

# Aula 08

## Programas de Treinamento

### Objetivos da aula:

- Conhecer os programas de desenvolvimento e métodos de treinamento utilizados nas empresas como sua política e prática de Recursos Humanos.
- Compreender alguns tipos e métodos de treinamento, e habilidades para os dias atuais.

A questão de funcionários competentes não permanece assim para sempre. As habilidades podem se deteriorar e podem tornar-se obsoletas, seja para qualquer funcionário, e como resultado disso as empresas gastam muito dinheiro todo ano em treinamento formal.

Por exemplo, têm-se notícias de que as empresas norte-americanas com mais de 100 funcionários gastaram US\$ 60,7 bilhões em um ano, recentemente, para treinar 50 milhões de trabalhadores.

Um caso específico é o da Xerox que gasta mais de US\$ 300 milhões todo ano em treinamento dos seus funcionários.

### 1. Tipos de Treinamento

Segundo (Robbins, 2002), o treinamento pode incluir tudo, desde ensinar leitura básica até cursos avançados de liderança empresarial. A seguir serão apresentadas quatro categorias básicas de habilidades:

1. Linguagem;
2. Técnica;
3. Interpessoal e
4. Solução de problemas.

## **1.1 Habilidades de linguagem**

Segundo (Robbins, 2002), um relatório recente do Ministério da Educação dos Estados Unidos revelou que 90 milhões de norte-americanos adultos são semi-alfabetizados, e cerca de 40 milhões, funcionalmente analfabetos. A maioria das demandas do ambiente de trabalho requer uma capacidade de linguagem equivalente ao segundo grau completo, mas cerca de 20% dos norte-americanos entre 21 e 25 anos só possuem a capacidade referente ao primeiro grau. E em muitos países do terceiro mundo, poucos trabalhadores são alfabetizados ou concluíram o primeiro grau.

As organizações precisam oferecer, com freqüência cada vez maior, treinamento básico de linguagem e matemática para seus funcionários.

Basicamente, habilidades de linguagem buscam passar para o chefe ou líder de uma equipe, a introdução de treinamentos de alguns princípios básicos como aulas de matemática e até mesmo uma língua diferente. Com isso, após o período de 1 ano poderá ser observado melhorias significativas na eficiência de funcionários.

## **1.2 Habilidades técnicas**

Segundo (Robbins, 2002), a maioria dos treinamentos visa a atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. O treinamento técnico vem se tornando cada vez mais importante por duas razões: novas tecnologias e novos modelos de estruturas organizacionais.

O trabalho se modifica em função das novas tecnologias e da melhoria dos métodos. Por exemplo, o pessoal que trabalha em oficinas mecânicas precisou passar por extensivo treinamento para aprender a lidar com os modelos mais recentes de automóveis, com motores monitorados por computador, sistemas eletrônicos e estabilização e outras inovações. Da mesma forma, os equipamentos controlados por computador exigiram que milhões de operários aprendessem novas habilidades.

Além disso, o treinamento técnico também cresce em importância por causa das mudanças no modelo organizacional. À medida que a organização se “achata”, expandindo a utilização das equipes e derrubando as barreiras tradicionais dos departamentos, os funcionários precisam aprender uma ampla variedade de tarefas.

### **1.3 Habilidades interpessoais**

Segundo (Robbins, 2002), praticamente todos os funcionários pertencem a uma unidade de trabalho. Até certo ponto, seu desempenho depende de sua habilidade de interagir eficazmente com seus colegas e chefes.

Alguns funcionários possuem excelentes habilidades interpessoais, mas outros precisam de treinamento para melhorá-las. Isso inclui aprender a ouvir, a comunicar as idéias de maneira mais clara e ser um membro mais eficaz na equipe.

### **1.4 Habilidades para solução de problemas**

Segundo (Robbins, 2002), os administradores, bem como muitos funcionários que realizam tarefas não rotineiras, precisam solucionar problemas em seu trabalho. Quando essas habilidades são exigidas, mas o funcionário não as possui muito desenvolvidas, ele pode participar de treinamento para solução de problemas.

Isso inclui atividades para desenvolver sua lógica, raciocínio e habilidade de definição de problemas, além de sua capacidade de identificação de causas, desenvolvimento de alternativas, análise de alternativas e seleção de soluções. Esse tipo de treinamento tornou-se uma parte básica de quase todos os esforços organizacionais para a introdução das equipes autogerenciadas ou a implementação de algum controle de qualidade.

## 2. O que quer dizer treinamento ético?

Segundo (Robbins, 2002), uma pesquisa recente revelou que cerca de 70% dos funcionários das 1.000 maiores empresas norte-americanas recebem algum tipo de treinamento ético. Mas evidências não são claras quanto à questão se a ética pode ou não ser ensinada.

Os críticos argumentam que a ética se baseia em valores, e o sistema de valores é determinado ainda na infância. Quando as pessoas entram para o mercado de trabalho, seus valores éticos já foram estabelecidos. Os críticos também afirmam que a ética não pode ser “ensinada” formalmente, tendo de ser aprendida por meio de exemplos e até mesmo por troca de experiências.

Os defensores do treinamento ético argumentam que os valores podem ser modificados e aprendidos na idade adulta. E, mesmo se isso não fosse possível, o treinamento ético seria eficaz por ajudar os funcionários a identificar dilemas éticos e tornarem-se mais conscientes das questões éticas que fundamentassem suas ações, além de reafirmar a expectativa da organização de que seus membros ajam eticamente.

