

A IMPORTÂNCIA DE UM PROGRAMA DE TREINAMENTO NO APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL

Autor: Sergio Calil¹

Orientador: Gilberto Brondani²

RESUMO

O tema abordado é o Treinamento de Pessoal, tendo como objetivo propor uma metodologia para elaboração de um Programa de Treinamento e colocar a importância deste para o desempenho profissional dentro de uma empresa. Na proposta, a empresa disporá de instrumentos de referência para organizar e estruturar um processo contínuo de aprendizagem, elaborado pelos profissionais em Recursos Humanos.

Palavras-Chave: Organização, Planejamento, Execução e Resultados.

ABSTRACT

The theme appreciated is Training Programme of Human Resources, which has as a target to propose a methodology to elaborate a training programme and put forward the importance this for a professional performance into the organization. On this proposition, a organization will have tools of reference to organize and to structure a continuum process of learning, elaborated for professionals of Human Resources.

Key words: organization, planning, execution and outcome.

¹ Especialista em Controladoria - UFSM/RS. e-mail: sercal@smail.ufsm.br

² Mestre em Engenharia da Produção – UFSM/RS, Professor do Departamento de Contabilidade da UFSM/RS. e-mail: brondani@ccsh.ufsm.br

INTRODUÇÃO

A prática de realizar um Programa de Treinamento dentro das empresas faz com que cada vez mais esse tipo de tarefa seja um dos principais instrumentos de avaliação e correção dos rumos dentro da Administração de Recursos Humanos.

Nos últimos anos, tem-se observado que várias empresas, em função da globalização, estão preocupadas em aperfeiçoar o seu quadro de funcionários para que possam enfrentar todos os avanços tecnológicos que estão chegando em suas mãos.

Em um mundo onde a concorrência entre as empresas fica cada vez mais acirrada, estudar e pesquisar sobre as necessidades humanas obriga os profissionais da área a procurarem vários meios em que possam realizar os anseios de seus funcionários. Dentro deste enfoque, o programa de treinamento tem vital importância, pois é através dele que se pode diagnosticar e resolver muitos problemas dos funcionários.

O objetivo deste trabalho é colocar nas mãos dos profissionais da área instrumentos de ajuda no planejamento e execução de um programa de Treinamento de Pessoal.

RECURSOS HUMANOS

A expressão Recursos Humanos foi lançado como um avanço sobre a antiga expressão “Relações Industriais” usado até os anos 70, tendo como argumento que se introduzia uma ênfase no elemento

Humano, ao contrário da fria expressão “Relações Industriais”, ou Administração de Pessoal. A afirmação era de que, inserindo a palavra “Humanos”, ocasionaria um grande impulso na humanização do trabalho.

Sob o ponto de vista ético, ocorreu um retrocesso porque o conceito de “relações industriais” era fundamentado num enfoque weberiano e impessoal de “relações trabalhistas”. Entretanto, o enfoque recursos humanos é instrumental e nivela o elemento humano com os demais recursos da organização, tais como recursos materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos, entre outros.

O antigo conceito de recursos industriais, embora muito burocrático, pelo menos tinha o mérito de enfatizar as relações internas entre as partes no processo organizacional.

O conceito de recursos humanos, ao mesmo tempo que acenou com o termo humano, associou a palavra ao fator de utilização instrumental do trabalho, como se o integrante humano da organização fosse um mero recurso utilizado para se alcançar um objetivo.

A expressão “o empregado é o maior patrimônio da empresa” vem desta visão que muitos gerentes no passado tinham, pretendendo afirmar que os empregados eram melhores do que as máquinas, móveis, arquivos, computadores, prédios. É obvio que isso é um absurdo, porque não se pode comparar o ser humano com coisas, objetos, computadores, patrimônios, como se todos esses objetos funcionassem sem os humanos.

Muitas organizações já abriram mão da expressão “Recursos Humanos”, adotando a forma mais humanista de “Gestão de Pessoas”,

o que traduz uma reação contra a noção de Recursos Humanos, mesmo que estas empresas adotem uma variante moderna e modificada do velho conceito de Gerência do Pessoal.

