

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA
DE PESSOAS**

MARIA DAS GRAÇAS MEDEIROS COSTA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO
SÉCULO XXI**

**Aracaju – SE
2008**

MARIA DAS GRAÇAS MEDEIROS COSTA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO
SÉCULO XXI**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Núcleo de Pós-
Graduação de Extensão da FANESE,
como requisito parcial para a obtenção
do título de especialista em Gestão
Estratégica de Pessoas.

**Aracaju – SE
2008**

MARIA DAS GRAÇAS MEDEIROS COSTA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS
ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Prof.

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), 02 de maio de 2008.

RESUMO

A competitividade atual exige que as empresas tenham um arsenal humano capacitado e treinado para desempenhar suas funções de forma eficaz. Para tanto, necessário se faz que sejam investidos recursos em prol do treinamento de pessoal, a fim de que se possa garantir a qualidade dos serviços oferecidos pela organização. Desta forma, cabe aos gestores trabalharem no sentido de preparar seus clientes internos, através do treinamento efetivo, de forma que os mesmos possam melhor desempenhar suas funções e garantir a qualidade antes mencionada. Nesse contexto, as organizações têm instituído os programas de treinamento e desenvolvimento, nos quais um dos principais objetivos é melhorar o ambiente organizacional em todas as suas dimensões, proporcionando uma maior satisfação ao cliente a partir de um melhor serviço oferecido pela empresa, através de seus clientes internos mais bem treinados e preparados. analisar a influência do treinamento de pessoal nas empresas modernas e sua relação com a qualidade dos serviços oferecidos por elas. Como objetivos específicos: analisar qual o papel do treinamento de pessoal para uma empresa; identificar a relação entre qualidade e treinamento; verificar como o treinamento pode melhorar a qualidade dos serviços de uma empresa; verificar a importância do levantamento das necessidades para a efetivação do treinamento.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Gestão de Pessoas; Treinamento, Desenvolvimento, Qualidade.

SUMÁRIO

RESUMO.....	04
1 INTRODUÇÃO.....	05
2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO EMPRESARIAL.....	07
2.1 A Aprendizagem Enquanto Processo.....	07
2.2 Treinamento.....	11
2.3 Treinamento: Objetivos, Vantagens e Benefícios.....	13
2.4 Desenho e Programa de Treinamento.....	14
2.4.1 Condução e execução do programa.....	15
2.4.2 Avaliação do treinamento e resultados obtidos.....	15
2.5 Diagnóstico: LNT e Métodos.....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
ABSTRACT.....	23
REFERÊNCIAS.....	25

1 INTRODUÇÃO

As inovações tecnológicas determinam mudanças estruturais e processuais no comportamento das pessoas, já que as organizações passam a exigir profissionais cada vez mais criativos, valorizados, bem informados e capacitados para exercer suas tarefas com flexibilidade e motivação.

A partir do momento em que se trabalhar com a Gestão de Recursos Humanos de forma que a organização possa se tornar ainda mais competitiva, o sucesso, fatalmente será alcançado. E isto acontece justamente pelo fato de os empregados estarem comprometidos com a organização e dispostos a trabalharem juntos com ela, em busca de seus objetivos.

Para tanto, necessário se faz que os gestores de Recursos Humanos estejam preparados para conscientizar os colaboradores a trabalharem em sintonia com os interesses da organização, em prol de seus próprios interesses, ou seja, em busca de sua satisfação pessoal.

Atualmente, as organizações desejam clientes internos dinâmicos, competentes e bem preparados, mas também buscam pessoas sensíveis, criativas, éticas, a fim de garantir um ambiente de trabalho mais feliz e agradável para todos. Mesmo porque, comprovadamente, clientes internos que trabalham com tranquilidade, bem treinados, motivados e satisfeitos, estão mais aptos a contribuir com o sucesso da empresa e a garantir o seu próprio sucesso pessoal.

Nesse contexto, as organizações têm instituído os programas de treinamento e desenvolvimento, nos quais um dos principais objetivos é melhorar o ambiente organizacional em todas as suas dimensões, proporcionando uma maior satisfação ao cliente a partir de um melhor serviço oferecido pela empresa, através de seus clientes internos mais bem treinados e preparados.

