

CENTRO UNIVERCITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE - UNIRN

TREINAMENTO DE PESSOAS AGREGANDO VALOR AS ORGANIZAÇÕES

Rosiclea de Andrade Inácio¹

Flavio Emilio Monteiro Cavalcanti²

Resumo

Criar e gerir conhecimento tem se apresentado como grandes desafios para as organizações. O objetivo principal do artigo é abordar a necessidade de introduzir treinamento no ambiente de trabalho, obtendo vantagens competitivas, qualificando e desenvolvendo a mão de obra dos empregados, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de corresponder aos objetivos organizacionais. Sendo assim o treinamento é uma fonte de lucratividade, ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Em um primeiro momento ocorrerá uma breve descrição de todas as etapas do treinamento, onde será detalhado e demonstrado o processo, pois não se pode estabelecer um treinamento sem seguir cada etapa.

Palavras-chave: Treinamento. Eficácia. Conhecimento. Desempenho.

TRAINING PEOPLE ADDING VALUE ORGANIZATION

ABSTRACT

Create and manage knowledge has presented major challenges for organizations. The aim of this article is to address the need to introduce training in the workplace, obtaining competitive advantages, qualifying and developing the workforce of employees, making them more productive, creative and innovative in order to meet organizational objectives. So training is a source of profitability by allowing people to contribute effectively to business results. At first, there will be a brief description of all stages of training, which will be detailed and demonstrated the process, because we can not establish a training without following every step.

Keywords: Training. Efficacy. Knowledge. Performance.

¹Acadêmico do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do RN. Email: randrade.rn@hotmail.com

²Professor Orientador do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios Centro Universitário do RN. Email: admflavioemilio@gmail.com

1 Considerações Iniciais

As organizações contemporâneas têm sido obrigadas a se adaptarem à modernização e ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos, utilizando para isso diferentes mecanismos e ferramentas, em um esforço voltado à eficácia na utilização dos recursos produtivos, visando em última instância a melhor adequação das pessoas ao local de trabalho.

Segundo Chiavenato (2006) o treinamento fornece meios que além de facilitar a aprendizagem, orienta de maneira positiva para que as pessoas desenvolvam seus conhecimentos, atitudes e habilidades beneficiando o todo. Treinamento tornou-se fundamental à medida que o homem criou ou inventou, assim como desenvolveu a linguagem e a comunicação, seja nos produtos ou nos serviços.

O cenário atual que as empresas estão inseridas é incerto e competitivo, o que as obriga a estarem com seus empregados em um processo de treinamento contínuo, de reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades ligadas diretamente aos objetivos definidos pela organização, contribuindo assim para o alcance da eficiência nos processos.

Treinamento deixou de ser apenas preparação para atividades burocráticas e técnicas, passou também para o desenvolvimento de competências comportamentais, onde auxilia as pessoas a desenvolverem suas atividades de forma eficaz. Investir no treinamento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a empresa oferece.

O treinamento é de extrema importância, pois através desse processo se agrega valor às pessoas, à organização e aos clientes. Também pode ser considerada uma fonte de lucratividade, deixando de ser vista apenas como um custo para a organização. A mão de obra deve estar sempre motivada e em condições de mostrar a qualidade dos seus serviços em virtude do conhecimento que possui.

2 Conceito de T&D

Treinamento e desenvolvimento constituem processos de aprendizagem, voltado ao crescimento profissional e pessoal com foco em atingir objetivos e melhoria em resultados.

Treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar, é um meio de desenvolver a competência das pessoas, tornando-as produtivas, agregando valor à organização e ao empregado, contribuindo assim para o objetivo da organização.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p.339) “o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas qualidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo”.

A diferença entre os conceitos de T&D refere-se ao fato de que programas de desenvolvimento são planejados e direcionados para o crescimento pessoal do empregado, sem manter relações estritas com trabalho específico, refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo, visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

Percebe-se que, o processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que está engajada ou desempenhando.

