

FACULDADES INTEGRADAS EINSTEIN DE LIMEIRA – FIEL

RICARDO ANTONIO FERRARI

IMPACTO DO TREINAMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

LIMEIRA
2009

FACULDADES INTEGRADAS EINSTEIN DE LIMEIRA – FIEL

RICARDO ANTONIO FERRARI

IMPACTO DO TREINAMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada às
Faculdades Integradas Einstein de
Limeira - FIEL, como exigência
parcial, para obtenção do grau de
Bacharel em Administração de
Empresas.

Orientadora: Prof^ª. Bsc. Helany
Morbin

LIMEIRA
2009

FACULDADES INTEGRADAS EINSTEIN DE LIMEIRA – FIEL

TERMO DE APROVAÇÃO

O IMPACTO DO TREINAMENTO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Ricardo Antonio Ferrari

Orientadora: Professora Bsc. Helany Morbin
Banca Examinadora: Professor Ms. André de Lima
Professor Ms. Nilvo Colucci

Parecer do Presidente da banca:

Data de aprovação: ____/____/____

Nota: _____

Aos meus pais e minha namorada, pelo incentivo e a oportunidade que me deram para a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meu reconhecimento a todos que, de alguma forma, ajudaram na execução deste trabalho, cada um representando uma peça importante na minha vida:

Aos meus pais, Irineu Ferrari e Valéria Aparecida Fernandes Ferrari, pelo esforço e incentivo dado à minha formação pessoal e profissional;

À minha namorada Cintia Maria Selingardi, pelo companheirismo e afeto que demonstrou durante todos os dias desde que nos conhecemos;

Ao meu grupo de estudos, que sempre me ajudou das mais diversas formas;

A toda minha família, que não me deixou desanimar em nenhum momento, por mais difícil que este fosse;

A todos os meus professores pela minha formação profissional;

A todos os colegas de trabalho e funcionários da FIEL que de alguma forma contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho;

E, acima de tudo, agradeço a Deus que permitiu que conseguisse finalizar meu trabalho, fazendo que um dos meus objetivos de vida fosse concretizado.

Insanidade é fazer sempre a mesma coisa...
... E esperar algum resultado diferente!!

Autor desconhecido

RESUMO

Com o mercado crescendo aceleradamente, empresas que possuem preços maiores são facilmente descartadas, uma vez que seus concorrentes produzem um produto de igual ou até mesmo melhor qualidade. A solução para que isto não ocorra, é a diminuição de custos. Para isto, um dos primeiros itens a ser examinado e geralmente excluído é o Treinamento & Desenvolvimento de Pessoal. Um método caro e que exige tempo, é muitas vezes visto como um custo desnecessário pelos gestores das organizações. O objetivo do trabalho é alterar a visão daquelas empresas que ainda enxergam seus avançados sistemas de informática ou então seus maquinários de última geração, como os mais valiosos bens que a empresa possui e acabam não se dando conta de que estes, sem mão-de-obra qualificada para utilizá-los com o potencial máximo de seus recursos, são meros enfeites sem vida ou valor algum. Surge então um novo capital para a organização: O Capital Humano. Utilizando-se de conceitos gerados por grandes pensadores da Administração Moderna, espera-se em Treinamento & Desenvolvimento de Pessoal, identificar quais os benefícios que o treinamento aplicado de forma correta pode trazer a organização. Espera-se que toda empresa que utilizar-se da proposta principal deste trabalho, tenha como resultado, a eficácia de sua produção, a diminuição de seus custos, melhoria do ambiente de trabalho, diminuição na rotatividade de pessoas, entre outros.

Palavras-chave: Treinamento; Avaliação; Potencial Humano; Investimentos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Processo de aplicação de treinamento	16
Figura 2 Fins para a utilização da Avaliação de Desempenho	17
Figura 3 Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow	20
Figura 4 Identificação de necessidade de treinamento	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 RECURSOS HUMANOS E O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS	11
3 O QUE É TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ?	13
4 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ?	17
5 VALORIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS	19
6 INVESTINDO DE MANEIRA CORRETA.....	21
7 FORMAS DE TREINAMENTO	23
8 MOTIVAÇÃO PARA APRENDER	25
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
10 REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo baseia-se no fato de que a maior parte das organizações em tempos atuais coloca o fator humano como um segundo plano. São feitos grandes investimentos em novas tecnologias e equipamentos cujo potencial, em sua maioria, não é totalmente explorado, uma vez que não há mão-de-obra qualificada para tal. Grande parte das empresas busca profissionais prontos para começar em seu futuro cargo, o que é uma grande ilusão, uma vez que os ensinamentos adquiridos em cursos técnicos e/ou superiores, por mais complexos e aprofundados que sejam, não se enquadram de forma completa as realidades vistas nos mais variados cenários de atuação.