O mercado atual é bastante competitivo e mudando com muita velocidade a todo o momento. De acordo com a nova visão das relações humanas, o fator humano, está sendo o capital mais importante dentro de uma organização.

Diante do exposto, as organizações têm instituído os programas de treinamento, nos quais um dos principais objetivos é melhorar o ambiente organizacional em todas as suas dimensões, proporcionando uma maior satisfação ao cliente a partir de um melhor serviço oferecido pela empresa, através de seus clientes internos mais bem treinados e preparados.

A administração atual dá enfoque ao indivíduo como centro do processo de trabalho, pois, é através do mesmo que as atividades organizacionais são desenvolvidas. Partindo deste princípio, infere-se que o estilo administrativo depende totalmente da atração e retenção de pessoas qualificadas.

Este artigo teve como objetivo geral, analisar a influência do treinamento de pessoal nas empresas modernas e sua relação com a qualidade dos serviços oferecidos por elas. Como objetivos específicos: analisar qual o papel do treinamento de pessoal para uma empresa; identificar a relação entre qualidade e treinamento; verificar como o treinamento pode melhorar a qualidade dos serviços de uma empresa; verificar a importância do levantamento das necessidades para a efetivação do treinamento.

Metodologicamente, foi feita uma pesquisa bibliográfica a respeito do tema, através de leituras de livros e textos que tratem do tema a fim de que se possa comprovar a importância da liderança na administração de uma organização.

2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O APRIMORAMENTO DO PROCESSO EMPRESARIAL

2.1 Análise de Conceitos de Treinamento

Modernamente, as perspectivas em relação ao treinamento se apresentam de maneira ampliada, abordando pontos significativos nas organizações, como a aprendizagem. Partindo-se do pressuposto de que o capital humano é o principal diferencial das organizações competitivas, percebe-se que, para obtenção de bons resultados, as organizações precisam investir nas pessoas, treinando-as e desenvolvendo-as para que se tornem bem-sucedidas. (GIL, 2001)

Sendo assim, vislumbra-se que a importância do treinamento se dá por se tratar da aplicação de um conjunto de técnicas de ensino-aprendizagem que levam o indivíduo a adquirir conhecimentos e habilidades específicas, que servirão de preparo para o desempenho eficaz e imediato diante da sua função na organização (VIEIRA, 1984).

Com isto, observa-se que o treinamento pode proporcionar ao profissional o conhecimento da historicidade, cultura e filosofia da organização, objetivando repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes que, provavelmente, influenciarão a otimização do trabalho e a execução de tarefas por cada indivíduo (COBRA, 2002).

Nesta mesma perspectiva, traçando o conceito por um molde abrangente, o autor Chiavenato (2001, p.31-32) aborda o treinamento como “processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Percebe-se, através da abordagem deste autor, que o treinamento está intrinsecamente ligado aos conhecimentos, às atitudes e ao desenvolvimento de habilidades de pessoas. Nesse sentido, torna-se interessante, para a organização, investir nesta valiosa ferramenta, cujo retorno é algo bastante compensador. Afinal, através do treinamento desenvolvido nos recursos humanos, há capacitação e

Dentre os diversos temas abordados na sistemática da aprendizagem, seja ela organizacional ou de pessoas, observa-se a importância do desenvolvimento, que pode ser abordado enquanto processo cíclico e contínuo, a nível organizacional ou de pessoas. Em se tratando do Desenvolvimento Organizacional (DO), Marras (2000, p.229) define-o como “um processo estratégico de mudança planejada – portanto, de longo prazo – que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais”.

Considerando a citação acima, entende-se que as organizações precisam desenvolver a capacidade adaptativa diante das mudanças que acontecem no ambiente em que estão inseridas. Para tanto, ainda se tratando da concepção do mesmo autor, alguns aspectos precisam ser considerados, dentre eles: a interação de interesses dos indivíduos e da organização, a saúde organizacional (no sentido macro), o momento organizacional, a análise e o gerenciamento das possíveis mudanças.

French (1973) citado por Chiavenato (2001), corrobora esta definição do autor acima citado, quando afirma que o desenvolvimento organizacional visa melhorar problemas na organização e renová-la através de uma administração mais dinâmica e efetiva, com base na sua cultura organizacional a fim de que haja mudanças em prol de todos e da organização.

