

# O TREINAMENTO COMO DIFERENCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Luiz Carlos dos Santos

## Resumo

O presente artigo trabalha um assunto que toda organização, independente de sua estrutura e atividade, se depara no dia-a-dia de sua existência: treinamento de pessoas, que não têm uma regra básica de aplicação, pois cada ser humano tem características diferenciadas, próprias, que devem ser trabalhadas para um melhor entendimento daquilo que o responsável pelo treinamento deseja passar. As teorias ajudam, mas o treinador deve conhecer bem as potencialidades do seu treinando, além de outros aspectos da arte de treinar.

**Palavras-chave:** Treinamento. Recursos Humanos. Análise de Necessidades. Planejar. Execução. Avaliação.

## Abstract

*The present paper is about a subject that every organization faces up day by day, independently of its size or structure. Personnel training. There is no basic rule for application because each human being has his own character which should be worked for a better understanding of what the responsible person for the training wants to teach, in other words, the theories help but the trainer should know the potentialities of his trained besides other aspects conceding to the all of training.*

**Key Words:** Training. Analysis of the needs. To drift. Execution. Evaluation.

## Introdução

Com o posicionamento das organizações em um mercado globalizado, complexo, exposto a incertezas e a mudanças constantes, o Departamento de Recursos Humanos e as pessoas que estão inseridas dentro dessas organizações são peças-chave, fundamentais, que determinam a competitividade e o crescimento de qualquer organização, funcionando como uma engrenagem central que interage em todas as áreas, promovendo a sinergia de esforços no ambiente organizacional.

Lamentavelmente, nos momentos de crise e de restrições orçamentárias, certamente a área de Recursos Humanos é uma das mais sacrificadas, e é considerada pelos empresários como um meio para a redução de custos, utilizando-se de expurgos de benefícios concedidos aos funcionários, além de cortes nas folhas de pagamento.

Em um primeiro momento estas medidas aparentemente diminuem os gastos, mas a longo prazo será que tais atitudes não comprometem todo o processo produtivo das empresas?

Ainda bem que esse quadro vem sendo mudado, à medida que as empresas, automatizadas ou não, percebem que, ao invés de produzir despesas, o capital humano é o responsável pela própria produção de bens e serviços, fatores que determinam a competitividade no mercado.

Segundo Chiavenato (1997 p.17):

(...) as pessoas não são recursos que as organizações consomem, utilizam e que produzem custos. Então, não é retirando benefícios ou reduzindo salários que as organizações baixam seus custos. É selecionando e treinando seu pessoal para torná-los eficientes e efetivos.

O treinamento, tão importante na organização, é formado por uma seqüência de passos que serão tratados no decorrer deste artigo, como a identificação de uma real necessidade, seja pelo fato de concentração de novos funcionários, para adaptação dos mesmos a mudanças de tecnologias ou processo de produção, ou por motivo de aperfeiçoamento de pessoas, visando uma maior produtividade e/ou melhor satisfação da clientela.

O planejamento para o processo de treinamento é indispensável. Nele deve constar as informações sobre as características pessoais de cada funcionário, para que seja adotado o plano mais eficaz possível e para que alcance os resultados esperados.

Após a identificação e elaboração do planejamento para o treinamento é necessário colocá-lo em prática, aplicando as técnicas desenvolvidas com os funcionários, realizando os devidos ajustes, se preciso, para que posteriormente seja feita a avaliação dos resultados do treinamento, a fim de levar às conclusões finais e verificar se os investimentos feitos realmente valeram a pena, ou se as técnicas utilizadas deverão ser revistas.

Dessa forma, o profissional de recursos humanos que conseguir identificar as características de cada funcionário, e aplicar uma técnica de treinamento que

respeite suas limitações e estimule suas qualidades, juntamente com os aspectos pesquisados e descritos pelos expoentes da área, estará formando profissionais que certamente satisfarão as necessidades e expectativas da organização.

### **Treinamento**

O administrador contemporâneo deve ter uma boa base em treinamento, pois essa técnica envolve vários aspectos físicos e emocionais do relacionamento entre pessoas dos dois lados: o treinador e o de treinando. Esses aspectos podem ser comportamentais, de caráter, coordenação motora, disciplina, percepção, emocionais, além de força, inteligência, instrução, dos sentidos (visão, audição), entre outros, quando deverão ser levados para alguma função ou cargo, dentro da organização.