A partir desses fatos, pretende-se mostrar a tamanha importância do treinamento, tanto para os indivíduos, que se sentem pressionados a deixarem seus cargos por insegurança em relação a seus conhecimentos e que ficam desmotivados por acharem que não ganham o reconhecimento merecido, e mostrar também a importância para a organização, do quanto pode ser benéfico, para a mesma, possuir profissionais realmente capacitados a exercerem suas funções.

Inicia-se o estudo fazendo-se a diferenciação dos termos “Recursos Humanos” e “Gestão de Pessoas”, tendo como sequência a conceitualização do que são Treinamento e Avaliação de Desempenho. Em seguida, é destacada a importância da valorização dos indivíduos e proposto qual o melhor tipo de treinamento, frisando-se também a questão daqueles colaboradores que não aceitam mudanças. Finaliza-se com a resposta ao tema proposto: Impacto do treinamento dentro das organizações.

2 RECURSOS HUMANOS E O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS

O termo “Recursos” pode ser definido como tudo aquilo à que se pode utilizar ou recorrer e “Gestão” traz a idéia dos conceitos básicos da Administração de Empresas, que é planejar, organizar, executar e controlar os resultados. Logo, deve-se haver uma visão bem clara e definida sobre a diferença entre estes dois termos popularmente confundidos.

Para Drucker (1998), recursos humanos são “o diferencial da organização, ou seja, trata-se das pessoas que estão envolvidas com o negócio da empresa, desde o nível executivo ao operacional”. De forma mais clara, o “Recurso Humano” para a empresa é toda ou qualquer pessoa que tenha uma tarefa, função, meta ou que contribua de alguma forma para a organização.

Kelber (2006) fala em relação ao papel da gestão de pessoas:

“O maior desafio para a Gestão de Pessoas, é equilibrar o interesse do funcionário com o da empresa. A gestão deve estar pronta para eleger os líderes dos setores, afim de que estes consigam motivar indivíduo, atendendo de forma mais global os interesses de cada um”.

Utilizando-se dos conceitos apresentados pelos autores acima, entende-se que os profissionais responsáveis por estarem atentos as necessidades da empresa e adequá-las da melhor forma possível as necessidades e desejos dos recursos humanos da mesma, são os Gestores de Pessoas.

Como já foi citado anteriormente, o mercado encontra-se brutalmente competitivo, onde centavos no preço do produto final, prazos de entrega, forma de

atendimento são fatores decisivos para uma tomada de decisão de compra. Apresentando-se uma visão holística, nota-se claramente o tamanho da responsabilidade que os Gestores de Pessoas têm com este fator mercadológico para sua empresa, tendo-se ciência de que irão treinar capacitar e avaliar o desempenho dos colaboradores envolvidos ou então desenvolverão métodos dos quais designam outros responsáveis por fazê-los.

A falta de treinamento e avaliação de desempenho pode resultar nos seguintes exemplos:

1. O funcionário acredita não estar totalmente apto para desempenhar uma tarefa, fatores psicológicos farão com que este desenvolva certa insegurança, que por sua vez gera desmotivação, que possivelmente resultará em um afastamento médico ou um pedido de demissão.
2. Um funcionário apresenta um desempenho superior ao seu companheiro de equipe, porém, o ultimo recebe uma promoção por ter mais tempo registro na empresa. É possível que o que possui um desempenho superior busque uma organização que o valorize de forma mais próxima à sua visão.
3. A empresa instala um novo software de ultima geração, algo que chega a ser utópico de tão completo, e somente um funcionário dos cinco funcionários que o setor conta, sabe utilizá-lo e com o detalhe: menos de 50% da capacidade do programa.