Pode-se dar um maior destaque para o item desenvolvimento, que poderia absorver o processo do controle e registro de pessoal, que passaria a ser um subprocesso.

TREINAMENTO

Para desenvolver-se economicamente e elevar o nível social, deve-se aumentar as habilidades, sejam intelectuais ou técnicas. Logo, o treinamento visa a possibilitar mecanismos de capacitação e aperfeiçoamento profissional, como também oferecer instrumentos de desenvolvimento pessoal. Treinar "significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho" (CHIAVENATO, 2000, p.495). Consiste em educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar, no sentido mais profundo, é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

Todo treinamento deve ensinar e incentivar o funcionário a se autodesenvolver, a buscar para si o seu próprio meio de reciclagem. Já o profissional que ministra o treinamento, por sua vez, deverá orientar os funcionários sobre a importância do autodesenvolvimento e da busca do aprendizado contínuo. Treinamento não é sinônimo de

passatempo. Tampouco é pacote. Deve ser encarado como um grande investimento, deve ser sob medida, atendendo a necessidades. As pessoas e as organizações devem atentar seriamente para isto.

Há vários fatores que incentivam as empresas a fornecer treinamento para seus funcionários, dentre os quais destacam-se:³

- as modificações a cada dia nos cargos e suas funções, que provoca a necessidade de um contínuo ciclo de aprendizagem;
- a existência de recém-formados, que possuem no máximo uma boa base teórica, cabendo, assim, à empresa desenvolver alguns aspectos e habilidades necessárias ao bom desempenho do funcionário;
- a existência de conflitos internos na empresa, que geram problemas interpessoais entre chefes e subordinados;
- a existência de novos empregados, que devem estar preparados para as suas responsabilidades;
- a multifuncionalidade, que se tornou requisito essencial para tornar uma pessoa empregável, devido à globalização.

Ao se treinar um empregado, este se sentirá prestigiado perante sua empresa e ela, por sua vez, está demonstrando a sua preocupação em capacitar os seus profissionais, concedendo-lhes as oportunidades de crescimento no aspecto pessoal e também profissional.

O treinamento tem a missão descrita como uma atividade que visa ambientar os novos funcionários; fornecer-lhes novos conhecimentos; desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, na época de hoje, vem tendo a sua maior missão, que é de conscientizar os funcionários da importância de auto-desenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

³ Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Manual de Treinamento de desenvolvimento. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 2001.

Um treinamento bem planejado e orientado pode se tornar um dos instrumentos mais valiosos na solução de muitos problemas ocorridos nas empresas, tais como: ⁴

- conflitos internos;
- gastos inúteis de materiais;
- atrasos e faltas no trabalho;
- acomodação;
- mau atendimento ao público;
- danos em ferramentas e máquinas;
- lentidão na execução das tarefas;
- perda da qualidade;
- falta de sintonia com os avanços científicos e tecnológicos;
- diminuição da capacidade produtiva;
- perda da motivação em busca de novos conhecimentos.

O treinamento deve estar vinculado a uma meta, e esta deve justificar a ação daquele. O que deve incentivar a conquista do resultado esperado. Todo treinamento deve incentivar a adoção de uma nova atitude, uma nova habilidade ou um novo conhecimento a ser aplicado no trabalho e deve agregar algum valor ao negócio. Caso contrário, não se deve fazer treinamento porque será um desperdício de tempo, de dinheiro e aumentará a frustração.

Realizar uma aproximação estratégica com a área comercial da empresa é um bom começo para aqueles, que desejam medir resultados em treinamento. Quando o funcionário ouvir aquela famosa frase da diretoria “Precisamos aumentar nossas vendas”.

⁴ cf. Vasconcellos, Jorge Eduardo de, “Treinamento: do Planejamento à Execução, artigo disponibilizado no site www.geocities.com

O treinamento é um verdadeiro simulador de guerra. As pessoas saem fortalecidas e encorajadas quando dispõem das informações, do conhecimento e das habilidades na medida certa.