Assim, entende-se que o desenvolvimento organizacional deve ser visto de maneira ampla, já que responde e possibilita solução de problemas organizacionais, além de procurar diagnosticar e intervir em alguns aspectos através de “agentes catalisadores de mudanças”, envolvendo a cultura organizacional e os esforços dos colaboradores para renovação da organização.

Ao analisar o desenvolvimento organizacional, portanto, percebe-se que o fator humano é algo imprescindível nas organizações inteligentes e, por isto, desenvolvê-lo vem se tornando estratégia organizacional. Observando o que revelam Milkovich; Boudreau (2000), estes autores tratam o desenvolvimento de pessoal como sendo as atividades direcionadas aos recursos humanos com a finalidade de aumentar o valor do funcionário através do treinamento e da orientação do pessoal a fim de que, através das experiências planejadas, seja encorajado o aprendizado dos mesmos.

Sendo assim, compreende-se que os objetivos a serem alcançados numa organização dependem inteiramente das pessoas, que representam o meio de manipulação e trabalho desta. Desenvolver pessoas significa encorajá-las ao aprendizado através de experiências planejadas. Paralelo a isto, a organização necessita buscar equilíbrio entre: habilidades, demandas, percepção das atividades e oportunidades.

Sob tal perspectiva, entende-se que é nas pessoas que se desenvolve o desempenho para a utilização de quaisquer recursos disponíveis, sejam eles pessoais ou organizacionais. Por isto, percebe-se que, se houver falhas por parte das pessoas, os resultados estarão possivelmente comprometidos. A competência¹ pessoal, neste caso, deve abranger a utilização de recursos, a visão ampliada do negócio, do mercado, do cliente, da eficiência e eficácia. Sabe-se que um dos desafios empresariais é desenvolver pessoas, qualificando-as potencialmente e comprometendo-as a maiores responsabilidades, aos resultados almejados, ao aprimoramento da qualidade, à inovação e ao alto desempenho.

A preocupação com o desempenho humano tem se tornado uma necessidade vital às organizações, o que acarreta um direcionamento de um processo chamado avaliação² de desempenho, que é inspirado na percepção e no reconhecimento do desempenho de cada colaborador. Este desempenho está relacionado à atuação do empregado com o cargo que ocupa na organização, podendo ser reconhecido como a manifestação concreto do que realmente o empregado pode e é capaz de fazer. (LUCENA, 1995)

A partir da visão da autora acima citada, é possível constatar que a avaliação de desempenho pode ser considerada uma das ferramentas que visa alcançar melhorias de resultados nos recursos humanos das organizações. Dentre os seus diversos níveis: estratégico, tático, operacional e individual, toda organização necessita dispor deste mecanismo. Avaliar o desempenho pode ser apreciar a eficácia do colaborador em face das responsabilidades e expectativas inerentes à sua ocupação na organização. Entretanto, observa-se a necessidade de

¹ Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que as pessoas desenvolvam suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2001).

² Entende-se que um trabalho avaliado é um trabalho realizado. A avaliação sistemática das organizações permite, muito provavelmente, a revisão de estratégias e métodos de trabalho. Através da avaliação a organização pode conseguir reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis.

análise da disponibilidade dos recursos (materiais, tecnológicos, financeiros, dentre outros) e das condições que o empregado precisa para realizar seu trabalho. Por esta razão, as metas podem ser desafiadoras, mas precisam ser exeqüíveis.

As exigências de uma realidade mutável e fugaz fazem o profissional reconhecer a necessidade de atualização constante, de reciclagem e aprendizagem de novos conceitos e técnicas. O que, mais uma vez, conduz à análise da capacitação de profissionais, que pode utilizar diversos instrumentos e recursos de melhorias para: as dificuldades, o conhecimento pelo novo, a compreensão do auto-desenvolvimento e o comprometimento progressivo a melhores níveis de produtividade e resultados. O movimento de aprendizagem pode estar pautado pela substituição das interações individualistas por coletivas. Entretanto, percebe-se que faz parte da nova postura profissional responsabilizar-se pelo desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para o alinhamento organizacional e as respectivas demandas requeridas (KANAANE; ORTIGOSO, 2001, p. 112).