Um treinamento bem estruturado e planejado é um excelente investimento para o colaborador assim como para a organização, mas as empresas não investem em treinamento por considerar um custo, pois às vezes o concorrente pode estar muito bem tendo o retorno sobre esse investimento.

O treinamento tem a capacidade de fazer o treinado abrir sua mente, estreitar relacionamentos para a inovação, criatividade e mudança de comportamento por melhores resultados. Investir em gestão de pessoas faz toda a diferença, afinal são as pessoas que estão à frente da empresa e conhecem a necessidades dos clientes.

3 Processo de Treinamento

Segundo as normas da ISO 10015, o processo de treinamento deve ser dividido em quatro etapas:



Figura1: ciclo de treinamento – as etapas do processo

Fonte: GUIMARÃES, Sebastião, 2008. Recurso para implementar o RH estratégico – Normas ISSO 10015

3.1 Diagnóstico da necessidade do treinamento

Segundo Marras (2001, p. 152) “levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo do sistema de treinamento e desenvolvimento”, ou seja, o que a pessoa deveria saber e fazer e aquilo que realmente ela sabe fazer, determinando assim o tipo de treinamento a organizar.

A determinação das necessidades de treinamento é indispensável pelas razões da organização e por motivos externos, como o progresso tecnológico, o mercado de trabalho, o desenvolvimento econômico e a concorrência acirrada entre outros.

Para realizar o levantamento das necessidades de treinamento é necessário que os colaboradores e chefes participem, com informações, analisando o contexto, problemas ocorridos, necessidades de desempenho, prioridades e potencialidades.

Conforme Chiavenato (2004, p.344), “á medida que o treinamento focaliza as necessidades de eficiência, eficácia e produtividade, ele se torna benéfico para os funcionários, para organização e sobre tudo, para o cliente”.

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. Essas necessidades serão descobertas de acordo com a atividade da empresa. Deve-se ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.

3.2 Desenho do programa de treinamento

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

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?

O treinamento é um processo cíclico, onde busca continuamente repassar ou reciclar conhecimentos, atitudes e habilidades diretamente de tarefas ou otimização do trabalho, para desenvolver qualidades nos recursos humanos, levando-os a serem mais produtivos e contribuir melhor para alcance dos objetivos organizacionais.

3.2.1 Métodos para levantamento da necessidade de treinamento:

- a) Entrevistas com as pessoas: podendo ser, formais ou casuais, individuais ou em grupo, obtendo assim o problema do trabalho;
- b) Entrevista com supervisores/encarregados: visa obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento;
- c) Avaliação de desempenho: podem dar uma indicação muito boa não apenas a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento, mas também dos setores da empresa;
- d) Conhecimento: testes sobre os conhecimentos de trabalho;
- e) Debate em grupo: procurando estabelecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e eventuais ações de treinamento.

3.3 Execução do programa

O programa de treinamento refere-se ao planejamento das ações de treinamento a partir do diagnóstico das necessidades localizadas.

Após a pesquisa das necessidades, percebeu uma forma simples de estruturar essa fase, seria o uso da ferramenta 5W2H, que são perguntas fundamentais em qualquer planejamento, conforme mostra abaixo:

What	O que será feito (etapas)
Why	Porque será feito (justificativa)
Where	Onde será feito (local)
When	Quando será feito (tempo)
Who	Por quem será feito (responsabilidade)
How	Como será feito (método)
How much	Quanto custará fazer (custo)

Figura2: ferramenta 5W2H – planejamento do processo.

Fonte: REDIS, Nilson, 2010. Evolução humana. Como montar um plano de treinamento para ter lucratividade sustentável na sua empresa.

A seleção das técnicas de treinamento é ponto chave na montagem de um programa de treinamento. Uma técnica adequada e ajustada aos objetivos e características da população-alvo assegurará com muita desenvoltura o aprendizado necessário. Porém nem sempre os recursos mais adequados são disponíveis, e a técnica mais adequada nem sempre é a mais prática.

Há muitos métodos e técnicas para o desenvolvimento das habilidades das pessoas dentro do cargo, assim como fora de cargo.

