

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE –
FANESE**

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

LUCIANA DUARTE DE ALMEIDA

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O AUMENTO
DA PRODUTIVIDADE**

Aracaju – SE

2011

LUCIANA DUARTE DE ALMEIDA

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O AUMENTO
DA PRODUTIVIDADE**

**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.**

Aracaju – SE

2011

RESUMO

Este artigo estuda o treinamento, sua importância, suas etapas e seu efeito no aumento da produtividade nas organizações. Desta forma, seu objetivo é analisá-lo como instrumento para o aumento da produtividade e ferramenta para o alcance das metas organizacionais. O aumento da competitividade, aliado ao contínuo avanço tecnológico, fez com que as empresas passassem a se preocupar com o freqüente aperfeiçoamento dos seus colaboradores, enxergando o treinamento como investimento de ótimo retorno. Para o alcance deste objetivo, é necessário um programa de treinamento bem elaborado, pois através dele os funcionários adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes, para a execução das tarefas, colaborando, desta forma, para o sucesso da organização. Nota-se então que treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos, um processo educacional de curto prazo, com reflexos no médio e longo, englobando atividades de aprendizagem e educação, que tem como finalidade o repasse de conhecimentos. Relacionados à otimização das tarefas, visando a resultados positivos para a organização e colaborador, gerando uma mudança de comportamento, uma reação ou satisfação nos participantes, integrando-os para uma melhor socialização no ambiente organizacional. Eleva-se, deste modo, a aprendizagem, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem; Produtividade; Treinamento.

ABSTRACT

This article studies the training, its importance, its steps and its effect on boosting productivity in organizations. This way your goal is to analyze it as a tool for increasing productivity and tool for the achievement of organizational goals. Increased competitiveness ally to continuous technological advancement has meant that companies were worrying about the frequent improvement of its employees finding training as great investment return. Being that the achievement of this goal is necessary a well prepared training programme, because through it employees acquire knowledge, skills and attitudes, in order to carry out tasks collaborating this way for the success of the organization. Note-If so that training is the responsible activity dedicated to the transmission of knowledge, a short-term educational process, including learning and education activities, which has the purpose of the transfer of knowledge related to optimization of tasks, with positive results for the Organization and collaborator, generating a behavior change, a reaction or satisfaction in participants, integrating them into a better socialization in the organizational environment learning, bringing this way contributing to the achievement of the strategic objectives of the organization.

KEY WORDS: Learning; Poductivity; Training.

1 INTRODUÇÃO

As organizações vêm passando por um processo de mudança nos últimos anos e isso exige uma adequação a um estilo moderno de produzir para se tornarem cada vez mais competitivas, o que faz com elas busquem ferramentas que a diferenciem das suas concorrentes. Sabendo-se que o treinamento é uma importante ferramenta de gestão e um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, investir nele é fundamental para se gerar benefícios plenamente mensuráveis para as empresas.

Salienta-se que, há algum tempo, o capital humano das organizações passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio. São as pessoas que produzem os produtos e prestam os serviços e, para que isso aconteça, é imprescindível, neste contexto, o treinamento. As organizações modernas devem ter uma área de treinamento que as direcionem para o desenvolvimento do capital humano, para o aumento da produtividade. A implementação desta área possibilitará o alcance dos objetivos, voltados para o aumento da produtividade, melhorando as habilidades e destrezas, habilitando para a execução e operação das tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas e desenvolvendo competências.

Devido à globalização, a competitividade entre as empresas vêm aumentando, bruscamente, quando a busca pela produtividade tornou-se um alvo cada vez mais perseguido pela organização.

Atualmente, o crescimento das empresas está baseado na busca de oportunidades e na solução criativa de desafios, estimulando a iniciativa, agilidade e o aperfeiçoamento dos produtos, métodos e processos, disponibilizando ferramentas suficientes para a execução eficaz das tarefas uma vez que para que se tenha sucesso é necessário ter colaboradores treinados e comprometidos que sentem prazer em tudo que fazem.

Este artigo tem o objetivo de apresentar uma análise sobre a importância do treinamento como ferramenta gerencial para o alcance das metas organizacionais e ao aumento da produtividade.

2 Treinamento

Nos itens que seguem há conceitos e outras considerações sobre o treinamento, sua importância e contexto.