Todo o treinamento é uma responsabilidade gerencial, e a área de treinamento servirá para apoiar o gerente, dando-lhe recursos, programas, material didático e assessoramento na formação dos vários programas de treinamento. O gerente deve se preocupar com a capacitação de sua equipe, cuidando para que ela receba treinamento mais adequado às suas necessidades.

PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Um programa de treinamento envolve algumas etapas que devem ser seguidas para garantir seu sucesso. São elas identificação do cliente, levantamento das necessidades, diagnósticos, elaboração ou planejamento, execução e avaliação do resultados obtidos. Elas não funcionam isoladas, mas sim em conjunto umas com as outras e a individualidade em qualquer uma das etapas pode pôr a perder todo programa.

Assim, cada parte é de vital importância para o sucesso do treinamento e para alcançar plenamente os objetivos estabelecidos. O responsável pelo programa de treinamento deve esforçar-se ao máximo para que o programa se torne um grande investimento feito pela empresa e, após o término, dê o retorno esperado para a organização e para todos os funcionários da empresa.

Apresenta-se, a seguir, as etapas de um treinamento.

1-Identificação do Cliente: Antes de mais nada, deve-se identificar o cliente, sendo este o ponto de partida para a elaboração do programa. Se nesta fase se fizer a identificação errada do cliente, todo o programa irá por água abaixo. Pode-se usar algumas técnicas para a identificação, como perguntar: Qual é o problema a ser solucionado? Quais são as suas necessidades? E que resultados deverão ser alcançados? As respostas para estas perguntas somente poderão vir do cliente que solicitar o programa.

2-Levantamento de Necessidades para Treinamento(LNT): Esta fase é uma das mais importantes, pois, dentro de um programa de treinamento, levantar as necessidades é o ponto crucial do programa. “A determinação das necessidades de treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff: cabe ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento”(CHIAVENATO, 2000, p.505). Para que este programa tenha o resultado esperado, é preciso ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição. É nesta fase que se deve ter o cuidado para não se cair na armadilha do resultado imediato, muitas vezes cobrado pelos empresários.

O LNT trará à tona todas as carências observadas no indivíduo ou no grupo, diante do nível de qualificação que o cargo exige para a boa execução das tarefas. Analisando os resultados, pode-se definir as ações a serem tomadas.

Existem instrumentos que podem ser utilizados para planejar um LNT, como:⁵

- Avaliação do desempenho- Através da avaliação de desempenho, é possível descobrir os empregados que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório e averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento.
- Observação- Verificar onde há evidência de trabalho ineficiente, como quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma, perda de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, rotatividade elevada, etc.
- Questionários- Realizar pesquisas, através de questionários e listas de verificação, que coloquem em evidência as necessidades de treinamento.
- Solicitação de supervisores e gerentes- Quando a necessidade de treinamento atinge um nível mais alto, os próprios gerentes e supervisores tornam-se propensos a solicitar treinamento para o seu pessoal.
- Entrevistas com supervisores e gerentes- Contatos diretos com supervisores e gerentes, com referência a problemas solucionáveis através do treinamento, surgem por meio de entrevistas com os responsáveis pelos vários setores.
- Reuniões Interdepartamentais- discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos.
- Exame de empregados-resultados dos exames de seleção de empregados que executam determinadas funções ou tarefas.
- Modificação do trabalho-Sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, torna-se necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho.

⁵ CARELLI, Antonio. Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa. MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, p.20-21.

- Entrevista de saída, quando o empregado está deixando a empresa, é o momento mais apropriado para conhecer sua opinião sincera sobre a organização e as razões que motivaram sua saída. É possível que várias deficiências da organização, passíveis de correção, venham à superfície.
- Análise de cargos-Proporciona um quadro das tarefas e habilidades que o ocupante deverá possuir.
- Relatórios periódicos-da empresa ou de produção, mostrando possíveis deficiências passíveis de treinamento.

