

QUALIFICAÇÃO: UM PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Joselaine A. Rocha Catarina

Graduada em Administração/IDEAU.

Endereço: Rua Av. Góis Monteiro, 264. Bairro Centro, Sertão-RS. Cep: 99170-000.

e-mail: joselainerocha@bol.com.br

Gisele Maria Tonin da Costa

Pedagoga, Especialista em Planejamento e Gestão da Educação, Mestre em Educação. Coordenadora do Curso de Pedagogia, professora de cursos graduação e pós-graduação da Faculdade IDEAU.

Endereço: Rua Jacob Gremmelmaier, 636/401. Bairro Centro, Getúlio Vargas-RS. Cep: 99900-000.

e-mail: gisele@centereltronica.com.br

(Treinamento e Desenvolvimento desenvolvem as habilidades humanas e leva a motivação e a realização profissional oportunizando seu reconhecimento no mercado de trabalho (CHIAVENATTO, 2009).

RESUMO: Qualificação: Um Processo de Treinamento e Desenvolvimento é o tema do artigo a palavra treinamento tem muitos significados, alguns especialistas consideram o treinamento como meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados, outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para a nivelção intelectual através da educação geral contendo objetivos sendo eles objetivo geral e objetivos específicos, o objetivo geral é de investigar as influências dos fatores de qualificação dos colaboradores, qualificando-os com um processo de treinamento e desenvolvimento, já os objetivos específicos é Definir o que é treinamento, desenvolvimento; Caracterizar os tipos de treinamento que podem ser executados; Identificar a importância da capacitação nas organizações. Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos, envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho o treinamento é uma responsabilidade de linha de staff que constitui uma responsabilidade administrativa. O treinamento é feito sobre medida, de acordo com as necessidades da organização e à medida que esta cresce, suas necessidades mudam, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente, treinamento pressupõe o binômio: Instrutor x Aprendiz, sendo os aprendizes as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. A expressão 'desenvolvimento' é muito utilizada na prática do dia-a-dia das organizações; contudo, para designar essa atividade é preferível o emprego da expressão 'desenvolvimento de talentos'. O desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

Palavras-chave: Treinamento e Desenvolvimento e Qualificação.

ABSTRACT: Qualification: A Training and Development process is the theme of the article, the word training has many meanings, some experts consider training as a means to develop the workforce inside the occupied positions, others interpret it with more expansion, considering training for an adequate work performance and extending the concept to intellectual leveling through the general education with goals such as general goal and specific goals, the general goal is to investigate the influences of factors qualification of collaborates qualifying them with a training and development process , the specific goals are Define what is training, development; Characterize the types of training that can be performed; Identify the importance of training in organizations.

Training is the educational process, applied in a systematic and organized way which people learn knowledge, attitudes and skills according to defined goals, involves the transmission of specific knowledge with relation to work, the training is the responsibility of line staff that is an administrative responsibility. The training is done measure, according to the organization's needs and as progresses this grows, their needs change, training needs must be regularly survey, determined searched for through them, to establish appropriate programs to satisfy them properly, training assumes the binomial: Instructor X Apprentice, with apprentices people located in any hierarchical level of the company and who needs to learn or improve their knowledge of some activity or work. The term 'development' is widely used in practical day by day organizations; however, to describe this activity is preferable to the use of the term 'talent development'. The development as a process of long-term training for improving personal skills and professional skills.

Keywords: Training and Development and Qualification.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As funções administrativas são a base de uma organização, todas com sua importância e colaboração para uma boa administração. Uma das funções administrativas e de grande influência é o controle em medir e corrigir, quando necessário, o desempenho pessoal e profissional na organização e com isso atingir as metas e objetivos da empresa.

O desenvolvimento pessoal visa explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva das pessoas, diante das mudanças de comportamento e atitudes bem como obter novas habilidades e conhecimentos. O objetivo do desenvolvimento é aumentar o desempenho motivacional e profissional dos colaboradores da empresa, para com isso, gerar um clima organizacional favorável e agradável juntamente com os resultados empresariais.