3.3.1 Desenvolvimentos no atual cargo são:

- a) Rotação de cargos - a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Podendo ser:
 - Rotação Vertical: Promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa.

- Rotação horizontal: Funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimento e experiência da mesma complexidade.

A rotação de cargos é um excelente método para transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

- b) Posições de assessoria - dá a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.
- c) Aprendizagem prática - É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinando trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.
- d) Participação em cursos e seminários externos – É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários in-house, com a ajuda de consultores, fornecedores etc..
- e) Treinamento (outdoor) fora da empresa - Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinados a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.

- f) Estudo de casos - É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
- g) Jogos de empresas - Também denominados Management games ou business games, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
- h) Dinâmicas de grupo - Utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a autoanálise e o aumento da sensibilidade.
- i) Aulas expositivas - o treinador apresenta as informações, enquanto os treinando adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo.

3.3.2 Os Dois Métodos de Desenvolvimento Fora do Cargo:

- a) Tutoria: É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização. A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões.
- b) Aconselhamento de Funcionários: É a intervenção do gerente no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades, quando surge algum problema de comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho

(faltas, atrasos, insubordinação, irritação) ou é incapaz de desempenha o cargo satisfatoriamente.

Confúcio já dizia: "O que eu escuto, eu esqueço; o que eu vejo, eu lembro; o que eu faço, eu compreendo".

3.4 Avaliação do treinamento

De acordo com Donald Kirkpatrick, existem quatro níveis em avaliação de treinamento, que se aplicados em sequência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Para o autor, cada nível tem sua importância apesar de que na medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também a perda de tempo, mas em compensação provê informações cada vez mais valiosas. Assim, nenhum nível deve ser menosprezado, mesmo que o responsável pelo treinamento o considere de menor importância.

Para uma avaliação completa, temos que percorrer os quatro níveis, sendo que nenhum nível deve ser supervalorizado em detrimento de outro.

1. Reação
2. Aprendizado
3. Comportamento
4. Resultados

3.4.1 REAÇÃO

Como a palavra já diz avaliar neste nível representa medir como os participantes do treinamento reagem a ele. Pode-se dizer que neste nível estamos medindo o nível de satisfação de nossa clientela. É óbvio que a reação dos participantes deve ser favorável se você pretende continuar um programa, atrair novos participantes no futuro ou manter sua clientela interessada em novos programas que possam vir a acontecer.

Avaliar a reação é importante por várias razões:

- a) Fornece um valioso feedback que ajudará a avaliar o atual programa, como também fornece comentários e sugestões que servirão para melhorar programas futuros;
- b) Assegura ao treinando que seus treinadores querem ajudá-lo a aprender e precisam de seu feedback para determinar o quanto estão tendo sucesso nesta tarefa;
- c) Fornece informações quantitativas valiosas para chefias e toda a organização;
- d) Podem fornecer, através da análise das informações quantitativas, padrões de desempenho para programas futuros.

3.4.2 APRENDIZADO

Aprendizado pode ser definido como a extensão em que os participantes mudam atitudes, ampliam seus conhecimentos e incrementam suas habilidades, como resultado de um programa de treinamento. Estamos falando de três medidas de aprendizado: conhecimentos, atitudes e habilidades, dependendo do tipo de treinamento.

Kirkpatrick define aprendizado como:

- Mudança na forma de perceber a realidade e/ou
- Aumento de conhecimentos e/ou
- Aumento de habilidade.

3.4.3 COMPORTAMENTO

O comportamento pode ser definido como a extensão em que os participantes mudaram seu comportamento em razão da participação no programa de treinamento. Alguns instrutores querem pular os níveis 1 e 2 (Reação e Aprendizagem), para medir a mudança de comportamento. Acreditamos ser um

sério erro. Suponha que a mudança de comportamento não é verificada, como resultante de um determinado programa de treinamento. A conclusão óbvia, é que o programa não foi efetivo e que, portanto deve ser descontinuado. No entanto, estaremos desconsiderando que o programa gerou reações positivas e que aprendizados ocorreram.