Além dos meios acima relacionados, existem também alguns indicadores de necessidades de treinamento. Segundo CHIAVENATO,(1981,p.507) “Estes servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento(indicadores a priori) ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existentes(indicadores a posteriori)”.

Indicadores a priori constituem os eventos que, se acontecerem, causarão necessidades futuras de treinamento, facilmente previstas. São eles:

- expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- redução do número de empregados;
- mudança de métodos e processos de trabalho;
- substituições ou movimentação de pessoal;
- faltas, licenças e férias do pessoal;
- expansão dos serviços;
- mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- modernização do maquinário e equipamento;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Indicadores a posteriori: constituem nos problemas provocados por necessidades de treinamento não atendidas. Esses problemas estão relacionados com a produção ou com o pessoal e servem como diagnóstico de treinamento.

a) Problemas de produção, podem relacionar-se com:

- qualidade inadequada da produção;

- baixa produtividade;
 - avarias frequentes em equipamentos e instalações;
 - comunicações defeituosas;
 - tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado;
 - despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
 - excesso de erros e desperdícios;
 - elevado número de acidentes;
 - pouca versatilidade dos empregados;
 - mau aproveitamento do espaço disponível etc.
- b) Problemas de pessoal, referem-se a:
- relações deficientes entre o pessoal;
 - número excessivo de queixas;
 - pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
 - falta de cooperação;
 - faltas e substituições em demasia;
 - dificuldades na obtenção de bons elementos;
 - tendência a atribuir falhas aos outros;
 - erros na execução de ordens etc.

Deve-se também levar em conta a criatividade, seja qual for o instrumento a ser utilizado, tendo sempre em mente os objetivos traçados pela empresa.

3-Diagnosticar o problema: Quanto a esta etapa, o profissional desta área deverá analisar o desvio encontrado e assim verificar se o problema tem solução através de um programa de treinamento de pessoal.

4-Elaborando um programa de treinamento: Aqui deve-se levar em consideração o LNT, porque só se pode elaborar um programa de

treinamento com base em uma perfeita identificação das suas reais necessidades. Para se poder definir com toda certeza o que se fará no treinamento, deve-se identificar os seguintes pontos:

Público-alvo: deve-se ter certeza da correta identificação e análise do público-alvo que será atingido pelo programa, garantindo uma boa parcela de sucesso do treinamento. Na definição da clientela, deve-se levar em consideração o número de pessoas, a disponibilidade de tempo, o grau de habilidade, os conhecimentos e o tipo de atitudes e características pessoais de comportamento. Isto ocorre porque o treinamento para os técnicos não poderá ser o mesmo utilizado para os gerentes.

Objetivos: É o que se pretende alcançar com um programa de treinamento. Na época atual, grande número de empresas passam por dificuldades financeiras, e o primeiro corte de recursos é realizado dentro da área de Recursos Humanos, ou seja, na área de treinamento. Isto tem relação direta com os resultados obtidos em um programa de treinamento, porque estes não são fáceis de alcançar e de demonstrar. Por isso, é preciso definir objetivos que apresentem algumas características importantes: Como desempenho final a ser alcançado; um período determinado de realização; um padrão de satisfação. Desta maneira, procura-se atingir os objetivos com a realização do treinamento.

Definição dos Temas: Após estabelecer os objetivos a serem alcançados, pode-se passar a definir quais os temas a serem abordados e os assuntos que serão levantados dentro deste tema, para atingir os resultados.

Metodologia: Para desenvolver o programa de treinamento, deve-se usar a forma da metodologia, levando em consideração as necessidades exigidas pelo cliente. A seguir, descrevem-se os métodos mais utilizados:

Sala de Aula- é a metodologia mais utilizada, e uma das mais eficientes, pois necessita da presença constante de um instrutor. O uso de técnicas adequadas fará com que os treinados possam trocar e vivenciar as experiências ocorridas. O sucesso desta fase depende muito de como o instrutor se preparou e qualificou-se para atender a todas as necessidades exigidas para este método.