Assim, pode-se observar teorias de expoentes da administração brasileira e mundial, e analisar suas concepções de treinamento, todos de maneira semelhante. Vistas de modo geral, de fácil entendimento e aplicabilidade, mas que na realidade, no âmbito da organização, encontram-se dificuldades, justamente por não terem sido levadas em consideração algumas peculiaridades próprias do ser humano, como indivíduo diferenciado. Podem-se destacar, como exemplos, as transcrições a seguir:

Torna-se praticamente impossível separar o processo do treinamento da reconstrução de experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas. (CARVALHO, 1997, p. 45).

Treinamento é 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. (MILKOVICH, 2000, p. 338)

No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito como atividade que busca: 1) ambientar novos empregados; 2) instruir pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho; 3) providenciar condições propícias para o auto-desenvolvimento contínuo do pessoal. Estas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados e criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados. (TOLEDO, 1989, p. 83).

As teorias de certo modo alusivas, comentadas anteriormente, esboçam o treinamento como sendo um “processo sistemático para promover a aquisição de

habilidades, regras, conhecimentos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. (FREITAS, 1998, p. 23).

Teoricamente isto é maravilhoso, mas colocadas na realidade da empresa, sabe-se que os funcionários podem não estar devidamente escolarizados, não terem disciplina, aptidões físicas ou psíquicas para tal tarefa. Assim, o “processo sistemático para promover a aquisição de habilidades” tende ao fracasso.

Um exemplo de teoria pouco usada na prática é a do treinador de futebol, que tem um grupo de jogadores e deve formar um time vencedor. Para isso o treinador deve conhecer cada jogador **individualmente**, suas capacidades técnicas, físicas, seu poder de liderança, seu caráter e seu comportamento. Assim conseguirá descobrir qual o melhor goleiro, melhor zagueiro, atacante, qual o capitão de equipe; qual jogador precisa de cuidados especiais com a preparação psicológica e física, qual a melhor tática de jogo para usar com os atletas disponíveis, como deverá treina-los etc.

Analogamente, essa é a forma que deve ser empregada na organização. Não adianta conhecer um método de treinamento pinçado de um livro ou de um manual, ou utilizado com sucesso por uma grande empresa estrangeira, se os funcionários são totalmente diferentes, têm características próprias e exigem uma estratégia exclusiva. O essencial para o bom gestor de recursos humanos é conhecer cada funcionário, traçando a estratégia apropriada para treiná-los.

Encontram-se, em livros e revistas sobre administração, teorias interessantes sobre treinamento, que podem acrescentar muitos fatores relevantes na busca de um método ideal. Por exemplo, “Caracterização de treinamento”, de autoria de Marras.

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente à execução de tarefa ou à sua otimização no trabalho. (MARRAS, 2000, p. 145).

O ser humano tem uma grande capacidade de aprender coisas novas, mas também tem muita ansiedade e curiosidade. Dessa forma, o treinamento muito demorado

acaba tirando, de alguma maneira, o interesse do funcionário, fazendo com que ele perceba situações vividas como de penúria e desgosto, ocasionando um fracasso no processo de treinar.

### **O Diagnóstico das Necessidades de Treinamento**

Muitos autores salientam que, para a correta execução do treinamento dentro das organizações, não basta ter técnicas, pessoas capacitadas para treinar e pessoas dispostas e motivadas a aprender. É preciso, também, haver necessidade de realização do trabalho de treinamento, ou seja, a empresa não irá gastar com treinamentos apenas para realizar uma atividade com seus funcionários, sem esperar mais produtividade, motivação, dentre outros fatores. Certamente ela elabora um projeto de desenvolvimento de pessoas, se este estiver em consonância com o crescimento humano e profissional dos funcionários, na perspectiva do alcance da missão, diretrizes e objetivos dessa organização.

Tentando pinçar alguns aspectos do diagnóstico das necessidades de treinamento, pode-se recorrer aos ensinamentos de Chiavenato, nos quais esse autor aborda algumas análises que devem ser levadas em consideração antes de começar a pensar nos planos de treinamento.

A análise organizacional envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, como também o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está colocada. A análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções. (CHIAVENATO, 1997, p. 49).

Mesmo sabendo que cada empresa deve buscar uma melhor maneira para treinar seus funcionários, as necessidades de treinamento não variam muito. Além de analisar o nível dos recursos humanos, a instituição deve ter como base outros aspectos: a análise do nível da organização que envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, diretrizes, seus objetivos, metas, o ambiente socioeconômico

e tecnológico no qual a instituição está inserida, além de conhecer o nível das operações ou ocupações.