Em ambos os exemplos, nota-se o prejuízo que a falta de treinamento e avaliação de desempenho podem provocar. No exemplo 1, a empresa terá que arcar com os direitos trabalhistas garantidos pela CLT como 13º proporcional, férias

proporcionais, aviso prévio, terá de perder tempo em um novo processo de seleção, uma vez que isto já havia sido feito, em caso de afastamento através do INSS a empresa sofre somente com a falta de mão-de-obra para o período, tendo muitas vezes de improvisar com seus funcionários, ou seja, um colaborador faz o serviço de dois colaboradores e quando o afastamento não é pago pelo INSS, além do remanejamento de pessoal a empresa paga para que seu funcionário se recupere em casa. Já o exemplo 2, além de resultar os mesmos prejuízos do exemplo 1, a empresa com certeza perdeu um bom funcionário. Por último, o exemplo 3, retrata a realidade de inúmeras empresas, onde a mesma investe em objetos e não possui mão-de-obra qualificada, não aproveitando o máximo de seu investimento, mais uma vez, outra forma de prejuízo.

Há empresas que acreditam que a avaliação de desempenho e principalmente o treinamento são prejuízos, mas na realidade são excelentes investimentos que colaboram com o diferencial da empresa no mercado e evitam os possíveis prejuízos. Cabe a Gestão de Pessoas convencerem os seus superiores disto.

3 O QUE É TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ?

Pode-se dizer que há uma lacuna entre o que uma pessoa recém contratada por uma organização pode desempenhar e o que esta organização espera do desempenho deste indivíduo e é justamente este o objetivo do treinamento e desenvolvimento de pessoal: anular esta lacuna, fazendo com que o nível de desempenho esperado e o apresentado sejam o mesmo.

Para Bastos (2003) “treinamento e desenvolvimento de pessoal vêm na direção de possibilitar a aprendizagem, e com isso, potencializar o sucesso da organização”.

Em Fontes (1998) são citados três principais formas de treinamento. São eles: treinamento no local de trabalho, fora do local do trabalho e integrado. E observa que:

“A única variação em relação aos resultados obtidos pelas três formas de treinamento é a questão custo, uma vez que cada um deverá ser aplicado segundo o grau de dificuldade envolvido com o cargo da pessoa a ser treinado. Geralmente o treinamento feito em local de trabalho é realizado para níveis operacionais, enquanto o treinamento fora do local do trabalho e o treinamento integrado são aplicados em níveis administrativos”.

O ideal seria que toda pessoa contratada para níveis operacionais ou níveis que não necessitem de grandes tomadas de decisões, tivessem prévias explicações de como sua função vinha sendo executada por outras pessoas, para que esta então possa além de aprender uma nova maneira de realizar um serviço, possa sugerir melhorias ou desenvolver outros métodos mais eficazes ou mesmo eficientes. Pessoas do nível gerencial ou da alta administração devem estar sempre sendo orientadas e

participarem de cursos de aperfeiçoamento, seja pós-graduação, palestras, enfim, a empresa deve estar sempre preocupada em potencializar ao máximo o nível de conhecimento de seus gestores, sempre que possível oferecendo-lhes incentivos, tanto econômicos, quanto horários para estudo, por exemplo.

Robbins (2006, p. 179) enfatiza que para executivos existem treinamentos específicos para solução de problemas que busca a capacidade de desenvolvimento lógico, raciocínio e definição de problemas