Treinamento a distância- é muito utilizado quando os treinados possuem dificuldades de se reunir em um mesmo local. Para este caso, são elaboradas apostilas e testes cujas respostas encontram-se no próprio material de estudo.

Internet- a grande rede nos coloca em contato com o mundo inteiro sem levar em consideração a distância. Na Internet, existem vários recursos que facilitam o aprendizado do treinando, como: E-mail(o treinando recebe todo o conteúdo da aula pelo correio eletrônico e se comunica com o instrutor), Boletins e Fóruns Eletrônicos, Dowloading (baixam no seu computador programas, documentos, tutoriais ou softwares que os auxiliaram no treinamento), Tutoriais Interativos, conferências em tempo real, salas de bate-papo, entre outros recursos.

No local de trabalho- somente é utilizado quando o treinamento é aplicado a um público-alvo que precise utilizar instrumentos e máquinas existentes somente no local de trabalho.

Processos e Técnicas: "Vários fatores do treinamento podem influir na escolha da técnica, tais como nível do treinamento, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração dos cursos, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais" (FONTES, p.64). Deve-se usar a criatividade adaptada para a realidade local, para que a técnica utilizada seja de grande proveito.

Técnicas mais utilizadas: Estudos de Casos; Conferências ou palestras; Dramatizações; Jogos de empresas; Dinâmica de grupo. Quando o profissional escolher a metodologia a ser seguida e as técnicas a serem utilizadas, o instrutor poderá contar com recursos didáticos que servem para esclarecer uma demonstração ou para motivar o grupo para uma reflexão.

Recursos mais conhecidos: Gravador/aparelho de som; Vídeo Cassete/DVD/televisor; Cartazes; Retroprojeto/Transparência; Quadro negro; Apostilas; Flip-chart; Computador.

Plano de aula: Após percorrer todas as etapas anteriores, deve-se elaborar um plano de aula. Este é uma ferramenta que irá auxiliar o instrutor na realização do treinamento. Quando se elabora este plano, não se pode deixar de observar os seguintes itens obrigatórios: tema central do treinamento, assuntos a serem abordados, técnicas e recursos didáticos, horários.

Tempo e custo: Antes de se terminar um programa de treinamento, deve-se levar em consideração dois fatores: tempo e custo.

O tempo, deve ser determinado de acordo com as necessidades e características do cliente e do público-alvo, assim como a importância

do tema a ser abordado. Quando se planeja mal o tempo, ele pode acarretar a perda de informações essenciais no término do programa.

Já o custo, deve ser enfatizado e ser confrontado com os benefícios que o treinamento irá proporcionar ao cliente.

Exemplos de Custos: Salários dos instrutores, remuneração dos consultores externos, despesa com local, refeições, passagens, estadas, materiais, entre outros.

5-Executando um programa de treinamento: Após o término da fase de elaboração do programa de treinamento, passa-se a fase de execução, que é composta pela convocação dos treinados e a execução do treinamento propriamente dito.

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

- a) Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização. A decisão de estabelecer programas de treinamento depende da necessidade de melhorar o nível dos empregados, através do treinamento que deve ser a solução dos problemas geradores das necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- b) A qualidade do material de treinamento apresentado. O material de ensino deve ser planejado a fim de facilitar a execução do treinamento. Esse material visa concretizar a instrução, facilitar a compreensão pela utilização de recursos audiovisuais, aumentar o rendimento do treinamento e racionalizar a tarefa do instrutor.
- c) A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa. O treinamento deve ser feito com todo o pessoal pertencente

à empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforço e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto, além de implicar um custo que deve ser encarado como um investimento que capitalizará dividendos a médio e curto prazos e não uma despesa inativa. É necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar na execução do programa.

- d) A qualidade e preparo dos instrutores. O êxito da execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores cujo critério de seleção é muito importante. Estes deverão reunir qualidades pessoais como facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade. Os instrutores podem ser selecionados entre os vários níveis e áreas da empresa. Devem conhecer as responsabilidades da função e estar dispostos a assumi-las.
- e) A qualidade dos aprendizes. A qualidade dos aprendizes influi nos resultados do programa de treinamento. Os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para que se tenha um grupo homogêneo de pessoas.