## 3. Métodos de treinamento

Segundo (Robbins, 2002), os métodos de treinamento costumam ser classificados como formais ou informais, e no trabalho ou fora do trabalho.

A seguir a descrição de cada um:

- Treinamento formal: planejado com antecedência e com formato estruturado;
- Treinamento informal: não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos, para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados. Esse treinamento nada mais é do que fazer os funcionários ajudarem uns aos outros, compartilhando informações e solucionando problemas de trabalho em conjunto;
- Treinamento no trabalho: esse tipo de treinamento inclui o rodízio de tarefas, os programas de aprendizagem, a preparação de substitutos eventuais e os programas formais com mentores;
- Treinamento fora do trabalho: o fato do treinamento no trabalho gerar uma ruptura no ambiente de trabalho, é o fator que faz com as empresas invistam neste tipo de treinamento. Esse tipo de treinamento pode ser feito através de palestras, seminários, sessões de vídeos, programas de auto-aprendizado, cursos pela Internet, via satélite e até mesmo atividades de grupos que utilizam dramatizações e estudos de casos.

## 4. Individualização do treinamento formal

Segundo (Robbins, 2002), a maneira pela qual as pessoas processam, internalizam e memorizam coisas novas não é necessariamente a mesma. Esse fato significa que o treinamento formal efetivo deve ser individualizado, para refletir o estilo de aprendizado de cada funcionário.

Algumas pessoas absorvem melhor as informações quando as lêem, é o tipo de pessoa capaz de aprender a lidar com computadores lendo um manual em uma sala, já outras pessoas aprendem melhor observando. Essas pessoas observam as outras pessoas e emulam o comportamento observado.

Pode-se traduzir esses estilos de aprendizado em diferentes métodos de aprendizagem. Para maximizar o aprendizado, os leitores devem receber livros ou outros materiais impressos; os observadores devem ter oportunidade de observar outras pessoas, pessoalmente ou em vídeo; os ouvintes seriam beneficiados com oportunidades de experiências, nas quais pudessem simular e praticar as novas habilidades.

Para que você possa em sua empresa verificar qual a melhor maneira de treinamento possível para seus funcionários, é necessário reconhecer que seus funcionários e/ou alunos aprendem de maneiras diferentes, portanto, cabe aplicar vários métodos de ensino. Se você souber qual o estilo de aprendizado dos seus funcionários, poderá elaborar seus programas de treinamento formal para maximizar essas preferências.

Caso não conheça as preferências, é melhor elaborar um programa que utilize uma variedade de estilos diferentes. A ênfase em um determinado método pode prejudicar aqueles que não têm muita afinidade com o escolhido.

## **5. As responsabilidades da organização**

Segundo (Robbins, 2002), quais são as responsabilidades da organização pelo desenvolvimento de carreiras de seus funcionários nas condições de hoje? A essência de um programa progressivo de desenvolvimento de carreira se baseia na oferta de apoio aos funcionários, para que continuamente melhorem suas habilidades, capacidades e conhecimentos, e esse apoio inclui:

- Comunicação clara das metas e estratégias da empresa: quando as pessoas sabem para onde vai a organização, elas são mais capazes de elaborar um plano pessoal para compartilhar isso no futuro;
- Criação de oportunidades de crescimento: os funcionários

- devem ter a oportunidade de passar por experiências novas, interessantes e profissionalmente desafiadoras;
- Oferta de assistência financeira: a organização deve oferecer reembolso para as despesas dos funcionários possuem com a educação continuada;
  - Oferta de tempo para que funcionários se eduquem: a organização deve ser generosa em proporcionar tempo pago para os treinamentos fora do trabalho. Além disso, a carga de trabalho não deve ser tão demandante que impeça o funcionário de ter um tempo para desenvolver novas habilidades, capacidades e conhecimentos.

## 5.1 As responsabilidades do funcionário

Segundo (Robbins, 2002), os funcionários de hoje devem administrar suas carreiras como empresários que cuidam de um pequeno negócio. Eles devem pensar em si mesmos como funcionários de si próprios, mesmo que sejam contratados de uma grande organização.

As sugestões a seguir são consistentes com a visão de que você, e apenas você, é o responsável básico pela sua carreira:

- Conheça a si mesmo: basicamente o planejamento da carreira começa com a honestidade consigo mesmo;
- Administre sua reputação: procura mostrar suas realizações e tornar visível suas conquistas;
- Mantenha-se atualizado: desenvolva habilidades e talentos específicos que estejam em grande demanda;
- Equilibre suas competências especializadas e generalistas: você precisa estar atualizado em relação à sua especialidade técnica, bem como desenvolver competências generalistas;
- Documente suas realizações: empregadores estão cada vez mais interessados no que você tem realizado e não no títulos que você possui;

- Mantenha suas opções em aberto: tenha sempre planos contingenciais para poder lançar mão quando necessário, espere pelo melhor, mas esteja preparado para o pior.

---

O objetivo desta aula foi mostrar alguns programas de treinamento existentes nas empresas e que são adotados hoje.

Tipos e métodos de treinamento, habilidades para os dias atuais, quais são as responsabilidades que cabem as empresas, e quais responsabilidades cabem aos funcionários, fazem parte de todo o processo.

## Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, Mario Celso Marcondese, *Planejamento Estratégico de RH e estratégia da organização*. In *Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.143-152.

*Gestão do Conhecimento* / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*As pessoas na organização*. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

## **Bibliografía Complementar**

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

MALINOVSKI, Bronislaw. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.