2.2 Treinamento

O julgamento diante do verdadeiro valor do treinamento pode ser evidenciado para a organização a partir do aumento da lucratividade no longo prazo e na reorganização das suas operações com base em programas (como trabalho em equipes) que são sintonizados com a educação do trabalhador. Os objetivos e os critérios do treinamento precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões da organização, sendo que os custos da coleta dessas informações não podem ser superiores aos seus benefícios.

O que se percebe é que os “bons objetivos” devem ser mensuráveis, específicos, que estabeleçam datas-limite e resultados essenciais para servirem de medição do sucesso, devendo atender aos mesmos padrões gerais para todas as informações, como descrevem Milkovich; Boudreau (2000, p. 347): “ Precisam proporcionar informações que melhorem as futuras decisões; Precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes; O custo da coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício. “

É provável que estes mudem constantemente, à medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações são adquiridas, sendo utilizadas na próxima etapa do levantamento de necessidades. (Op Cit).

Os objetivos, segundo alguns autores, podem ser classificados em gerais e específicos. Sabe-se que os primeiros têm caráter finalístico, referem-se ao que o treinando será capaz de fazer após participação no treinamento. Dentre os objetivos gerais, podem ser destacados: o aumento da produtividade, da qualidade, do incentivo motivacional, da otimização pessoal e organizacional, juntamente ao atendimento das exigências de mudanças. Já os objetivos específicos têm caráter intermediário, identificam os comportamentos esperados do treinando ao final do treinamento (de cada uma das unidades do curso). Dentre eles podem ser destacados: a formação profissional, especialização e reciclagem, que podem ser denominados como objetivos instrucionais, operacionais ou de aprendizagem (GIL, 2001).

Em se tratando dos aspectos comportamentais, considera-se que as informações e valores que serão repassados aos treinandos precisam levar em conta os padrões de comportamentais e as atitudes esperadas pela organização em relação aos seus colaboradores. Estes aspectos são percebidos como meio de criar laços de comprometimento entre colaboradores (treinandos), organização, cultura e clientes (MARRAS, 2000).

Inúmeras são as vantagens proporcionadas pela devida implementação do programa de treinamento. Ele possibilita verificar as reais necessidades do treinamento, além de visar a objetivos setoriais da organização, possibilitando a aplicação de várias formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, assim como possibilita a elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, focando as metas da organização. (CARVALHO, 2001)

O treinamento enquanto processo sistemático de desenvolvimento pode ser considerado como grande negócio a ser investido dentro das organizações, pois fortalece e consolida características dos colaboradores desejáveis em termos funcionais. Muitas empresas integram o treinamento dentro do conjunto de atividades de RH, focando a prosperidade organizacional. De acordo com Milkovich; Boudreau (2000, p.340):

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

Algumas organizações podem e costumam usar o treinamento como ferramenta estratégica para atingir objetivos organizacionais e de colaboradores. Entretanto, esta relação, quando esquecida, torna o treinamento uma atividade e não uma estratégia. Ainda segundo o mesmo autor, há uma grande diferença a ser considerada entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto. Este último requer uma avaliação sistemática e criteriosa na identificação dos objetivos, das alternativas e da mensuração precisa dos resultados obtidos.

2.3 Treinamento: Objetivos, Vantagens e Benefícios

Em se tratando de objetivos, pode-se dizer que os “bons objetivos” devem ser mensuráveis, específicos, que estabeleçam datas-limite e resultados essenciais para servirem de medição do sucesso, devendo atender aos mesmos padrões gerais para todas as informações, e podem oferecer informações para decisões futuras, aperfeiçoando as mais importantes e observando a relação custo/benefício. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000)

Entretanto, não há como se dizer que os mesmos são imutáveis. Sua flexibilidade é de fundamental importância, à medida que os programas de treinamento são implementados e novas informações são adquiridas, sendo utilizadas na próxima etapa do levantamento de necessidades (Op cit).