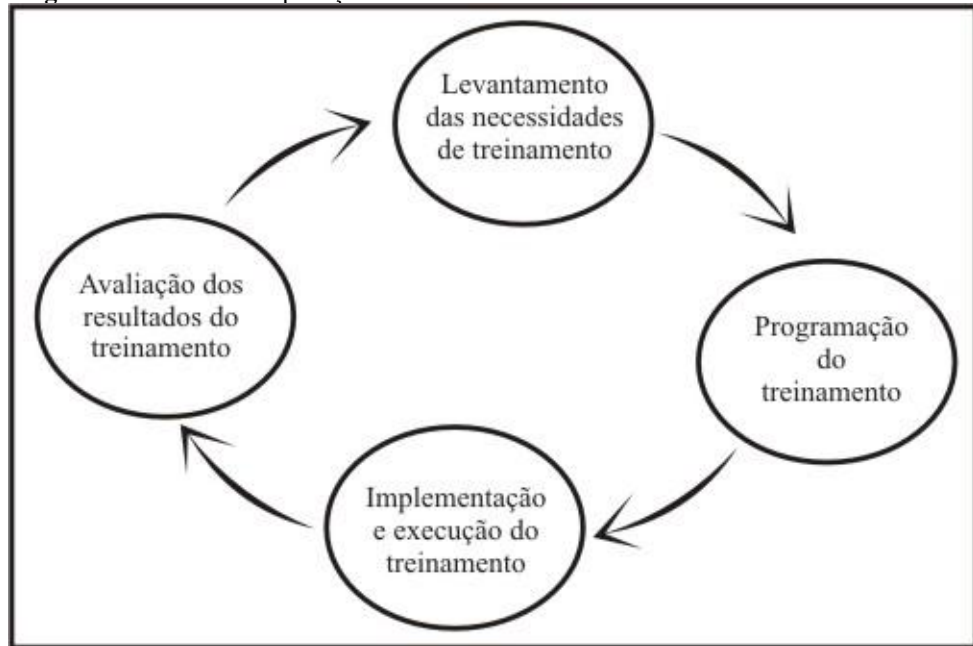
Lembrando Chiavenato (2005, p.158) um dos principais pontos a serem alcançados pelo treinamento é o desenvolvimento de conceitos, ou seja, conduzir um indivíduo ou um grupo no sentido de elevar o seu nível de abstração e conceitualização de filosofias ou maneiras de pensar, a fim de ampliar sua perspectiva sobre o mundo.

Dentro do conceito de treinamento deve-se ressaltar que este é um processo trabalhoso, apresentado por Chiavenato (2005, p. 160) em quatro etapas:

1. Levantamento das necessidades de treinamento: Realizado através de constante avaliação por parte da empresa e até mesmo pelos próprios funcionários;
2. Programação do treinamento para atender às necessidades: Dentro desta fase, é definido quem e como treinar, em que treinar, onde e quando treinar, com o objetivo de suprir ao máximo as necessidades do treinamento;
3. Implementação e execução do treinamento: Que pode ser realizada pela gestão de pessoas, chefes, líderes, executivos, terceiros.
4. Avaliação dos resultados do treinamento: Esta última fase consiste em monitor os processos do treinamento e comparar os resultados atuais com os anteriores ao treinamento.

O Treinamento e Desenvolvimento resume-se em um processo cíclico, que deve ser constante, Chiavenato (2005 p. 161) utiliza-se do seguinte esquema, representado pela figura 1, para identificá-lo.

Figura 1: Processo de aplicação de treinamento



Fonte: Chiavenato (2005).

Para Fontes (2004, p. 77) o aprendizado contínuo é a forma mais completa e eficaz de treinamento. Contudo vale-se lembrar que toda e qualquer forma de treinamento, é um processo que requer muito estudo, investimento de tempo e principalmente financeiro, seja para instalações, aluguéis, contratação serviços de terceiros, porém, o treinamento realizado de forma eficaz, trará resultados expressivos ao desempenho da organização e torna-se o melhor e maior investimento que um administrador pode fazer, uma vez que o principal recurso de toda organização é o Humano, ou seja, o único recurso vivo e auto-suficiente que a organização pode contar.

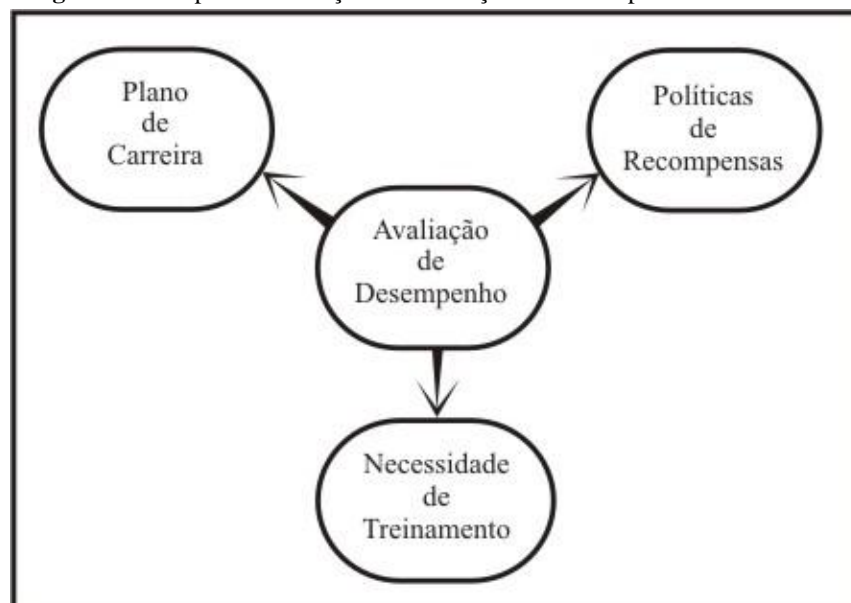
4 O QUE É AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ?