Treinamento é um dos recursos do desenvolvimento pessoal, pois visa desempenhar o aperfeiçoamento dos colaboradores, o aumento da produtividade com qualidade de serviço e as relações interpessoais dentro da organização, preparar o pessoal para inovações tecnológicas, indo assim em busca da qualidade total.

Portanto, este estudo justifica-se pela intenção de poder contribuir com a qualidade pessoal de cada colaborador, na tentativa de promover melhorias nas relações interpessoais, que por sua vez, deverão trazer modificações positivas em relação à qualidade do serviço prestado, por meio de ações de capacitação aos seus funcionários.

2 RECURSOS HUMANOS E A CAPACITAÇÃO DE PESSOAS

Primeiramente foi importante questionar-se sobre o que é administração de recursos humanos, pois é através desta que se desenvolveram os demais tópicos a serem contemplados por este trabalho. Segue algumas definições de autores para que se compreenda seu real significado e importância.

A administração de recursos humanos é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. Nas abordagens de Chiavenato (2009), ele trata do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção, e do desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Segundo Dessler (2003), a administração de recursos humanos refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados as pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente a contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

De uma maneira ampla, os processos de treinamento, desenvolvimento e educação, são apontados para Meneses, Thaís e Abbad (2010), como ações organizacionais que utilizam tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para suprir lacunas de desempenho no trabalho e preparar os colaboradores para novas funções.

3 DEFININDO TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Segundo Chiavenato (2002), a palavra treinamento tem muitos significados, alguns especialistas consideram o treinamento como meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados, outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para a nivelção intelectual através da educação geral. Também outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, a qual divide em educação e treinamento: o treinamento significa preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho, seus objetivos situados em curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo preparando-o adequadamente para ele.

Treinamento é o processo educacional, aplicada de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos, envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitude frente a aspectos da organização e é o ato de aumentar o conhecimento, um esforço dirigido no sentido de equipe, com finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Nesse sentido não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização, Chiavenato (2002).

Ainda conforme Chiavenato (2009), o treinamento é uma responsabilidade de linha de staff que constitui uma responsabilidade administrativa. Em outros termos “as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor que deve receber a assistência especializada a fim de enfrentar essa responsabilidade”. O treinamento é feito sobre medida, de acordo com as necessidades da organização e à medida que esta cresce, suas necessidades mudam, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente. O treinamento pressupõe o binômio: Instrutor x Aprendiz, sendo os aprendizes as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho, e os instrutores os situados em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes. Assim, os aprendizes podem ser auxiliares, chefes ou gerentes ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento.

Ressalta Chiavenato (2009) que o conteúdo de treinamento pode envolver quatro mudanças comportamentais que são as seguintes: transmissão de informação que reparte as informações como um corpo de conhecimento; desenvolvimento de habilidades, orientando para as tarefas e operações a serem executadas; desenvolvimento de atitudes muda-se as atitudes negativas para atitudes mais favoráveis que envolvem novos hábitos de relacionamentos e desenvolvimento de conceitos, conduzindo o sentido de elevar o nível de abstração de ideias e de filosofia facilitando a aplicação no conceito.

Conforme Marras (2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implemente ou modifica a bagagem particular de cada um. Essa ‘bagagem’ constitui o ‘chá’ individual que deve estar em uníssono com a posição ocupada numa estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento. O treinamento é o elo entre as políticas, as diretrizes e as ações formais e informais que reagem as relações organizacionais enquanto indicadores de cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade, essa etapa do processo consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejada.

Ainda de acordo com Marras (2000), a expressão ‘desenvolvimento’ é muito utilizada na prática do dia-a-dia das organizações; contudo, para designar essa atividade é preferível o emprego da expressão ‘desenvolvimento de talentos’ porque as empresas montam programas de desenvolvimento não somente para o seu corpo gerencial; fazem-no, também, por exemplo, para diretores, supervisores etc. Podem fazê-lo igualmente para empregados que não estejam exercendo no momento nenhuma posição hierárquica na estrutura da empresa: pessoas ‘interessantes’, do ponto de vista empresarial, com características pessoais e potencial que estimule a organização a investir no seu desenvolvimento para o futuro na empresa. Ao desenvolver um talento é o despertar de suas potencialidades, permitindo que essas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados.