Os objetivos ainda podem ser conceituados quanto à sua abrangência, visualizando aspectos técnicos e comportamentais. No que tange ao aspecto técnico, pode-se observar que a programação do treinamento precisa se submeter a cada setor específico da empresa, principalmente no que diz respeito aos conteúdos, resultados e escolha de instrutores. Em se tratando dos aspectos comportamentais, considera-se que as informações e valores que serão repassados aos treinandos precisam levar em conta os padrões de comportamentais e as atitudes esperadas pela organização em relação aos seus clientes internos. Estes aspectos são percebidos como meio de criar laços de comprometimento entre clientes internos (treinandos), organização, cultura e clientes. (MARRAS, 2000).

Inúmeras são as vantagens proporcionadas pela devida implementação do programa de treinamento.

O treinamento enquanto processo sistemático de desenvolvimento pode ser considerado como grande negócio a ser investido dentro das organizações, pois

fortalece e consolida características dos clientes internos desejáveis em termos funcionais. Muitas empresas integram o treinamento dentro do conjunto de atividades de RH, focando a prosperidade organizacional. (MILKOVICH; BOUDREAU,2000)

Existe uma crescente evidência de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.

As empresas modernas estão procurando investir mais em seu potencial humano, trabalhando, inicialmente, o treinamento, já que, um Cliente Interno bem treinado, oferecerá melhores serviços e, desta forma, implicará em melhores retornos para a organização. No entanto, necessário se faz, como acima ratificado, que estes investimentos estejam bem atrelados, à educação do Cliente Interno, ao nível de sua formação. E, a partir de então, poder-se-á trabalhar progressivamente para sua capacitação. (MARRAS, 2000)

2.4 Desenho e Programa de Treinamento

Atender às necessidades de treinamento significa elaborar um programa associado às necessidades e estratégias organizacionais. Os aspectos fundamentais a serem definidos na programação do treinamento, a fim de atingir os objetivos determinados, devem ser: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que deve ser treinado, por quem deve ser treinado, onde e quando deve acontecer o treinamento.

Segundo Davies apud Marras, (2000, p. 156), o planejamento de um programa eficaz envolve oito etapas: "Prescrição do treinamento; Análise do assunto; Planejamento das técnicas de ensino; Redação de um rascunho de curso; Teste de pessoas; Produção e instalação do curso; e Validação do Curso."

Observa-se que alguns aspectos são fundamentais para serem analisados ao se programar um treinamento. A realização deste precisa focar na sua real necessidade, na capacidade de suprir as necessidades observadas, na quantidade de treinandos e de setores a serem atingidos ou beneficiados, na direção da

prioridade, na extensão ideal do ensino e na relação custo-benefício, de acordo com Marras (2000, p. 160).

2.4.1 Condução e execução do programa

A execução é a etapa do processo de treinamento, que, conforme a ordem, é a etapa após o diagnóstico e programação, que são responsáveis pelas análises feitas com intuito de suprir as necessidades de aprendizagem. Esta execução depende de alguns fatores que merecem destaque: adequação do programa as necessidades de todos, material a ser utilizado no treinamento ser de boa qualidade, necessita a efetiva participação dos chefes de secção, e os treinandos devem estar aptos a serem realmente treinados para desempenhar a função para a qual foram selecionados. (CHIAVENATO, 2001)

Através destes pontos citados pelo autor, compreende-se que o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas. Além disto, cada programa necessita estar adequado às suas reais necessidades, apresentando um planejamento cuidadoso, que vise facilitar sua execução para a devida compreensão do aprendiz. Para isto, a qualidade dos recursos utilizados (como transparências, slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio e televisão etc.) poderá melhorar o entendimento e o compromisso do Cliente Interno.

Deste ponto de vista, o treinamento deve ser feito com todo o pessoal da empresa, em todos os níveis e funções, contando sempre com o “espírito de colaboração” de todos. Contando com a qualidade de instrutores (que poderão ser selecionados entre os vários níveis e áreas da empresa) e com aprendizes “adequados” ao treinamento, garante-se o êxito substancial nos resultados da execução. (STOFFEL, 2000)

2.4.2 Avaliação do treinamento e resultados obtidos

Esta etapa final do processo de treinamento tem como função verificar sua eficácia, verificar se realmente houve resultados esperados com o treinamento, mediante as necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. Além disto, observar se treinamento posto em prática por um esforço da organização foi eficaz

em termos de custos. Os benefícios do programa devem superar os custos associados à promoção da experiência de aprendizado. Deverão ser desenvolvidos dados substantivos para determinar se o esforço de treinamento está alcançando seus objetivos e se vem corrigindo as deficiências em habilidades, conhecimentos ou atitudes que foram avaliados como exigindo atenção.(DECENZO; ROBBINS, 2001).