O termo avaliação de desempenho está diretamente relacionado ao conceito de treinamento, uma vez que este serve como uma das principais ferramentas para a identificação da necessidade de treinamento.

Para Chiavenato (2005, p. 246) “a avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados. Preocupa-se com a eficiência e com a eficácia, com a qualidade e a produtividade.”

É através deste tipo de avaliação que se podem determinar necessidades de treinamento, determinar planos de carreira e desenvolver políticas de recompensas, Chiavenato (2005, p. 250) inter-relaciona todos esses itens no quadro abaixo, representado pela figura 2.

Figura 2: Fins para a utilização da Avaliação de Desempenho.



Fonte: Chiavenato (2005).

Em Bastos (2003) é ressaltado sobre a avaliação de desempenho de pessoal:

“Esta avaliação tem como principal objetivo analisar o desenvolvimento dos funcionários, promovendo um melhor crescimento pessoal e profissional. É um instrumento que visa medir a competência do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Com a avaliação a organização poderá coletar dados e informações sobre a performance de seus funcionários e direcionar suas ações e políticas no sentido de melhorar o desempenho organizacional, por intermédio de programas de melhoria do desempenho dos funcionários”.

Em geral, o método de avaliação de desempenho mais utilizados pelos diversos tipos de empresas é o método da escala gráfica, onde em um eixo o avaliador determina tópicos a serem julgados e no outro faz a pontuação do desempenho em cada um desses tópicos, então se pode realizar uma comparação entre um desempenho ideal e o efetuado. É um método bastante eficaz, de fácil visualização dos resultados, tanto para o avaliador quanto para o avaliado, dos pontos fortes e dos pontos a serem desenvolvidos e até mesmo porque uma pessoa recebeu uma promoção ao invés de outra. Interessante também, é que cada pessoa faça uma auto-avaliação e proponha formas de melhorar cada vez mais seu próprio desempenho.

Staton (1975, p. 188) diz que “são inúmeras as formas de coletar dados para a avaliação, porém, em todos os tipos o maior cuidado que deve ser tomado é para que não haja interferências pessoais nas avaliações ou uma visão míope por parte do avaliador em relação às promoções ou necessidades de treinamento”.

A maior preocupação que se deve ter ao implantar um método de avaliação de desempenho é não deixar que as relações com o avaliado interfiram no resultado final. É comum que promoções sejam oferecidas pelo fator “amizade” e não pelo fator “responsabilidade”, e fatos como este, simplesmente terão como resposta um profissional desmotivado pelo fato de não receber o merecido reconhecimento e que muito provavelmente procurará outra organização em que seja reconhecido da forma

mais próxima de sua auto-avaliação. A avaliação de desempenho deve ser realizada de maneira constante e da mesma maneira que pode servir como fator desmotivador quando feita de forma errônea é um dos principais fatores motivadores quando realizada de forma correta, pois o profissional quando se sente seguro dentro da organização, tanto por questões de confiança em seu serviço quanto por questão de reconhecimento, é inevitável que este busque estar sempre se aperfeiçoando, utilizando-se do máximo de seu potencial e que, em termos populares, “vista a camisa da empresa”.

5 VALORIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS

A relação entre empresa e ser humano, busca alcançar o equilíbrio entre a insaciável busca por lucro, através de metas e resultados, da primeira e o suprimento das necessidades humanas do profissional.

Segundo Nascimento (2005), a valorização do ser humano é uma tendência que está embasada em princípios que se preocupam e consideram aspectos motivacionais, psicológicos e comportamentais dos indivíduos. Chiavenato (2005, p. 218) detalha as necessidades humanas dentro da organização conforme o modelo proposto por Maslow, identificado pela Figura 3:

1. Fisiológicas: Intervalos de descanso, conforto físico e horário de trabalho flexível;
2. Segurança: Condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios e estabilidade no emprego;
3. Sociais: Amizade dos colegas e espírito de equipe;
4. Estima: Responsabilidade por resultados, reconhecimento e orgulho e oportunidades de promoções, e
5. Auto-realização: Trabalho criativo e desafiante, diversidade de tarefas e autonomia e participação nas decisões.