Conforme Boog (2006), o objetivo de explicar detalhes do que é um programa de treinamento, sua implementação, o que é necessário para identificar erros e processos enfatizando suas características funcionais e sua importância para a instituição inovadora muito tem se debatido nos últimos tempos sobre o papel do departamento de recursos humanos nas organizações. Uma série de artigos tem apresentado rumos seguros para ações de recursos humanos (RH), na vertente estratégia em contraposição às ameaças de extinção das ações de RH na vertente operacional. E os profissionais que se limitam nessa área encontram-se constantemente desafiados pela dificuldade de redirecionar os programas de treinamento que estreitam o relacionamento com o colaborador; que enfocam a formação de talentos e a gestão de capital intelectual e do conhecimento, influenciando de forma significativa o posicionamento da instituição em seu mercado de atuação, para essas atividades estão sendo direcionados os investimentos de RH. Para as atividades operacionais, a tendência tem apontado a busca constante pela terceirização ou para a criação das áreas de serviço de RH no conceito de atividades que visam à preservação da imagem institucional, estão os programas de treinamento de novos funcionários além de ser uma iniciativa de enorme valor agregado, traz significativo impacto no desempenho organizacional.

Milkovich e Boudreau (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

Segundo Chiavenato (2002), o conceito de educação é toda influencia que o ser humano recebe do ambiente social durante a sua existência, no sentido de adaptarem-se as normas de valores sociais vigentes e aceitos, o ser humano, todavia, recebe essas influencias,

assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece e modifica seu comportamento dentro dos seus próprios padrões pessoais.

A educação pode ser exercida e sistemática como nas escolas e igrejas satisfazendo a um plano preestabelecido, também pode ser desenvolvida de modo difuso, desorganizado como no lar e nos grupos sociais a que o indivíduo pertence sem respeitar qualquer plano preestabelecido, Chiavenato (2002).

4 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES E OS TIPOS DE TREINAMENTOS

Organização de diferentes setores econômicos vem buscando dia após dia, meios para se manter competitivos no mercado globalizado. Um dos caminhos encontrados para a competitividade está na qualidade da prestação dos serviços ou na produção de bens, por meio de ações de capacitação. Não há dúvidas de que algumas organizações ainda interpretem treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) como custo, mas tem sido crescente o número que aposta nas ações de educação corporativa como um investimento na busca de melhor desempenho individual e organizacional. Ou seja, as ações de treinamento têm sido cada vez mais consideradas como uma das variáveis capazes de contribuir para o diferencial competitivo nas organizações.

Aguinis e Kraiger (2009) apresentaram uma revisão de literatura de treinamento e desenvolvimento relativa ao período de 2000 a 2009, a qual enfoca os benefícios do treinamento e desenvolvimento dos indivíduos e equipes, organizações e sociedade. A partir de uma perspectiva global e multinível, os autores demonstram que as atividades de treinamento e desenvolvimento nas organizações de trabalho podem produzir importantes benefícios para os diferentes stakeholders. Estímulos para desenvolver tais atividades e também maior valorização da avaliação dos resultados de treinamentos (Aguinis e Kraiger, 2009; Mourão, Borges-Andrade & Sales, 2006; Sala & Cannon-Bowers, 2001).

Mas apesar da importância das ações educacionais e da área de TD&E, na literatura ainda há poucos que demonstram resultados palpáveis das ações de treinamento, mas um predomínio das medidas de reação e mais recentemente, de impacto do treinamento.

O tema “aprendizagem”, muito estudado no âmbito da Psicologia, é um dos níveis mais importantes num processo de capacitação e está presente nos diferentes modelos de avaliação de TD&E, contudo nem sempre as ações educacionais produzem a aprendizagem

que elas esperam. Por isso, pesquisas têm sido desenvolvidas com intuito de averiguar quais são os fatores que mais contribuem para aprendizagem no sistema TD&E.