Uma das formas de se avaliar um programa de treinamento pode ser observar, além das reações gerais, quanto os participantes aprenderam, a utilidade das suas novas habilidades e competência no desempenho do cargo, e se realmente o programa de treinamento alcançou os resultados desejados. Para tanto, é importante avaliar se o programa atende ao que foi desenhado pelo treinamento. Estes questionamentos podem levar a perguntas como: As barreiras foram removidas? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Observa-se que, se estas perguntas obtiverem respostas negativas, pode significar que o programa não atingiu seus objetivos e seus esforços foram sem efeito (CHIAVENATO, 2000 a).

Esta avaliação dos programas de treinamento pode ser feita em quatro níveis: o primeiro é a avaliação no nível organizacional: através do aumento da eficácia organizacional; da melhoria da imagem da empresa; da melhoria do clima organizacional; do melhor relacionamento entre empresas e Cliente Internos; do melhor atendimento ao cliente; da facilidade de mudanças e inovação; do aumento da eficiência e do envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

Avaliação no nível de recursos humanos é aquela que acontece através da redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal; do aumento da eficácia individual e grupal dos Clientes Internos; da elevação dos conhecimentos das pessoas; das mudanças de atitude e comportamentos das pessoas; do aumento das competências das pessoas; da melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT).

A avaliação no nível dos cargos, através da adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos; da melhoria do espírito de grupo e da cooperação; do aumento da produtividade; da melhoria da qualidade; da redução do índice de acidentes no trabalho e da redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

E a avaliação no nível de treinamento, através do alcance dos objetivos do treinamento e do retorno dos investimentos efetuados em treinamento. (CHIAVENATO, 2002)

Portanto, pode-se perceber que as avaliações do treinamento possivelmente ajudam as organizações a atingirem muitos objetivos diferentes, durante o programa de treinamento. Fazer uma avaliação pode ser determinar se os benefícios derivados de um programa de treinamento justificam os custos.

Algumas das razões para se fazer uma avaliação de treinamento podem ser: determinar se o treinamento satisfaz as necessidades dos participantes; determinar em que extensão e através de que meios de treinamento os participantes dominaram o conteúdo do treinamento; identificar se os métodos e os meios de treinamento ajudaram os participantes a atingir os objetivos de aprendizado; avaliar se o conteúdo do treinamento, incluindo conhecimento e habilidade recém-adquiridos, foi transferido para os comportamentos no trabalho e determinar se os resultados do treinamento contribuíram para o cumprimento das metas da empresa. (BOOG, 2001).

Verifica-se que a avaliação é parte vital do treinamento e, segundo Milkovich; Boudreau (2000, p. 365), "Precisa ser planejada quando os objetivos são fixados, e precisa se tornar uma parte da subsequente análise de necessidades dentro do planejamento dos programas futuros. A avaliação é valiosa quando aperfeiçoa futuras decisões importantes." E assegura o retorno adequado do investimento que foi realizado.

Segundo Dessler (2003, p. 158-160), "[...] há duas considerações básicas para avaliar um programa de treinamento. A primeira é o projeto do estudo de avaliação e, em particular, a decisão de usar ou não a experimentação controlada. A segunda é o efeito a ser medido".

Percebe-se que, na visão do autor, a experimentação controlada é o melhor método utilizado na avaliação de programas de treinamentos, pois, através deste, estudam-se dois grupos de clientes internos, um deles de "treinamento" e outro de "controle" (que não recebeu treinamento). Tudo isto, na tentativa de possibilitar a determinação do que causou a mudança do desempenho do grupo treinado, se o treinamento em si ou alguma mudança organizacional.