2.1 Conceitos

As rápidas e constantes mudanças, ocorridas no mercado globalizado onde as empresas estão cada vez mais preocupadas em produzir produtos com qualidade, maior produtividade e menor custo para se manterem no mercado, estão fazendo com que as organizações busquem o desenvolvimento do seu colaborador. É neste ambiente que o treinamento é necessário, pois é através dele que os funcionários adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes, para a execução das tarefas, colaborando, desta forma, para o alcance das metas organizacionais.

Com a globalização, o avanço tecnológico e a busca constante pelo aumento da produtividade, as organizações investem, cada vez mais, em treinamento, percebendo sua importância para o sucesso da organização e o alcance das metas organizacionais.

Treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem cada vez mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

Entende-se que o treinamento tem como objetivo desenvolver, competências para que as pessoas melhorem profissionalmente e se tornem mais produtivas, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Já na concepção de Gil (2001, p. 122):

Treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Treinamento é um processo de aprendizagem, em curto prazo, que traz benefícios mensuráveis tanto para as pessoas como para as organizações, visando à ampliação da capacidade das pessoas, o que leva à melhoria do desempenho das suas funções, desenvolvendo competências, habilidades e atitudes para melhor execução de suas tarefas.

Segundo Ribeiro (2006), no que diz respeito ao treinamento, a aprendizagem traduz o processo dinâmico por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já Milkovick e Bordeau (2000) *apud* ARAÚJO (2006, p. 92) consideram o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades,

regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Nota-se, então, que o treinamento é um processo educacional de curto prazo que tem como finalidade o repasse de conhecimento, habilidades e atitudes, relacionados à otimização das tarefas, o que gera uma mudança de comportamento nas pessoas, elevando a aprendizagem e gerando uma reação ou satisfação nos participantes do treinamento.

Robbins (2002, p. 241) aborda que um dos motivos para a crescente importância ao treinamento: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

Percebe-se que o treinamento é uma ferramenta para o alcance das metas organizacionais e desenvolvimento das pessoas, proporcionando o aumento da produtividade, dando condições à empresa de se tornar mais competitiva.

Os programas de treinamento estão voltados para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades, relacionadas com o desempenho imediato do cargo, o que difere do desenvolvimento de pessoas, que focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidade que serão adquiridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T & D) constituem um processo de aprendizagem.

Sob o olhar de Chiavenato (2004, p. 339), “a aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas”. Entende-se, então, que aprendizagem é a modificação constante no comportamento das pessoas por meio de incorporação de novas atitudes, novos hábitos, conhecimentos e destrezas, podendo ser facilitado através do processo de treinamento.

Um programa de treinamento que possui objetivo definido proporciona o desenvolvimento educacional da empresa, na qual as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo, tanto para a organização, quanto para os colaboradores.

Segundo Marras (2000, p. 146), “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos, objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades e potencialidades, o que leva a um crescimento, tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo, como da empresa, no que tange à obtenção e manutenção de um potencial humano mais qualificado e preparado para assimilar e superar desafios, que implicam mudanças de atitudes e de comportamento.

Carvalho (2001) destaca que o treinamento por ser um processo que visa a ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho, processo esse que utiliza métodos e técnicas apropriados este é parte do processo educativo do indivíduo.

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e desenvolvimento da empresa (Carvalho, 2001, p.12).

Em suma, os programas de treinamento estão voltados para transmitir as informações aos colaboradores, sobre a empresa, seu histórico, sua missão, visão, política, regras e procedimentos, em desenvolver habilidades nas pessoas para capacitá-lo melhor no desempenho do trabalho e na procura da mudança de comportamento, de atitudes reativas e conservadoras das pessoas para aquelas ditas proativas e inovadoras, gerando como conseqüência uma melhoria no espírito de equipe e na criatividade organizacional.

Para Kanaane (2001, p.55), “a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”.

O treinamento traz benefícios mensuráveis, tanto para a organização, quanto para os empregados e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano da organização e ela própria.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 340), “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas”:

1. Diagnóstico: É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas.
2. Desenho: É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: É a aplicação e condução do treinamento.
4. Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

As etapas do treinamento são de extrema importância para que seus objetivos sejam alcançados, pois é através delas que se identificam as necessidades a serem atendidas. O treinamento é planejado para atender as essas necessidades, implementando e, depois, avaliando, para verificar se este obteve os resultados esperados.