Dias *et al* (2003) considera que o treinamento pode ser desdobrado em dois campos: técnico e comportamental. O técnico compreende o desenvolvimento de conhecimento relativo dos produtos e suas aplicações, cultura da empresa, característica do mercado, dos consumidores e dos concorrentes. O treinamento comportamental procura desenvolver atitudes, habilidades e capacidades dos vendedores relativas a métodos de vendas, negociação, profissionalismo e habilidades pessoais, ou seja, saber ouvir, ser criativo, solucionar problema. Vale ressaltar que as duas maneiras de treinamento são muito importantes para o sucesso, um complementa o outro.

Para Dessler (2003) as técnicas de treinamentos devem ser diferenciadas conforme a necessidade dos colaboradores, sendo as técnicas mais frequentes:

- Treinamento no trabalho: o funcionário é treinado no cargo por um trabalhador com experiência;
- Treinamento de aprendizagem: é um processo estruturado pelo qual os colaboradores ganham habilidades pelas instruções em sala de aula e treinamento no trabalho;
- Treinamento por simulação: é uma técnica de treinamento fora do local de trabalho na qual os treinados aprendem no equipamento que usarão no trabalho ou em equipamentos simulados;
- Modelar comportamento: mostra aos treinados o modo correto de fazer algo, nesse tipo de treinamento os mesmos aprendem mais que os outros;
- Centro interno de desenvolvimento: são aulas presenciais ou técnicas como centro de avaliação, exercícios de caixa de entrada e representação de papéis para auxiliar o desenvolvimento de funcionários e gerentes.

Carvalho e Nascimento (2004) complementam o método do treinamento grupal deve funcionar, para ter sucesso, sob forma sinérgica, comparativamente à atuação individual de seus membros. Para esse treinamento ter uma estabilidade os participantes devem ter interesses parecidos, um nível de escolaridade que se assemelha, esse método ensina os participantes trabalharem em equipe.

O treinamento individual é indicado a treinados que controlam sua própria capacidade de produzir resultados em respostas a problemas de ordem profissional que lhe são encaminhadas durante a aprendizagem, nota-se que esse treinamento é mais aprofundado que

o grupal, pois cada treinado tem que tomar suas próprias decisões (CARVALHO, NASCIMENTO, 2004).

Para Farani (2001) o programa de treinamento tenta obter vários objetivos, como:

- Formar profissionais;
- Identificar os pontos fortes e fracos das equipes;
- Profissionalizar;
- Conhecer as características dos clientes e concorrentes.

No entender de Las Casas (2006) a importância do treinamento aumenta ao observar o resultado da empresa. O aumento do percentual do faturamento das empresas é resultado do treinamento. É importante ressaltar que os funcionários voltam do treinamento, mais motivados e se sentem valorizados pela empresa ter dado a oportunidade de participar.

Para Castro e Neves (2006) quanto maior for a especificidade dos produtos da empresa, maior será a necessidade de treinamento, e assim se tornando períodos mais intensos de treinamento, podemos perceber que no treinamento não se estuda somente como lidar com os clientes, mas também as qualidades e como devem ser utilizados os produtos da empresa. Enfatizando e complementando esta ideia, Farani (2001) afirma que quando são lançados novos produtos no mercado, também é muito importante treinar seus vendedores, para esses conseguirem satisfazer as necessidades dos clientes, daí a necessidade da realização de um treinamento.

Deverão existir processos de treinamentos para novos e atuais funcionários onde cada um desses tem treinamentos diferenciados, pois eles estão em diferentes estágios (CASTRO; NEVES, 2006). Da mesma forma Farani (2001) diz que o treinamento dá ritmo aos novatos e qualifica melhor os colaboradores experientes. Dessa maneira podemos perceber que nunca pode-se dizer que um funcionário está pronto, pois cada dia a sociedade tem novas novidades.

O objetivo do treinamento é influenciar a questão de motivação, técnicas e habilidades (CASTRO; NEVES, 2006). Da mesma forma Las Casas (2006) complementa: o treinamento é de muita validade tanto para a empresa como para o colaborador. Entende-se que a cada momento o mercado e os consumidores estão mudando suas atitudes e os vendedores devem estar preparados para essas mudanças.