Figura 5. 1. Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.



Fonte: Chiavenato (2005).

Todo administrador, conforme Nascimento (2005) deve estar ciente de que o HOMEM busca a realização profissional e no seu justo anseio pelo merecido reconhecimento e a própria ORGANIZAÇÃO, seu direito de poder selecionar e escolher seus melhores colaboradores.

Dentro de todo este contexto apresentado neste capítulo, nota-se claramente o tamanho da importância do treinamento e da avaliação de desempenho, aplicados de forma correta, para que se possa atingir a satisfação total das necessidades humanas e é a partir deste fato que a organização deve cada vez mais, e mais, investir no potencial humano, uma empresa com pessoas completamente satisfeitas profissionalmente obteria resultados esplendorosos.

6 INVESTINDO DE MANEIRA CORRETA

Com a globalização, as questões velocidade da informação e evolução tecnológica, para as organizações, foram de certa forma: superestimadas. Ao ligar a TV ou acessar uma página da internet, propagandas de celulares, programas, computadores, são expostas ao máximo, porém ligando novamente a TV ou acessando novamente a mesma página da internet no outro dia, teremos propaganda de novos celulares, novos programas, novos computadores, muitos mais desenvolvidos, potentes, sofisticados, mais leves do que os que foram anunciados hoje! E isto do ponto de vista mercadológico é muito bom, pois estimula a concorrência. Porém para a organização existem certas restrições. Por exemplo, do que adiantaria para a empresa ter um excelente programa de ERP e não possuir mão-de-obra capaz de utilizar todo o potencial deste programa? O investimento em tecnologia neste caso é desnecessário.

Em Drucker (1998) é afirmado que “o computador irá forçar o desenvolvimento de administradores treinados”, ressaltando que o computador é somente uma forma de armazenar dados, pois é o Homem quem tomará as decisões sobre qual caminho seguir.

Kelber (2006) retrata de forma brilhante o que as organizações devem fazer para que seus colaboradores atinjam plenitude em relação ao sucesso dentro da empresa e os resultados da mesma mantenham-se ou alcance os níveis ideais para sua sobrevivência no mercado. E apresenta:

“Para que os indivíduos atinjam esse estágio, é imprescindível que as empresas invistam cada vez mais recursos e tempo no desenvolvimento, tanto com ações de treinamento contínuo como em mentoring e coaching. Os talentos, em todos os níveis da estrutura organizacional (do chão de fábrica até a presidência) precisam praticar para aprender, bem como precisam aprender a aprender, aprender a se desenvolver e aprender a ensinar. Quanto melhor estiverem preparados, mais adequadamente irão não só executar as suas tarefas, mas também formar um Capital Humano de valor nas empresas. Ao optarem em não investir maciçamente, as organizações simplesmente estarão limitando o crescimento deste capital, caminhando, assim, perigosamente para uma situação insustentável, um verdadeiro suicídio”. (KELVER, 2006, p. 188)

É evidente que o ser humano para a empresa é o maior e mais valioso recurso que ele possui. Há muitos casos de pessoas que confeccionam doces em suas próprias residências e estão satisfeitas com os resultados financeiros que estão tendo com as vendas de seus produtos, isto é uma exemplificação da frase inicial do parágrafo, talvez se estas mesmas pessoas comprassem equipamentos de última geração para triplicar sua produção não tivessem lucro e sim prejuízo, uma vez que estas pessoas não soubessem utilizar o novo equipamento, ou seja, um verdadeiro investimento feito de forma errada.

Investimentos em novas tecnologias são necessários, afinal, como já citados algumas vezes, o mercado cresce aceleradamente, porém as pessoas que trabalharão diretamente com esta nova tecnologia devem estar aptas para tal, não adianta ter um programa que desempenha dez funções diferentes e um profissional que

somente sabe utilizar cinco destas funções, estaria subutilizando a máquina, compensaria ter um programa mais barato com cinco funções e o mesmo profissional que sabe utilizar estas cinco funções e a partir do momento em que houver uma real necessidade do programa que realiza dez funções: treinar o funcionário ensiná-lo, capacitá-lo a utilizar o máximo deste programa e somente assim será um investimento realmente válido. Afinal, o principal e capital que a empresa possui é o Capital Humano.