Na convocação dos treinados é muito importante o papel do instrutor nesta fase, porque, muitas vezes, é comum ele se defrontar com treinados desmotivados e muito desinteressados por vários motivos, e o instrutor deverá reverter toda esta resistência. Isto tudo acontece porque os treinados não estão cientes da importância do aprendizado contínuo.

Para minimizar estes problemas, ao chamar um funcionário para exercer um treinamento, é preciso ser criativo e ter idéias novas, despertar a curiosidade do público-alvo, e para isso, pode-se descartar aqueles antigos memorandos e passar a usar algo mais atrativo. É importante procurar conhecer as qualidades dos treinandos, fazendo uma entrevista com seus superiores. Sempre que iniciar um programa de treinamento, deve-se dizer algo agradável sobre o grupo, pois estas atitudes fortificam os treinados, Logo no início do programa, deve-se deixar bem explicados quais são os ganhos que os treinados obterão com a realização do treinamento efetuado pelos instrutores.

Instrutores são pessoas que irão ministrar o conteúdo teórico e prático do programa de treinamento e estão situadas em qualquer nível hierárquico da empresa.

Para se escolher um corpo de instrutores, deve-se fazer uma análise criteriosa nos currículos das pessoas indicadas, para se verificar se são adequados para participarem do programa, e somente após estas análises os instrutores serão convocados.

Para que um programa de treinamento alcance os objetivos propostos, o instrutor deverá estar preparado para atuar como um verdadeiro agente da mudança. É a atuação deste que poderá garantir o sucesso do treinamento.

Eficientes métodos de ensino sugerem que o instrutor não só domine o conteúdo, mas também saiba os seus fundamentos, sua origem, de tal sorte que transmita aos alunos que aquilo que está sendo apresentado é fruto de uma análise coerente e que, mesmo assim, pode ser modificado diante de um fato novo, novos experimentos, novas relações. Enfim, há toda uma base de sustentação e não algo que veio do nada, uma simples dica, o “pulo do gato”, “se colar, colou”. Todo instrutor deverá possuir algumas características básicas para que ele possa obter sucesso na transmissão de conhecimento. Pode-se citar algumas: ⁶

- Personalidade que transmiti a segurança;
- conhecimento do assunto;
- habilidade para lidar com ambigüidades;
- motivação para a atividade;
- capacidade de criar vínculo com o público;
- liderança: ter influência;
- habilidade em vender idéias;
- criatividade;
- empatia: saber colocar-se no lugar do outro;
- Ético nas relações, nos procedimentos e nas análises.

6-Avaliando os resultados: a etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. O que mais importará para a

⁶ Cf. Vasconcellos, Jorge Eduardo de. “Treinamento: do Planejamento à Execução, artigo disponibilizado no site www.geocities.com

organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao se chegar nesta fase, deve-se avaliar o trabalho junto com os treinados e checar, posteriormente, se ele trouxe benefícios para a empresa. Algumas empresas chegam a dedicar uma parcela equivalente a 4% do seu faturamento para programas de treinamento, mudança e melhoria organizacional. É muito alto o investimento para ficar sem retorno definido.

A avaliação dos resultados do treinamento pode ser feita em três níveis, a saber:⁷

a) Avaliação no nível organizacional

No nível organizacional, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- aumento da eficácia organizacional;
- melhoria da imagem da empresa;
- melhoria do clima organizacional;
- melhor relacionamento empresa x empregados;
- facilidade nas mudanças e na inovação;
- aumento da eficiência etc.

b) Avaliação no nível dos recursos humanos

Neste nível, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- redução da rotatividade de pessoal;
- redução do absenteísmo;
- aumento da eficiência individual dos empregados;
- aumento das habilidades das pessoas;
- elevação do conhecimento das pessoas;
- mudanças de atitudes e de comportamento das pessoas etc.

c) Avaliação no nível das tarefas e operações

⁷ Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 2001.