Cobra (2007) complementa que cada funcionário admitido na empresa deve receber de forma prática e teórica as seguintes informações:

- Os objetivos da empresa;
- Os produtos da empresa e seus mercados: características, benefícios e aplicações;

- As normas e procedimentos da empresa;
- Os deveres e obrigações;
- As responsabilidades;
- A área de resultado, isto é, os gols que eles devem marcar;

Carvalho e Nascimento (2004) complementam que o objetivo do treinamento é a capacitação que refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados, seus objetivos são situados em curto prazo, restritos e imediatos, pois muitas vezes se o treinamento for aplicado para projetos futuros quando chegar a hora de ocupar o que aprendeu não será mais lembrado com tanta facilidade o que foi repassado no treinamento.

De acordo com Chiavenato (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver: transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes e desenvolvimento de conceitos. Os objetivos do treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter os seguintes resultados:

- Tornar os indivíduos aptos;
- Servir de ligação a um contínuo desenvolvimento;
- Transformar ações e atitudes.

5 ETAPAS DO CICLO DE TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

É necessário planejar e seguir todas as etapas da forma apresentada abaixo, pois apenas assim, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser: Levantamento de Necessidades, Programação de Treinamento, Implementação e Execução e Avaliação dos Resultados (CHIAVENATO, 2002).

Ainda conforme Chiavenato (2007) o ciclo do treinamento precisa seguir uma sequência programada de eventos, primeiramente existe a entrada de recursos humanos organizacionais e dos treinamentos, após inicia-se o processo de aprendizagem individual, com o desenvolvimento de algumas habilidades atitudes e como todo processo precisa ter retorno de sua eficácia, realiza-se a avaliação dos resultados.

Para o autor, o treinamento envolve um procedimento composto de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento (diagnostico), programação de treinamento para atender as necessidades, implementação e execução e a avaliação de resultados, conforme figura 1.

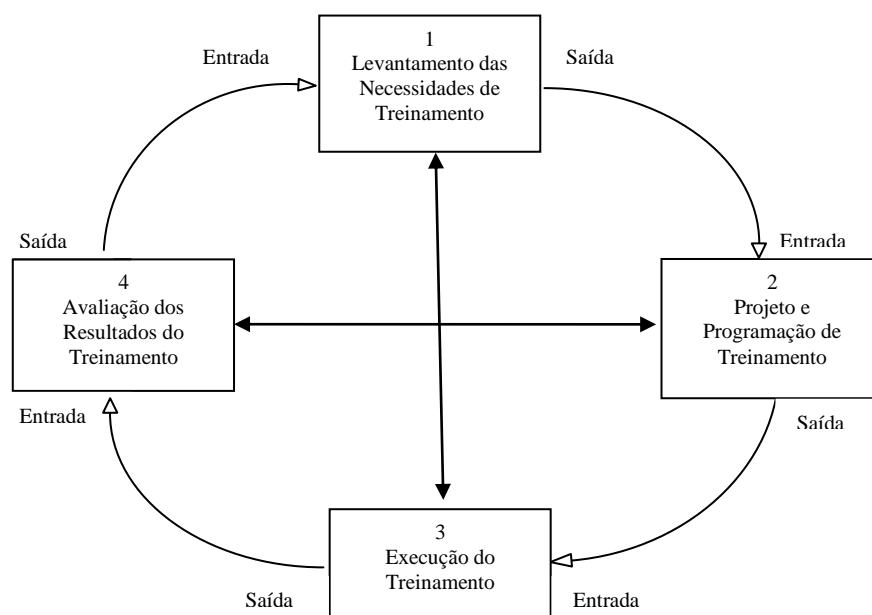


Figura 1: Treinamento como um sistema

Fonte: CHIAVENATO, 2002

6 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO

No entender de Chiavenato (2005), o levantamento das necessidades é a primeira etapa do treinamento e constitui um diagnostico preliminar dos problemas que devem ser removidos. O levantamento das necessidades de treinamento busca determinar quais funcionários precisam ser treinados e o conteúdo a ser abordado. Essa avaliação pode garantir que seus recursos sejam bem empregados nas áreas em que foram demonstradas as necessidades.

