

# A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

2009

**Renata Araújo Volpe**

Estudante do curso de Engenharia de Produção (Brasil)

Docente orientadora

**Carla Bittencourt Lorusso**

Email:

[revolpe@pop.com.br](mailto:revolpe@pop.com.br)

---

## RESUMO

As pessoas são o único recurso de uma organização capaz de autodirecionamento e de desenvolvimento. E por isso elas têm grande capacidade de crescimento. Treinamento é um processo educacional para gerar crescimento e mudanças de comportamento. Grande parte dos programas de treinamento objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, melhorando assim, o seu espírito de equipe e sua criatividade. Seu conteúdo envolve transmissão de informações, de atitudes e conceitos. E sua execução envolve diferentes tipos de treinamento com inúmeras maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas no planejamento de um treinamento. Implantando-se de forma correta, o treinamento proporciona vantagens, como possibilidade de análise das necessidades da organização, definição das prioridades de cada setor da empresa, caracterização dos tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados e elaboração de planos de capacitação de profissionais, a curto, médio e longo prazo.

**Palavras-chave:** Treinamento, desenvolvimento do trabalho, mudanças comportamentais

## 1. INTRODUÇÃO

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.

Como resposta a este momento, todos os setores produtivos necessitam de uma melhor estruturação para maximizar o quadro econômico e social.

Levando-se em consideração o contexto atual das empresas e os desafios que seus funcionários enfrentam no desempenho de suas funções, este trabalho tem como objetivo enfatizar a importância do treinamento para o desenvolvimento das pessoas, bem como para o alcance dos objetivos da organização, sua vantagens e sua fundamental participação no alcance do sucesso pessoal de cada colaborador da empresa.

## 2. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O capital humano das organizações (formado por pessoas, que vão desde o mais simples operário, ao mais alto executivo da empresa) passou a ser visto como algo vital para o sucesso de uma empresa. Ele é o diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo instável e competitivo, em uma economia globalizada, estas organizações precisam estar constantemente preparadas para os desafios da inovação e da concorrência.

Para terem sucesso, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem a teoria se tornar efetivamente em prática e, para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

É importante destacar, que para CHIAVENATO (1999), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. Enquanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

Para as grandes organizações, o treinamento não é somente despesas, mas sim um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações, devido

às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional.

O conceito de treinamento apresenta vários significados:

Treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 1999, p. 295)

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 1999, p. 295)

“Treinamento é o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.” (CHIAVENATO, 1999, p. 295)

Ainda, segundo CHIAVENATO (1999), antigamente, alguns estudiosos de Recursos Humanos consideravam treinamento um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força-trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais tarde, considerava-se treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. Quase sempre, treinamento era entendido como o processo em que a pessoa era preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que iria ocupar. Contemporaneamente, o treinamento é visto como um meio de desenvolver competências nas pessoas com o objetivo de torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, para que contribuam cada vez mais para os objetivos organizacionais. Desta forma, o treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das organizações.

Por meio do desenvolvimento e do treinamento, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos. Assim, percebe-se que através do treinamento os resultados serão satisfatórios tanto para os indivíduos como para as organizações.

Grande parte dos programas de treinamento está voltada para o treinamento comportamental, aquele que objetiva mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, para assim, melhorar o seu espírito de equipe e sua criatividade.

Porém CHIAVENATO (2004) afirma que as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Segundo CARVALHO (1993), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar os colaboradores para a execução imediata das inúmeras tarefas características da organização por meio da transmissão de informações e do desenvolvimento de habilidades;
- Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não somente em seus cargos atuais, como também para as outras funções para as quais o indivíduo pode ser considerado.
- Mudar as atitudes dos indivíduos, com o objetivo de criar um clima satisfatório entre os empregados, aumentando a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

Neste sentido, CHIAVENATO (1998) afirma que o treinamento é um processo de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais) a fim de aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas.

O treinamento está baseado em algumas perguntas como o porquê, quem e como treinar. Para isso, a princípio, há a necessidade de um diagnóstico das necessidades do treinamento que pode ser feito partindo da análise organizacional, das tarefas a serem executadas, da análise individual e coletiva.

Para MILKOVICH (2000), a execução desse treinamento deve levar em consideração os diferentes tipos de treinamento:

- **De integração:** objetiva adaptar as pessoas à organização;
- **Técnico-operacional:** busca a capacitação do indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;
- **Gerencial:** procura desenvolver a competência técnica, administrativa e comportamental;
- **Comportamental:** tem como intuito solucionar os problemas das interações no contexto do trabalho.

A primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são muito claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. (CHIAVENATO, 1999, p. 299)

Existem inúmeras maneiras de se determinar quais habilidades devem ser focalizadas quando se planeja um treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo de produção dentro de uma empresa, focalizando tópicos como produtos rejeitados, barreiras, problemas de relacionamentos interpessoais, custos elevados, entre outros. Além desse método, pode-se também, determinar a necessidade do treinamento observando o que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam objetivamente quais os tipos de informação, habilidades ou atitudes são necessárias para executar, da melhor maneira, as suas atividades. Outra maneira é envolver a visão de futuro. O envolvimento de novas tecnologias e de novos processos na produção de produtos ou serviços são sinais de que novas habilidades e destrezas deverão ser adquiridas pelos indivíduos.