No nível das tarefas e operações, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- aumento de produtividade;
- melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- redução no fluxo da produção;
- melhor atendimento ao cliente;
- redução do índice de acidentes;
- redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos etc.

Quando a empresa decide oferecer um treinamento, ou fornecer os subsídios para o desenvolvimento contínuo de seus funcionários, tem objetivos específicos como melhorar a performance empresarial, alavancar resultados para empresa, aumentar as vendas, diminuir as perdas de matéria-prima na fabricação de um produto, entre muitos outros. O treinamento e o desenvolvimento de pessoas na empresa deve estar ligado a estes objetivos para que se possa avaliar o efetivo resultado.

Deve-se definir indicadores baseados na missão, na visão de futuro e nos objetivos da empresa. Esses indicadores devem ser avaliados a curto, médio e longo prazos para que se possa ter a visão do retorno do treinamento e a que se possa assegurar que as necessidades de treinamento e desenvolvimento sejam adequadamente atendidas.

As lideranças que pertencem à empresa devem ser responsáveis, em conjunto com suas equipes, por definir os indicadores para avaliação do treinamento e desenvolvimento, sempre voltados aos objetivos da organização. Pode-se formular algumas perguntas, que precisam ser respondidas como "Aonde pretendemos chegar?", "Onde

estamos?, “O que poderemos fazer para chegar e “O que nos falta para chegar lá?”

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.

CONCLUSÃO

Devido à globalização e ao aumento da competitividade junto ao contínuo e assustador avanço da tecnologia, as empresas investem em treinamento para seus funcionários.

Isto posto, as empresas deverão se tornar verdadeiras escolas, onde o gerente será o professor, e os seus funcionários serão os alunos. Ambos devem levar em consideração o verdadeiro sentido da educação, que é de desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do ser humano, levando este a se integrar com o meio que o cerca, podendo refletir com um senso crítico sobre as mudanças que ocorrem a sua volta e diante disto, fazer a tomada de decisão e rumo a seguir.

Logo, esta decisão não poderá ser alcançada de uma hora para outra nas empresas, cabendo aos profissionais de Recursos Humanos, agentes de mudança que são, fazer desse princípio uma real necessidade para que as empresas alcancem o sucesso.

Como se viu, o treinamento é um processo contínuo de aprendizagem, elaborado e planejado pelos profissionais que pertencem aos Recursos Humanos com todo apoio da alta gerência.

A equipe responsável pelo programa deve empenhar-se para fazer com que o treinamento se torne um grande investimento feito pela empresa e que, após o término, traga reais benefícios para a empresa e todos os seus funcionários.

É necessário considerar que a abrangência do objetivo do treinamento em uma empresa moderna não se destina a oferecer

apenas condição para que o funcionário melhor se capacite ou se desenvolva, mas servir como força capaz de intervir na organização. Neste sentido, pode-se dar à empresa o que ela realmente espera para fornecer o impulso capaz de ajudá-la a maximizar resultados, minimizando os custos e otimizando os recursos humanos disponíveis, para que se alcance a eficiência e a eficácia.

BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3ª edição, São Paulo: Makron Books, 2001.

BOOG, Magdalena e Gustavo, **O treinamento foi ótimo, mas não consigo aplicar**, artigo disponibilizado no site www.guiarh.com.br.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2ª edição, São Paulo: 1981.

---. **Recursos humanos**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA, Heloiza M. Nogueira. **“Treinamento de recursos humanos como fator de produtividade”** In: Cadernos Cândidos Mendes, 1992.

FERREIRA, Paulo Pinto, **Administração de pessoas: relações industriais**. São Paulo: Atlas, 1992.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual de treinamento na empresa**. São Paulo: Atlas, 1975.

TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1986.

VASCONCELLOS, Jorge Eduardo de , **Treinamento: do planejamento à execução**, artigo disponibilizado no site www.geocities.com

WULF, Katie. “Tecnologias multiplicam as formas do aprendizado”. **RH em síntese**.N.18, set/out.1998.