Para haver mudança de comportamento, quatro condições são necessárias:

1. A pessoa precisa querer mudar;
2. A pessoa precisa saber o que fazer e como fazê-lo;
3. A pessoa precisa trabalhar no ambiente adequado;
4. A pessoa precisa ser recompensada pela mudança.

As duas primeiras condições dizem respeito à própria pessoa. Quando falamos em ambiente, estamos nos referindo ao tipo de contexto que os participantes encontram no retorno as suas áreas, neste sentido o papel e atuação das lideranças são decisivos.

Tipos de ambientes possíveis, que os participantes podem encontrar em suas áreas:

- a) Reativo: É aquele em que o chefe proíbe a mudança. É quando é vedada ao participante a utilização do que foi aprendido no treinamento. Ou porque seu estilo de liderança conflita com o que foi ensinado, ou porque não acredita na evolução da cultura organizacional já estabelecida, ou porque está influenciado pelo próprio chefe na alta gerência.
- b) Desencorajador: É aquele em que o chefe não segue o que foi ensinado e com seu exemplo negativo impossibilita ou desencoraja a mudança de comportamento do subordinado. Ele não chega a dizer "Não pode", mas diz: "Isto tudo é besteira" deixando claro que a mudança o deixa descontente.

- c) Neutro: Os subordinados querem mudar, mas o chefe que “finge” ignorar o fato deles terem aprendido algo num determinado programa. Se o subordinado desejar muito mudar, o chefe não impede, mas também não encoraja.
- d) Encorajador: É aquele em que o chefe realmente tenta estimular o subordinado a aprender e a aplicar seu aprendizado no trabalho. Idealmente, ele discute o programa com o subordinado em primeira mão e estabelece como os dois irão definir sua aplicação quando o programa terminar. Basicamente o chefe dirá:

"Quero saber o que você está conseguindo aprender para ajudá-lo a trazer o que aprendeu para o seu trabalho".

3.4.4 RESULTADO

Avalia os resultados finais alcançados pelos funcionários que participaram do treinamento. Resultados incluem aumento de produção, melhoria da qualidade, redução de custo, redução de acidentes, aumento de vendas, redução de rotatividade de pessoal, aumento do lucro ou do retorno do investimento. É importante reconhecer que resultados como estes são a razão de ser dos programas de treinamento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. As empresas devem preparar seus colaboradores para que estejam sempre “prontos” para executar as tarefas pelas quais foram contratados ou nomeados. Nesse cenário, em função dos papéis desempenhados, os gestores precisam estar no centro do processo de mudança, participando ativamente como geradores da empresa de sucesso.

Verifica-se que o processo de treinamento contínuo é a ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional, onde profissionais bem treinados e mais qualificados contribui para o sucesso da organização, assim como aumenta a satisfação de seus clientes.

Conclui-se que um funcionário que passa por um bom treinamento adquire novos hábitos, conhecimentos e habilidades no âmbito profissional e até pessoal.

REFERÊNCIAS

Abbad, G. & Borges-Andrade, J. E. (2004). **Aprendizagem humana em organizações de Trabalho**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento, desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BRASIL. **Artigo de Opinião. Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opinioao.php?codigo=AOP0076> Acesso em: 23 Ago. 2013

Brasil. **Estudo de caso de uma empresa de laticínio em Campina Grande no estado da PB**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/375_375_Artigo_treinamento_e_desenvolvimento_seget_2009.pdf> Acesso em: 23 Abr. 2013

Gestão de pessoas. Capital humano. Coleção gestão empresarial. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acesso em: 14 de Set. 2013.

GUIMARÃES, Sebastião. **Recurso para implementar o RH Estratégico - Norma ISO 10015**. São Paulo, 2008. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em 18/09/2013.

REDIS, Nilson. **Evolução humana. Como montar um plano de treinamento para ter lucratividade sustentável na sua empresa**, 2010. Disponível em: <<http://www.evolucaoHumana.com.br/blog/?p=269>>. Acesso em 04/09/2013.