7 FORMAS DE TREINAMENTO

Segundo Fontes (2004, p. 77) o aprendizado contínuo é a forma mais completa e eficaz de treinamento. E este tem razão, afinal, aprender nunca é demais.

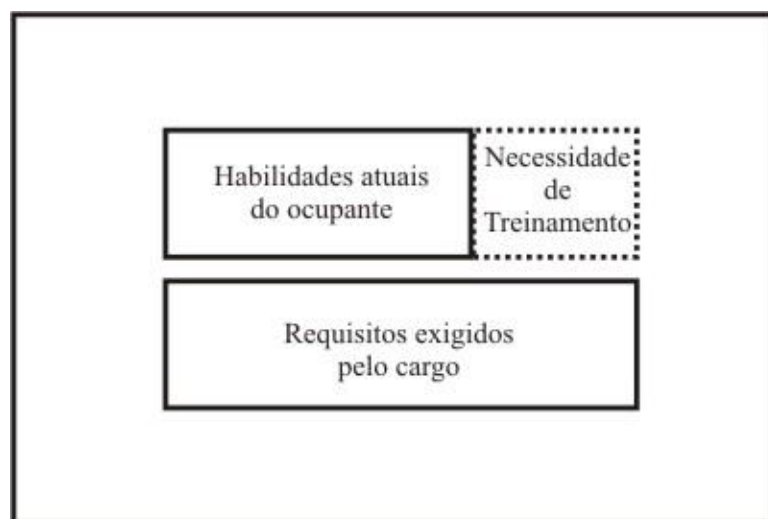
Staton (1975, p. 244) ensina que para os níveis mais simples de desempenho “pode ser economicamente viável, colocar os alunos diretamente no trabalho, depois de explicação preliminar e sob observação direta de supervisores”, já para tarefas mais complexas é necessário “fazer um estudo mais extenso sobre o assunto e colocá-lo sob supervisão de um trabalhador experiente, antes que ele realize sua tarefa sem ninguém mais”.

Um ponto destacado por Robbins (2006, p. 174) é que a prática do treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e aprimorar a competência.

De forma geral, não existe uma única fórmula de treinamento capaz de suprir todas as necessidades das empresas. Fazer estudos detalhados, investimento de tempo e dinheiro serão necessários sempre que detectada uma necessidade de treinamento, até mesmo para que este tenha um resultado eficaz e não sirva simplesmente de “enfeite”, para demonstrar algum interesse pelo colaborador.

A proposta principal do treinamento é eliminar lacunas entre o desempenho esperado pela empresa e o apresentado pelo funcionário, a fim de proporcionar além do alcance de resultados e metas para a empresa, proporcionar um bom grau de motivação e segurança para o profissional, fazendo com que este tenha vontade cada vez mais buscar melhorar e capacitar-se, trazendo benefícios a sua saúde física e mental e a saúde financeira da organização. Chiavenato (2005 p.159) exemplifica esta proposta na figura 4, apresentada logo abaixo:

Figura 4: Identificação de necessidade de treinamento



Fonte: Chiavenato (2005).

8 MOTIVAÇÃO PARA APRENDER

Até o presente momento, falou-se da falta de interesse por parte da empresa em capacitar seu funcionário. Porém, existe outro ponto que gera a necessidade de atenção: O que fazer quando o profissional apresenta resistência para participar de um treinamento, ou até mesmo, resistência para colocar o “aprendido” em prática?

Para Abbad (2003), cabe ao gestor de pessoas, avaliar as características individuais de cada colaborador ao participar de um processo de treinamento, sendo elas: demográficas, cognitivas, afetivas e principalmente: motivacionais.

E ressalta que:

“O treinamento tem um valor particular para o indivíduo, porque serve como ferramenta ou instrumento para o alcance de outros resultados que ele espera e valoriza, como uma expectativa de promoção ou aumento de salário ou até mesmo seu próprio desempenho”.

Tratando-se do termo motivação, Chiavenato (2005, p.228 -229) ensina que a motivação está contida dentro da própria pessoa, no entanto, ela pode ser estimulada por fatores externos oriundos da própria organização. Dentro do campo de treinamento, Abbad (2003) complementa a afirmação do primeiro autor dizendo que há dois tipos de motivação: “Motivação para Aprender, como o interesse do treinando em aprender o conteúdo do programa de treinamento, e, Motivação para Transferir, como o grau de interesse do treinando em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos no treinamento”.