Segundo o autor, a análise organizacional procura conferir qual comportamento organizacional é realmente adequado à empresa, como se executa e qual seu desenvolvimento. Procura também, saber qual o planejamento diante de seus produtos e serviços, se é realmente importante para organização o treinamento, e pode ser dividida em três níveis de análise, sendo primeiramente a análise organizacional por segundo a análise dos recursos humanos e terceiro a análise de operações e tarefas.

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carência cognitiva e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores, todavia, isso nem sempre é possível, pois sempre haverá diferenças de perfil nos empregados. Esse entendimento não leva em consideração outras variáveis, como a volitiva ou a motivacional, sua análise parte do pressuposto de que um trabalhador não é suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos ou habilidades. O LNT é o primeiro passo para sistema de T&D, partindo dele as demais ações do que e como fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer (MARRAS 2000).

A análise organizacional envolve um estudo de toda a empresa e seus objetivos, seus recursos, sendo que a distribuição destes servirá para consecução dos objetivos alcançados. Sugere-se para melhor análise organizacional a focalização e atenção sobre o papel das entradas e saídas e seu retorno, as entradas de manutenção consistem em sustentar a lucratividade ou vitalidade da empresa bem como a disponibilidade de recursos para dar continuidade ao bom desempenho empresarial e chegar ao tão esperado sucesso. Deste modo as entradas de sinalização são cruciais para interação de treinamentos dentro de uma empresa, para que se torne um sistema adequado é necessário que sejam desenvolvidos planos básicos que tenha uma informação da quantidade e qualidade dos dados de eficiência incluindo custos de empregados, equipamentos, também indicadores de atitudes e motivações da empresa (CHIAVENATO, 2007).

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 estas devem se adequar às constantes mudanças do mercado.

O autor comenta ainda que o levantamento de necessidade de treinamento detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: relativo e prospectivo. Cenário relativo ou ação corretiva – é a realização do treinamento após a falha ocorrida, onde 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).

A análise dos recursos humanos procura averiguar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para atividades atuais e futuras dentro de uma empresa, esse órgão destaca-se mais pela força no trabalho e consiste em verificar se o funcionamento organizacional faz com que os funcionários possuam habilidades, informações e maneiras esperadas pela organização. Ainda é importante determinar se os empregados tem a capacidade de desenvolvimento, portanto salienta-se que a análise de recursos humanos é feita no setor de treinamentos, geralmente trabalhando os fatores e necessidades de treinamento, identificando os indivíduos que necessitam participar do treinamento, projetando e administrando e por fim avaliando a contribuição que isso teve aos contemplados dessa etapa (CHIAVENATO, 2007).

Nessa análise o foco do sistema de treinamento está nas entradas de sinalização, nas entradas de manutenção, nas saídas de satisfação de necessidades e nas saídas de realização formal. A análise das operações e tarefas é um levantamento de necessidades que é feita em nível de cargo: como funcionam os requisitos para o cargo, consiste em estudos definidos para determinar os comportamentos dos empregados até ver se o mesmo possui qualidades adequadas para a função que irá exercer.

Conforme Carvalho (2004), o levantamento de necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais amplo possível, de três áreas decisivas, a saber: Análise da Empresa, (indicação de segmentos organizacionais, onde o treinamento se faz necessário) as Análises das Tarefas (identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado), e Análise do Comportamento (diz a caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções). A pesquisa sobre a necessidade de formação não constitui uma tarefa fácil e que pode ser reduzida a um tratamento puramente estatístico, ela envolve uma dedicação plena dos especialistas da área de formação tendo resultados imediatos. Pesquisando as necessidades de treinamento, a gerência procura respostas corretas e atualizadas para perguntas como, por exemplo: “QUEM está necessitando

de formação?” “ONDE há maior urgência de treinamento?”, “QUE espécie de treinamento é necessária”? E assim por diante.

A necessidade de treinamento é de responsabilidade de linha e uma função de staff, cabendo ao administrador de linha à responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento. Os principais meios utilizados para levantamento de necessidade são: Avaliação do desempenho, Observação, Questionários, Solicitação de supervisores e gerentes, Reuniões interdepartamentais, Exame de empregados, Modificação do trabalho, Entrevista de saída, Análise de cargos, Relatórios periódicos, etc. Além dos meios acima relacionados existem alguns indicadores de necessidades de treinamento, esses indicadores servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento (indicadores a priori), e (indicadores a posteriori) (CHIAVENATO 2002).