Esse é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais, ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções, pois não basta conhecer o empregado. Deve-se conhecer e controlar as metas e objetivos da organização e as características e exigências do cargo ou tarefa em questão, para que seja aplicada a melhor técnica de treinamento e se obtenha um maior sucesso e superação de expectativas.

### **O planejamento da atividade de treinamento**

Planejamento é a base de qualquer empreendimento/atividade. O treinamento também exige planejamento, e este deve girar em torno dos três aspectos relacionados anteriormente: o conhecimento dos recursos humanos disponíveis; o conhecimento dos objetivos e metas da organização e o conhecimento das características dos cargos a assumir e tarefas a executar.

Conforme Carvalho, planejar é:

uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento. Planejar a atividade de treinamento envolve a seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH da empresa, fatos esses projetando ações futuras e formulando diretrizes, objetivos, procedimentos e programas na atividade de formação de profissional. É de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as seqüências de sua ação administrativa. (CARVALHO, 1999, p.67)

Depreende-se que planejar significa traçar um roteiro com etapas que devem ser superadas para se chegar a um objetivo. No treinamento não deve ser diferente, ele precisa ser bem planejado, bem coordenado e bem controlado, justamente para evitar problemas inesperados, que sem planejamento, seria difícil a busca de alternativas.

Planejar um treinamento é descrever o que deve ser feito em cada etapa do mesmo; fazer um plano que pode ser usado pelo gerente no treinamento de todos os novos funcionários, independente da ação ou departamento em que ele atuará.

### **Execução do treinamento**

Mas só analisar/estudar os funcionários, conhecer a empresa, as tarefas e desenvolver um plano, não é tudo. Há necessidade de colocar o treinamento em prática, executá-lo. Essa etapa está relacionada sempre à figura de duas pessoas: o instrutor e o aprendiz. Este é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender ou melhorar seus conhecimentos/desempenho sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já o instrutor, é a pessoa que conhece, que tem experiência ou especialização para transmitir conhecimentos / ensinamentos aos aprendizes. O instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa, dos objetivos da empresa e das pessoas que vai treinar, para executarem da melhor forma, suas tarefas. O treinador pode ser externo ao ambiente organizacional.

O cronograma da atividade de treinamento, aliado a um bom controle, pode assegurar ao máximo sua eficiência, como ensina Carvalho:

No que concerne aos controles de treinamento, esta é uma fase em que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação, e cuja finalidade é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos objetivos. (CARVALHO, 1999, p. 177).

O controle do treinamento está dentro dessa fase, pois ele deve ser controlado e dirigido ao seu objetivo específico. É responsável pela verificação do andamento das atividades. Com um bom controle é possível verificar se tudo está ocorrendo como o planejado, e se não estiver, com uma rápida observação da dificuldade, se torna mais fácil superá-la e dar continuidade.

Cronograma da atividade de treinamento esta é a última etapa do processo de planejamento. Consiste na elaboração do cronograma final contendo etapas, época, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento. (CARVALHO, 1999, p. 178)

Assim, pode-se afirmar que o cronograma é importante para qualquer atividade que seja executada, para organizar bem o tempo, atribuindo datas, tarefas, definindo

quem vai executá-las, e coordená-las, enfim, é o controlador de todo o processo de treinamento. Para que se tenha uma linha de ação bem organizada e planejada e indispensável à elaboração de um cronograma de atividades, para saber qual o próximo passo que deve ser dado.

Após o diagnóstico das necessidades de planejar o treinamento, parte-se para sua execução, que é a aplicação prática do que foi planejado e programado, a fim de suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz. Sendo que o aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender, ou melhorar seus conhecimentos, sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já tem a experiência ou especialização e transmite seus conhecimentos aos aprendizes.

O instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa para, assim, transmitir a melhor forma de proceder durante a execução da atividade.

Ainda segundo Chiavenato (1997), o treinamento pressupõe uma relação de instrutor e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído, ao comportamento do indivíduo.

De acordo com o estudo, a execução do treinamento dependerá, principalmente, dos seguintes fatores:

- A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização
- O treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às demandas diagnosticadas ou percebidas.
- A quantidade do material do treinamento apresentado - O material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar sua execução.

- A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa - É necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem praticar, efetivamente, na execução do programa.
- A qualidade e preparo dos instrutores - O êxito na execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Quanto maior for o grau de requisitos do instrutor, tanto melhor desempenhará sua função.
- A qualidade dos aprendizes - Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos treinandos, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos, para se chegar às pessoas mais adequadas.

Na fase de execução da área de treinamento e desenvolvimento, o único objetivo que se tem é modificar o comportamento dos colaboradores para a melhor execução das tarefas e atividades a serem realizadas por eles. Criar um comportamento positivo em relação aos objetivos organizacionais e aos próprios colaboradores.