Pode-se dividir os colaboradores da empresa em duas classes: resistentes a mudanças, que não enxergam necessidades de evolução em todos os aspectos, ou inovadores, que chegam a sentir mais segurança com avanços para a organização e conseqüentemente para si mesmo.

Um funcionário recém chegado à empresa, normalmente estará disposto a aprender novos ofícios, porém, quando não, será necessário que este receba encorajamento do chefe ou dos colegas, receba orientação quanto aos rumos que deve tomar no futuro ou até mesmo informações necessárias para tomar decisões corretas. Somente em último caso, sua demissão será uma opção válida, uma vez que deverá ser investido tempo em um novo processo de seleção e dinheiro será gasto com sua rescisão.

Para aqueles funcionários que já estão a mais tempo dentro da organização e ainda apresentam resistência a aprender novos métodos ou às mudanças tecnológicas, promoções e prêmios geralmente servirão de incentivo para a evolução do mesmo, porém, em tempos de crise, a empresa terá que investir capital em algum tipo de tecnologia (softwares ou máquinas) e em treinamento para o pessoal, a fim de minimizar seus custos e potencializar seus ganhos, conseqüentemente, não é um bom negócio para a empresa ter que gastar mais capital em prêmios e promoções, toda vez que alguma mudança ocorra. É comum que um colaborador que está a mais tempo na empresa, tenha um salário maior do que o recém-chegado, e havendo a necessidade de tal premiação, sua demissão torna-se uma opção mais viável, uma vez que o novo terá um salário mais baixo e muito que provável, uma grande vontade de aprender o máximo de coisas possíveis para não só manter-se na empresa, mas evoluir com e dentro da mesma.

Enfim, a realidade atual é baseada no fato de que enquanto uma pessoa resiste a aprender dentro da empresa, existem dezenas que estão fora dela, desempregadas ou então dentro de uma organização que não valoriza o funcionário em termos de capacitação, e que fariam o máximo possível para estarem ingressando nesta empresa. Cabe ao indivíduo que resiste em mudar, enxergar estas reais necessidades: evolução profissional e crescimento pessoal. Chega a ser difícil de acreditar que ainda existam pessoas com este tipo de pensamento, mas são facilmente encontradas em algumas empresas, e que em um futuro não tão próximo serão encontradas em filas para emprego ou gozando em sua residência suas parcelas proporcionais ao seu tempo de registro, o tão comentado: seguro-desemprego.

Treinamento e desenvolvimento, uma ferramenta que quando bem utilizada só tem a somar, tanto para o patrão quanto para o empregado.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De nada adiantaria ter os melhores sistemas de informática ou equipamentos mais sofisticados que existem e não possuir mão-de-obra qualificada para utilizá-los. Saber motivar seu funcionário, principalmente através de investimento em treinamento e desenvolvimento é a chave para o sucesso empresarial. Após esta pesquisa pode-se acreditar que o investimento na capacitação do indivíduo é a melhor forma de garantir lucros para a empresa, uma vez que o colaborador terá um desempenho mais elevado e os recursos quais foram investidos como, equipamentos e sistemas de informação serão melhores aproveitados. Treinamento: uma questão fundamental para o sucesso.

10 REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia. TREINAMENTO: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. Revista Administração Contemporânea, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 29-31, out. 2003.

BASTOS, ALINE DOS SANTOS (coord.) Aprendizagem, Treinamento e Desenvolvimento Humano enquanto diferencial para organizações de trabalho. Disponível em: <http://www.guiarh.com.br/artigos/academico/8752_05/art8.html>. Acesso em: 2003.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

DRUCKER, PETER. Fator Humano e Desempenho. 2ª Ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

FONTES, LAURO BARRETO. Manual do Treinamento na empresa moderna. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KELBER, DIETER. O que aconteceu com o Capital Humano?

Disponível em: <<http://www.empreenderparatodos.adm.br/tema/rhm/menu.htm>>.

Acesso em: 2006.

NASCIMENTO, ROBERTA F. L. Avaliação de desempenho nas Organizações.

Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/gestion/artigo_05/avaliacaodes.htm>.

Acesso em: 2005.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional, 11.Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

STATON, THOMAS F. Princípios educacionais aplicados ao treinamento de pessoal. Ed. McGraw-Hill, 1975.