2.5 Diagnóstico: LNT e Métodos

O processo de levantamento das necessidades de treinamento serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. É, na verdade, um exame das metas nos níveis organizacionais, da função, das tarefas, do conhecimento, da capacidade, da habilidade (CHC) e do indivíduo.(KANAANE, 2001)

Assim sendo, verifica-se que o diagnóstico das necessidades de treinamento requer um cuidado ainda maior, relacionado com o que as pessoas terão que saber, em vez de simplesmente analisar o que está faltando de competência para a tarefa atual, considerando assim uma análise mais ampla e de longo prazo. Além disto, descrevem as pessoas que têm capacitação em determinada área, embora seja um conhecimento abrangente sobre outros setores, utilizando o termo “em forma de T”. (DECENZO; ROBBINS, 2001)

Nota-se que, na maioria das vezes, as necessidades de treinamento, que são levantadas de maneira aleatória, nem sempre são claras e precisas. Isto torna indispensável, portanto, a primeira etapa do treinamento, em que é feito o levantamento de tais necessidades, a fim de diagnosticar e procurar, com exatidão, localizar e descobrir as reais necessidades. Estas, por sua vez, se referem às carências no desempenho dos colaboradores e à pretensão de se chegar ao patamar desejado.

É possível que o diagnóstico da situação represente o levantamento e a análise que servirão de subsídio ao plano de treinamento. O levantamento das necessidades de treinamento precisa responder a duas questões básicas: quem deve ser treinado e o que deve ser treinado. Desta forma, pode-se comparar o perfil atual do colaborador às exigências organizacionais. Entende-se que o diagnóstico, para ser considerado o mais amplo possível, precisa focar a empresa/organização; as tarefas e o desempenho funcional dos operadores; e o comportamento dos colaboradores determinando habilidades, conhecimentos e atitudes a serem desenvolvidas. (FRANÇA, 1996)

Segundo Fontes (1977, p.52), “as necessidades são de três tipos: necessidades básicas; necessidades adicionais e necessidades gerais .”

Desta forma, deduz-se que, ao ser elaborado o LNT, a organização precisa ser analisada como um todo. O treinamento só poderá ter algum efeito benéfico se estiver planejado visando, desde a missão e objetivos da organização, até as pessoas diante das suas atitudes, habilidades e comportamentos; além dos conhecimentos, possíveis contribuições, destrezas e competências, que poderão ser desenvolvidas a partir do treinamento, para que venham a desempenhar os objetivos do cargo e organizacionais.

Existem alguns indicadores de necessidades de treinamento que servem de subsídios para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento ou problemas recorrentes de treinamentos já existentes. Dentre eles, podem-se observar: expansão da empresa e admissão de novos funcionários; mudança nos programas de trabalho ou de produção; baixa produtividade; qualidade inadequada na produção (CHIAVENATO, 2001).

Além destes indicadores, existem alguns meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento, dentre eles: a avaliação do desempenho, que dá a possibilidade de descobrir como está a execução das tarefas na organização, assim como quais os setores mais necessitados de atenção; a observação, que serve para verificar onde haja evidência de trabalho ineficiente; questionários, que servirão como meios de pesquisa; solicitações diretas de treinamento feitas a supervisores e gerentes; entrevistas com os responsáveis pelos diversos setores; reuniões interdepartamentais; exames de empregados através de testes sobre o conhecimento do que executam os colaboradores; modificação do trabalho; entrevistas de saídas que demonstrem deficiências das organizações; análise e descrição de cargos, além de relatórios periódicos (CHIAVENATO, 2001).

É possível, portanto, perceber que do LNT partem as ações “do que fazer” 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 colaboradores têm a oferecer. Afinal, pensa-se que a capacidade de aprendizagem do treinando influencia de maneira direta na eficácia do treinamento, já que os indivíduos têm diferentes experiências e familiaridades com o material, e diferentes habilidades físicas e mentais inatas.(DESSLER, 2003)

Os métodos mais populares de treinamento e desenvolvimento usados pelas organizações podem ser classificados como treinamento no cargo ou fora do cargo. Segundo Decenzo; Robbins (2001, p. 136), os treinamentos no cargo são:

[...] Os métodos de treinamento mais amplamente usados [...] põe os empregados em situações de trabalho concretas, fazendo com que eles se tornem imediatamente produtivos. É aprender fazendo. Para os cargos que são difíceis de simular ou que podem ser aprendidos depressa observando e fazendo, o treinamento no cargo faz sentido.