Pode-se ainda concluir que os planos de treinamento buscam atender às necessidades da instituição, levantando e aplicando o conteúdo a ser transmitido no processo de treinamento. As duas maiores preocupações que se deve ter com a execução desses módulos são as que se referem à qualidade da aplicação desses módulos e a eficiência dos resultados.

### **Avaliação dos resultados do treinamento**

Após toda essa seqüência de atividades, deve ser feita uma avaliação dos resultados para tirar as conclusões, verificar se as técnicas utilizadas realmente foram bem escolhidas, apropriadas às características das pessoas treinadas.

Conforme Carvalho (1999) sobre avaliação de treinamento, diz o autor:

Conjunto de metodologias e procedimentos que permitem a identificação dos resultados alcançados com os programas de treinamento, comparando-se com os objetivos propostos, visando, sobretudo, realimentar com informações a elaboração de novos programas ou modificações dos existentes. A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentar) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações. (CARVALHO, 1999, p. 45)

A avaliação de resultado de treinamento segue um conjunto de métodos e etapas que devem ser seguidas para que seja perfeita. Esses métodos e técnicas fazem uma comparação dos resultados do treinamento com os objetivos propostos pela organização, com o objetivo de eliminar erros ocorridos nos modelos aplicados, ou até mesmo reformulá-los, para uma aplicação mais ágil, segura e econômica.

Logo, a avaliação do treinamento é a busca de informações sobre o programa de treinamento que a empresa está aplicando a todos os seus funcionários, verificando sua real eficácia para atingir os objetivos de capacitar os empregados da melhor forma possível, objetivando que desenvolvam com mais produtividade e segurança, suas tarefas.

Certamente todo treinamento tem custos, pois envolvem profissionais na área, material e tempo. Por isso, é muito importante fazer uma avaliação dos custos de treinamento para identificar se esse está dando resultados positivos para a organização, ou se está exigindo um custo exagerado para uma produtividade e aprendizagem inferior à esperada. É o que o autor Carvalho chama de “análise do custo X benefício do treinamento”. A pergunta que o administrador deve fazer: será que o treinamento que estou fazendo está dando resultados? Sua importância é reconhecida no que se refere à possível identificação de excessos na aplicação da técnica, necessitando muito gasto de matéria-prima? Outro fator? Uma vez identificados esses excessos, o gestor tem condições de redimensionar essas técnicas, diminuindo custos e ganhando qualidade no treinamento aplicado a seus empregados.

### **Conclusão**

Do estudo, pode-se tirar várias conclusões, sendo a que merece maior destaque, é o fato de que o sucesso de um plano de treinamento depende das condições físicas, emocionais, psíquicas, intelectuais das pessoas que se submeterão ao treinamento, além da capacidade de transmissão das mensagens do executor do trabalho, ou seja, o treinador deve estar altamente qualificado.

Ressalte-se, também, que somente encontrar e preparar as pessoas capacitadas para treinar e realizar a tarefa em questão, não basta. Deve haver um controle rígido em todas as etapas do processo, desde a escolha das pessoas que serão treinadas à escolha das pessoas que irão fazer o treinamento, bem como o levantamento das necessidades, elaboração do planejamento, correta execução do que foi planejado, e uma posterior avaliação dos resultados, para verificar sua eficácia.

O administrador responsável pelo treinamento dentro de uma organização deve ter amplo conhecimento na área de recursos humanos, além de prover-se de uma série de características pessoais, pois trabalhará quase exclusivamente com pessoas. Deve ser responsável, enérgico quando necessário, saber elogiar seus liderados, sempre que tiver oportunidade. Deve ter uma boa equipe o auxiliando.

Conclui-se, assinalando que o processo de treinamento exige muita técnica e bom senso de seus responsáveis. Sabe-se que não é fácil executá-lo, pois envolve pessoas com problemas distintos, dificuldades específicas e, às vezes, falta de motivação para aprender. Dir-se-ia - uma difícil, mas interessante arte de treinar.

### Referências

CARVALHO, A V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administrador de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, I. **Fundamentos Básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4, ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, W. T. **Treinamento**: uma difícil tarefa. Porto Alegre: Alvorecer, 1998.

MARRAS, J. P. **Administração de RH**: do operacional ao estagiário. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOURDREAU, J. W. **Administração de RH**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, R. M. **O Futuro da Administração de RH no Brasil**. São Paulo: Édicta, 1999.

TOLEDO, F. De. **Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1989.