Ainda conforme Chiavenato (2002), indicadores a priori, são eventos que se acontecerem, proporcionarão necessidades futuras de treinamento, e indicadores a posteriori, são problemas provocados por necessidade de treinamento não atendida.

7 PLANEJAMENTO DE TREINAMENTOS

O levantamento das necessidades fornece alguns aspectos que permitirá estudos de uma forma de proceder e predeterminar os objetivos que se quer alcançar com o planejamento do treinamento e se ele será técnico ou comportamental nessa área da administração do T&D sendo de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa sociedade (MARRAS, 2000).

Ainda segundo Marras (2001, p. 155) 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 e devem-se organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfatizar os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

O planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problematização diagnosticada. A programação de treinamento requer um

planejamento que envolva os seguintes itens: abordagem de uma necessidade específica de cada vez; definição clara do objetivo do treinamento; divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos; determinação do conteúdo do treinamento; escolha dos métodos de treinamento e a tecnologia disponível; definição dos recursos necessários para implementação do treinamento como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários e materiais; locais onde será efetuado o treinamento, considerando-se alternativas: no cargo, fora do cargo, mas na empresa e fora da empresa; cálculo da relação custo-benefício do programa; definição da população-alvo, ou seja, da clientela a ser treinada e considerando-se: número de pessoas, disponibilidade de tempo, grau de habilidade, conhecimento e tipo de atitudes, características pessoais de comportamento.

O planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento, onde geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada, após planejar é chegado o momento de executar, afirma Chiavenato (2002).

8 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Execução do treinamento consiste em colocar na prática o que foi definido no planejamento e na programação. É o momento da “entrega” e nela reside a última oportunidade para se alcançar os objetivos e a eficácia do treinamento (HANASHIRO, TEIXEIRA, ZACARELLI, 2007).

Na área de T&D deve ter a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficiência dos resultados. Na qualidade da aplicação dos módulos os fatores influentes, entre outros, são os seguintes: didáticas dos instrutores que é o nível de comunicação e a didática desses agentes que são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações; preparo técnico que é de fundamental importância que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função dos problemas do dia-a-dia; lógica dos módulos (os treinados devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam), qualidade dos recursos onde todo o módulo de treinamento

está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado.

Gil (1994, p. 78) destaca 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 ele “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 especializadas, em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

Segundo Chiavenato (2002), a execução do treinamento depende dos seguintes fatores: 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 e a qualidade do material de ensinar deve ser planejada a fim de facilitar a compreensão pela utilização e juntamente tem a cooperação dos chefes que deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções. Sua manutenção envolve uma quantidade considerável de esforços e de entusiasmo por parte de todos aqueles que estejam ligados ao assunto, além de implicar um custo que deve ser encarado como investimento que capitalizará dividendos médios e curto prazo e não uma despesa inativa.

A qualidade e preparo dos instrutores e o êxito da execução dependerá do interesse do gabarito e do treinamento dos instrutores, é importante o critério de seleção dos mesmos que deverão reunir qualidades pessoais como: facilidade no relacionamento humano, motivação, raciocínio, didática, exposição fácil, além do conhecimento da especialidade, os instrutores podem ser relacionados entre vários níveis da empresa. E a qualidade dos aprendizes, influi nos resultados do programa de treinamento, sendo que 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, ressalta Chiavenato (2002).

9 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Chiavenato (2002) considera que o treinamento tem a função de aperfeiçoar as pessoas em suas atividades e é preciso avaliar se realmente a realização de um treinamento alcançou tal objetivo. É através das avaliações dos resultados que se obtém essa informação. Existem duas formas tradicionais de avaliação: as avaliações de reação que medem a satisfação do consumidor e como os participantes reagem; e a avaliação de eficácia mostrando os resultados finais do treinamento. A avaliação do treinamento corresponde qualquer tentativa de obter informações do próprio treinamento para poder determinar a influência e a repercussão dos resultados que o treinamento desenvolvido proporcionou.

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 (1986), 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”.