Essas técnicas de treinamento podem ser classificadas ainda quanto ao uso (orientada para o conteúdo, para o processo ou para ambos), quanto ao tempo (indução ou integração à empresa) e local de aplicação (no local de trabalho ou fora dele). Além disto, demonstram que muitos recursos são disponibilizados ao treinamento, como: audiovisuais, teleconferências, correios eletrônicos, comunicações eletrônicas e tecnologia de multimídia. (DUBRIN, 1996)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo que foi observado a partir do trabalho realizado acerca da importância do treinamento de pessoal, fica evidente que, no mercado competitivo atual, é de suma importância que as organizações tenham um quadro de funcionário com uma capacitação capaz de garantir a qualidade dos serviços e produtos oferecidos pela empresa. Esta capacitação só atinge um nível de excelência a partir do momento em que se trabalha o treinamento de pessoal.

No que tange ao questionamento da geração de competência para os funcionários, observa-se que, de maneira geral, há uma necessidade de melhoria expressiva na eficiência e eficácia do treinamento direcionado aos funcionários que ingressam nas empresas, considerando de grande valia as capacitações para obtenção de tais resultados.

Muito ainda se percebe de falhas no quesito treinamento, havendo um despreparo destes profissionais que, por questões culturais e até mesmo por falta de condições, não se capacitam. É justamente nesse momento que a empresa deve investir no treinamento de pessoal para que este seja um fator de diferencial competitivo para ela.

É de fundamental importância que o treinamento aconteça até antes mesmo do ingresso na empresa, sendo aquele realizado dentro da própria, para que os trabalhos possam fluir de forma progressiva e garantir a qualidade dos serviços que serão oferecidos.

No mais, evidencia-se que, sem um treinamento que possibilite um melhor desempenho, os trabalhos sofrem consequências com isso, sendo eles efetivados mais lentamente, sem contar que os clientes nem sempre são atendidos em tempo hábil, havendo uma demora significativa de todos os trabalhos.

Outro fator importante é que, com um treinamento bem feito e adequado, a qualidade dos serviços oferecidos pela empresa pode melhorar consideravelmente e, assim, melhor satisfazer às necessidades dos clientes.

Dentro deste contexto, pelo que foi evidenciado a partir das leituras feitas e dos estudos realizados acerca da problemática do treinamento nas organizações modernas, percebeu-se que é de extrema importância a realização de um treinamento para os funcionários que irão ser contratados, a fim de que os trabalhos satisfaçam aos clientes e sigam de acordo com o que é planejado.

Desta forma, entende-se que, a partir do momento em que a organização investir na capacitação de seus clientes internos, ela estará partindo para uma melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela empresa, assim como também da qualidade de vida de seus clientes internos e, assim, ter um potencial humano mais preparado e mais satisfeito com seu trabalho, já que a capacitação quase, sempre vem com um aumento de cargo e de salário.

ABSTRACT

The current competitiveness requires that companies have an arsenal human trained and trained to perform their function effectively. For both, is needed to be invested resources to support the training of staff so that we can ensure the quality of services offered by organization. Thus, it is for managers work in order to prepare its domestic customers, through effective training, so that they can better play its functions and ensure the quality mentioned before. In this context, the organizations have established programs for training and development, in which one of the main goals is to improve the organizational environment in all its dimensions, providing greater satisfaction customer from a better service offered by the company , Through its domestic customers better trained and prepared. This article This article was aimed to general, to analyze the influence of training of personnel in enterprises and their modern relationship with the quality of services offered by them. How specific objectives: examine what role the training of personnel for a company; identify the relationship between quality and training; see how the training can improve the quality of services of a company; verify the importance of lifting the needs for effective Will the training.

Keywords: Human Resources; People Management; Training, Development, Quality.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

CARVALHO, Antônio V; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **recursos humanos**. São Paulo: IOB, 1995.

_____; _____. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o Novo Perfil dos recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DECENZO, David A; ROBBINS, Sephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1996.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. et al. **As pessoas nas organizações**. São Paulo: E. Gente, 2002.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos Papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. et al. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

STOFFEL, Inácio. **Administração de desempenho: metodologia gerencial e excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. ABRH – Nacional, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIEIRA, Élio. **Educação & produtividade**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1984.