2.1.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento

Observa-se que, para realização do treinamento, é necessário fazer o levantamento da sua necessidade, buscando informações relevantes, tendo uma percepção dos problemas provocados pela sua ausência.

O levantamento das necessidades de treinamento é a primeira etapa do processo de treinamento e tem como objetivo identificar as carências das pessoas para a execução das tarefas, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais. As necessidades de treinamento podem ser do passado, presente ou futuro.

De acordo com Boog, G. e Boog, M. (2006, p. 8)

A necessidade de treinamento está entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada. O objetivo principal é eliminar essa diferença. Sendo assim, a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las.

Nota-se, então, que o levantamento das necessidades de treinamento serve para identificar as necessidades não atendidas da organização.

Destaca Marras (2000, p. 153):

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de Treinamento & Desenvolvimento e todas as demais da empresa. Na verdade o Treinamento & Desenvolvimento é somente um instrumento integrado e catalisador das necessidades organizacionais, essas encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos superiores imediatos.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito em três níveis:

1. Análise organizacional – é o diagnóstico organizacional, a determinação de sua missão, visão, valores, objetivos estratégico, visa identificar as áreas em que o treinamento se torna necessário e a identificação dos níveis de eficiência e eficácia da empresa para identificar os tipos de treinamentos necessários para elevação do seu desempenho.
2. Análise das tarefas – está voltada para os processos operacionais, determina quais são as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas que as pessoas devem ter para o desempenho adequado da função.
3. Análise das pessoas – através da análise do perfil da pessoa é avaliado em que medida os colaboradores dispõem de conhecimentos, habilidades e atitudes para a execução das tarefas contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos.

Dessa forma, a análise organizacional esclarece os objetivos da organização, a análise das tarefas, o que é necessário fazer para o alcance dos objetivos estratégicos, e a análise das pessoas determina o comportamento, conhecimento, atitudes e competências para execução das tarefas e para o alcance das metas organizacionais.

Existem alguns fatores que auxiliam a empresa a identificar as necessidades de treinamento e quais as habilidades devem ser treinadas:

- Introdução de novos equipamentos ou novos processos para produzir os produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços.
- Mudança na responsabilidade do cargo;
- Queda na produtividade ou na qualidade dos produtos e serviços;
- Aumento na violação das normas de segurança ou nos acidentes;
- Aumento das reclamações dos clientes ou colegas de trabalho;

- Retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento da organização;

A partir desses fatores, a empresa identifica as reais necessidades de treinamento, auxiliando no planejamento e execução do mesmo para que este obtenha o resultado esperado.

2.1.2 Avaliação do Programa de Treinamento

A etapa final de um programa de treinamento é a sua avaliação, onde é verificado se o treinamento proposto atendeu as necessidades da organização, obtendo os objetivos desejados. Já que um programa de treinamento representa, inicialmente, um custo, como material, tempo do instrutor, perda de produção, enquanto os colaboradores estão sendo treinados, isto requer um retorno razoável desse investimento.

Todo programa de treinamento deve objetivar melhoria na organização e no desenvolvimento das pessoas, para que sejam alcançados os objetivos relacionados à organização.

Chiavenato (2004, p. 353) aborda que, para se avaliar o programa de treinamento, as respostas às questões, a seguir, podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: as rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos de trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões for positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se negativa, ele não atingiu seus objetivos e seu esforço ficou inválido e sem efeito.

De acordo com o abordado, a avaliação do programa de treinamento serve como indicador para verificar a sua eficácia e seus resultados, atendendo às necessidades diagnosticadas.

Entende-se que, após a realização do treinamento, os colaboradores estarão aptos a execução de suas tarefas de forma eficiente e eficaz, aumentando a qualidade e a produtividade, com melhoria na qualidade de vida no trabalho, com uma maior competitividade organizacional e com a melhoria da imagem da empresa perante a sociedade.

A avaliação do programa de treinamento serve como indicador para verificar se os objetivos do treinamento foram atingidos. É importante fixar os objetivos propostos pelo treinamento para que sejam medidos seus resultados.