Para Chiavenato (2002), o programa de treinamento deve ser avaliado para ter conhecimento de seus resultados e deve considerar dois aspectos: o de verificar se o treinamento repercutiu nas modificações desejadas e se os resultados do treinamento apresentam relações no alcance das metas da empresa, o programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência.

Segundo Marras (2000), essa etapa tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização nessa etapa e para que consiga cumprir a sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja a possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão, e por existir,

de fato, em alguns casos, essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D, poder mensurar claramente os resultados de certos módulos de treinamento, essas práticas são utilizadas por organizações habituadas a essa forma de investimento, pois historicamente, conseguiram comprovar a eficácia do método. É o que devem fazer todas as empresas ao planejar ações de treinamento e desenvolvimento, resguardando seus investimentos com planejamentos e programas rigorosamente bem elaborados.

Bastos (apud BOOG, 1993) define quatro níveis a serem analisados na avaliação de treinamento:

- Avaliação de Reação - pode ser feita após o término do treinamento pelos participantes, onde se procura avaliar a reação dos participantes em relação aos conteúdos, métodos utilizados e a atuação dos instrutores do treinamento.

- Avaliação da aprendizagem – avalia as mudanças de atitudes, habilidades e conhecimento. Utilizando teste a lápis e papel e algumas vezes entrevistas, para que o processo fique mais confiável.

- Avaliação de comportamento – como a mudança nem sempre é imediata podem ser utilizadas a avaliação com: grupo de controle, avaliação de desempenho (antes e depois), observação do desempenho algum tempo após o treinamento e também depoimentos de supervisores, colegas e do próprio participante.

- Avaliação de eficácia - é a análise que o responsável ou superior terá que fazer observando se houve mudanças ou não nos treinados. Pode-se dizer, então, que a avaliação de treinamento se propõe a verificar o programa de treinamento quanto a sua contribuição para as modificações comportamentais do treinando e ao consenso entre os resultados obtidos pelo treinamento e os objetivos da empresa.

Portanto, quando falamos em resultados de treinamento estamos questionando qual benefício proporcionou à organização em termos de comportamento individual e ou em grupo, mudança de desempenho, produtividade entre outros.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão entende-se que treinamento e desenvolvimento de pessoal devem ser contínuos, direcionados para desenvolver melhor suas habilidades e competência e relações

interpessoais de que maior resultado possa trazer para a empresa, preparando o potencial humano frente às inovações tecnológicas e às constantes mudanças no mercado de trabalho. Porém deve ser feito um levantamento sobre as necessidades de treinamento, para que seja realizado um planejamento adequado as maiores dificuldades que os colaboradores encontram para realizar as suas atividades, pois só depois de detectadas as dificuldades, serão possíveis traçar as metas a serem alcançadas pela empresa a partir do treinamento.

Investir em treinamento e desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que a determinada empresa oferece. Esse investimento deve privilegiar todas às pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo, na competitividade do mercado atual o colaborador é aquele que, além de atender as demandas, supera as exigências. Investir em treinamento e capacitação profissional é o caminho das grandes instituições para garantir o seu sucesso no mundo dos negócios.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; KRAIGER, Kurt. **Benefícios de treinamento e desenvolvimento de pessoas e equipes, organizações e sociedade.** Colorado EUA: 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e desenvolvimento:** ABTD. São Paulo: Makron Books, 1993.

BOOG, G.Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento:** processos e operações. São Paulo: Pearson Preice Hall, 2006.

CASTRO, Luciano Thomé; NEVES, Marcos Fava. **Administração de vendas.** São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, Antonio V. de, NASCIMENTO, Luiz P. do. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____, Idalberto. **O capital Humano das Organizações** 2. Administração de Pessoal 3. Recursos Humanos. 9º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: processo de treinamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Ed. Rev. E atual.- Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2007.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2º Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FARANI, Carla V. P. **Treinamento de vendedores**. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/24/CARLA%20VERONICA%20PEREIRA%20FARANI.pdf>>. Acesso em: 27 de abr. de 2014.

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

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3º Ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

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

HANASHIRO, Darcy.Mitiko.Mori; Teixeira, Maria.Luisa. ZACARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

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