Quando implantado de forma correta, o treinamento proporciona grandes vantagens estruturais, como: a possibilidade de análise das necessidades de toda a organização, a definição das prioridades de cada setor da empresa, a caracterização dos vários tipos de desenvolvimento de pessoas que podem ser aplicados, a elaboração de planos de capacitação de profissionais a curto, médio e longo prazo.

O estudo de caso a seguir (MILKOVICH, 2000), ilustra a fundamental importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.

A Motorola Inc. enfrentou um dilema crítico. Em 1982, suas vendas foram iguais às da Texas Instruments, Inc., a maior fabricante de semicondutores do mundo. Em apenas cinco anos, as vendas de seus semicondutores caíram para o quarto lugar, e seus outros produtos eletrônicos estavam sendo sitiados por competidores internacionais inovadores. Ao invés de demissões em massa e fechamento de fábricas, o presidente da Motorola, Robert W. Galvin e seu sucessor, George M. C. Fisher, em 1984, apostaram em seus empregados e estabeleceram que pelo menos 1,5% da folha de pagamento de cada executivo deveria ser usado para treinamento. Por volta de 1992, a Motorola gastava 120 milhões de dólares (3,6% de sua folha) em educação, oferecendo em torno de 36 horas de treinamento por empregado/ano.

Em 1995, as vendas da empresa foram de 22,2 bilhões de dólares, ela gastou 250 milhões de dólares fornecendo um mínimo de 40 horas de treinamento para cada um de seus 132 mil empregados.

O atual presidente da organização tem o mesmo comprometimento com o treinamento. Até o final da década, cada empregado na empresa receberá de 80 a 100 horas de treinamento por ano, e o orçamento anual do treinamento chegará aos 300 milhões de dólares. Os colaboradores poderão escolher entre os 600 cursos oferecidos na Motorola University, localizada em Illinois, e

em outras 13 unidades espalhadas pelo mundo. Uma amostra desses cursos inclui um jogo para computador em que os clientes vão à falência, os presidentes da empresa são demitidos e as fábricas pegam fogo; aulas 24 horas para aprender a lidar com empregados difíceis e para entender as especificações dos consumidores e entender mais sobre qualidade; e um curso básico de matemática, de 12 horas. Fica bem claro que os executivos da Motorola acreditam que a criatividade e a adaptabilidade são fundamentais para o sucesso em um mercado competitivo, globalizado e volátil, e que esse tipo de treinamento pode contribuir para bons resultados.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSOES

Observando o exemplo da Motorola, pode-se perceber que o treinamento e desenvolvimento de pessoal são de fundamental importância para o sucesso de uma organização.

MILKOVICH (2000) afirma que além das vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona benefícios quanto ao mercado de trabalho, quanto ao pessoal em serviço e quanto à empresa como um todo.

Para CARVALHO (1993), um treinamento eficaz e eficiente proporciona vantagens como:

- Definição das características dos empregados;
- Racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores;
- Melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados;
- Maximização do aproveitamento das aptidões dos colaboradores;
- Estabilidade empregatícia;
- Fortalecimento da autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários;
- Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Aumento do número de cargos de gerência e supervisão à disposição dentro da própria organização;
- Diminuição de custos pela queda de retrabalho;
- Melhoria nas condições de competitividade, dada a capacidade de oferecer produtos e serviços com um grau mais elevado de qualidade;
- Elevação no nível de segurança econômica, em virtude de maior estabilidade empregatícia;

- Queda acentuada nos acidentes de trabalho.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O treinamento é uma experiência que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um determinado cargo. Ele envolve uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Interfere também naquilo que os empregados conhecem, em como eles trabalham, em suas atitudes perante o seu trabalho ou em suas interações com os colegas ou superiores.

O treinamento não pode ser confundido com a simples realização de cursos que transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e para isso é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. Além disso, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa.

Conclui-se desta maneira, que o funcionário que passa por um bom treinamento adquire novos hábitos, conhecimentos e habilidades no âmbito profissional. Atividades como elaboração de relatórios, manipulação de instrumentos e técnicas não são estáticas e seus executores, da mesma maneira, vão se transformando para, sempre, lidar da melhor maneira com essas formas de trabalho.

Percebe-se também que treinamento e desenvolvimento de pessoas podem colaborar muito com a Engenharia de Produção, já que quando implementado de maneira correta, um programa de treinamento interfere na qualidade de produtos e serviços, na segurança dos colaboradores, na diminuição de retrabalho e conseqüentemente nos custos da empresa, fatores estes ligados à produção.

A partir do estudo de caso da Motorola percebe-se também, que o treinamento parece ser uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais mutáveis e a novos requisitos para a sobrevivência e crescimento organizacional. Os critérios da eficácia deste treinamento tornam-se mais significativos quando considerados em conjunto com as mudanças do ambiente organizacional e as demandas da organização.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DURBRIN, Andrew J. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional: A natureza e o escopo do Comportamento Organizacional**. São Paulo, 2003.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos: treinamento**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.