2.2 O Aumento da Produtividade através do Treinamento

A produtividade é uma ferramenta com a qual as organizações modernas vêm se preocupando cada vez mais, com o objetivo de alcançar o máximo de produtividade, pois quanto maior a produtividade, melhor será o resultado da empresa, proporcionando redução de custos e o melhor rendimento das atividades dando subsídios para a organização se tornar mais competitiva e lucrativa.

A produtividade é, basicamente, definida como a relação entre a produção e os fatores de produção utilizados. A produção é definida como os bens produzidos (quantidade de produtos produzidos). Os fatores de produção são as pessoas, máquinas, materiais e outros. Quanto maior for a produção ou menor quantidade de fatores utilizados maior é a produtividade. (WIKIPEDIA, 2011).

Entende-se que produtividade é a relação direta entre o que foi produzido e os insumos utilizados, ou seja, quanto maior for a produção e menor forem os insumos utilizados, maior será o grau de produtividade. Sabe-se que para a medição do nível de eficiência e eficácia de uma organização um dos melhores indicadores é o grau de produtividade.

O treinamento influencia no aumento da produtividade, pois capacita os colaboradores para execução das tarefas, desempenhando-as de forma adequada, desenvolvendo competências que auxiliam no atingimento dos objetivos estratégicos e das metas organizacionais.

O programa de treinamento quando bem definido gera resultados como: aumento da produtividade, mudanças de comportamento, com atitudes proativas, redução de custos, otimização da eficiência, elevação da aprendizagem, aumento das habilidades, melhoria no clima organizacional e aumento da motivação do pessoal. Resultados estes que afetarão, diretamente, o desempenho da organização, com as metas organizacionais atingidas, o que a torna mais competitiva.

3 Considerações Finais

Constata-se que o treinamento é uma ferramenta para o aumento da produtividade nas organizações e de desenvolvimento dos funcionários. Trata-se de um processo educacional de curto prazo, que tem como finalidade o repasse de conhecimento, habilidades e atitudes relacionados à otimização das tarefas, gerando uma mudança de comportamento nas pessoas, elevando a aprendizagem e criando uma reação favorável ou satisfação nos participantes do treinamento.

Entende-se, então, que um programa de treinamento deve ser bem definido e planejado, deixando claro seus objetivos, para que os treinandos possam entendê-los e sentirem-se motivados ao aprendizado. Como consequência, aumento da produtividade, mudanças de comportamento, atitudes proativas, redução de custos, otimização da eficiência, elevação da aprendizagem, aumento das habilidades, melhoria no clima organizacional e aumento da motivação do pessoal.

Atualmente, o treinamento vem se transformando em um diferencial competitivo das organizações, pois com colaboradores bem treinados e com os conhecimentos, habilidades e atitudes que a função necessita, esta ferramenta irá trazer benefícios para a organização, dentre os quais, redução de custos e aumento da qualidade dos produtos e serviços e do atendimento ao cliente.

Sendo assim, um programa de treinamento que tem como objetivo desenvolver competências, habilidades e atitudes nas pessoas para melhorar seu desenvolvimento profissional e se tornarem mais produtivas contribuirá para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Diante do exposto, conclui-se que o treinamento é de grande relevância, visto que um programa planejado e bem estruturado, de acordo com as necessidades da organização e dos trabalhadores, colabora para que as metas organizacionais sejam alcançadas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luís Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas: Novas Práticas, Conceitos Tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de T & D: Processos e Operações**. São Paulo: Pearson, 2006.

*CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: Princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001*

CAVALCANTE, André Murilo de Souza. **Treinamento Como Ferramenta Estratégica Para o Crescimento Organizacional**. Artigo. Disponível em: <www.novomilenio.br/foco/artigo/4_Artigo_TreinamentoANDRE.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 5ª Reimpressão.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. -1 ed. – 2. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KANAANE, Roberto. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F.J. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva: 2006.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: Subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BORDEAU, John W., Tradução Reinaldo C. Marcondes. **Administração de Recursos Humanos**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções**. Tradução técnica de Jean Pierre Marras. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

WIKIPÉDIA: A enciclopédia livre. Disponível em: <

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Produtividade>>. Acesso em: 06 junho 2011.