

**FALCUDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**ADRIANA RABELO CAMPOS LOPES**

**TREINAMENTO, SINÔNIMO DE AVANÇO EMPRESARIAL**

Rubiataba-Go.

2004

Adriana Rabelo Campos Lopes

## TREINAMENTO, SINÔNIMO DE AVANÇO EMPRESARIAL

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação rural.

Orientador: Professor Enoc Barros da Silva



Rubiataba-Go.

2004

*Adm. em par  
Rec. humanos  
Treinamento*

25694  
50000

Tombo nº	9352
Classif.	A-658.3
Ex.	1 ADRIANA LOPES 2004
Origem:	d
Data	20-12-04

## **OFERECIMENTO**

Dedico este trabalho a meus pais Orlando de Oliveira Campos e Irani Rabelo Campos como reconhecimento da confiança e da capacidade que depositaram em mim.

Ao meu Esposo Edelson Paulo Lopes Júnior e minha filha Yara Rabelo Campos Lopes, que sentiram a minha ausência e me deram suporte para que eu tivesse condições de concluir tal trabalho.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus que me criou, me dando condições de desenvolver trabalhos para melhoria humana.

Aos meus familiares que direta ou indiretamente contribuíram para o meu progresso estudantil.

Aos amigos que torceram e trouxeram incentivos quando apareceram as dificuldades, fazendo delas uma força maior para o meu sucesso.

E, por fim, aos colegas de sala que viveram e compartilharam parte de sua vida, dificuldades e alegrias, que apesar de tudo conseguimos chegar ao final de mais uma etapa.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	04
INTRODUÇÃO.....	05
SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	07
Objetivos Gerais .....	08
Objetivos Específicos.....	08
REFERENCIAL TEÓRICO.....	09
Treinamento: Educação para o trabalho.....	10
Educação, Instrução e Treinamento.....	11
Vantagens do Treinamento.....	11
Quanto ao mercado de trabalho.....	11
Quanto ao pessoal em serviço.....	12
Quanto a Empresa como um todo.....	12
Conceito e alcance da atividade de treinamento.....	12
Como viabilizar as metas de treinamento.....	13
Os Controles de treinamento.....	13
Características de um sistema eficiente de controles.....	14
Instrumentos de controle de treinamento.....	15
Alocação de recursos financeiros.....	16
Importância e alcance da organização.....	16
Estrutura de treinamento em empresas de porte médio.....	17
Estrutura de treinamento em empresa pequena.....	18
Coordenação da atividade de treinamento.....	19
Divisão do trabalho.....	19
Diferenças individuais no treinamento.....	20

Evolução do treinamento empresarial.....	21
O papel do treinamento na empresa.....	22
Interdependência entre treinamento e outros subsistemas de pessoal.....	24
Quadro de pessoal de um órgão de treinamento.....	26
Coordenador de treinamento.....	30
Política de treinamento.....	31
Modalidades de treinamento.....	34
Treinamento técnico.....	36
Treinamento Administrativo.....	37
Objetivos e metas do treinamento administrativo.....	38
O treinamento com responsabilidade do supervisor.....	38
RESULTADOS.....	40
METODOLOGIA.....	49
JUSTIFICATIVA.....	50
CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
ANEXOS.....	

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem a finalidade de mostrar, que o treinamento é um método de guiar e apoiar o indivíduo, em sua busca por um melhor desempenho no trabalho. O treinamento é um investimento com retorno garantido, já que possibilita profissional capaz de exercer suas funções.

O treinamento é fundamental para a qualidade do trabalho prestado, sendo ele administrado pelo pessoal de Recursos Humanos e na maioria das vezes, se deve o sucesso empresarial a essa área que desenvolve os seres humanos existentes numa empresa.

Para a elaboração deste trabalho, contamos com a colaboração do professor e orientador Enoc Barros da Silva, livros de apoio e colegas que também estão desenvolvendo este tipo de projeto. E claro, as empresas que confiaram em nossa capacidade e a partir desta confiança, abriram suas portas para nós, estagiários. Estas empresas foram: Perdigão Agroindustrial de Rio Verde-Go., e Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda de Rialma-GO.

## INTRODUÇÃO

A administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Por isso, ela é contingencial e situacional. Depende da cultura que existe em cada organização, como também da estrutura organizacional adotada e outros.

A administração dos recursos organizacionais torna-se cada vez mais complexa e desafiante, principalmente visíveis do ponto de vista estritamente financeiro. A administração de Recursos Humanos está passando por grandes mudanças e inovações, constatando que o treinamento é fundamental para a qualidade do trabalho prestado, sendo ele administrado pelo pessoal de Recursos Humanos e na maioria das vezes se deve o sucesso empresarial a essa área que desenvolve os seres humanos existentes numa empresa.

A administração de Recursos Humanos é uma especialidade que surge, a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial. ARH vê as pessoas como recursos vivos e não como fatores inermes<sup>1</sup> de produção.

Dentro do Sistema de Recursos Humanos, estamos explorando um subsistema<sup>2</sup> que é o de Treinamento. Através do treinamento, as organizações conseguem obter elevado grau de comprometimento dos seus empregados, obtém também melhores resultados, atingindo os seus objetivos com maior eficiência. O Treinamento é visto pela administração como um investimento em capital humano, um instrumento de lucro, de crescimento e vitalidade empresarial, do que como um custo oneroso.

1. Sem armas ou meio de defesa

2. Conjunto de partes inter-relacionadas integrante de um sistema mais amplo

Feito o levantamento de necessidades de treinamento, surge o ordenamento dos fatos apurados, quer dizer, o planejamento de formação profissional. Planejar é uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetivos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamentos. A prática do Planejamento leva, necessariamente, à escolha de uma alternativa, quando se descobre um curso de ação diverso.

Pode-se dizer que, o Planejamento da Atividade de Treinamento é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

Queremos, mostrar um pouco da importância do desenvolvimento e dos resultados do treinamento quando aplicado acompanhado de maneira séria.

O Departamento de Administração de Pessoal é predominante, um órgão de STAFF que, dentro de suas atribuições, presta permanente assistência a todos os setores da empresa, contribuindo, então, para a eficiência no treinamento e desenvolvimento. Já uma empresa de grande porte, deve-se contar com uma Diretoria de Recursos Humanos.

O treinamento tem como objetivo melhorar o padrão de desempenho, modificar ou acrescentar hábitos e atitudes. Ele proporciona o melhor desenvolvimento para desempenho de um cargo. Tem como razão, ambientar novos funcionários, preparando-lhes para novas responsabilidades.

Espero com a realização deste trabalho, poder fornecer informações úteis, as quais ajudarão em nossa vida profissional, de um modo especial às empresas: Perdigão Agroindustrial S/A localizada na cidade de Rio Verde-GO., e Extra Atacado Secos e Molhados de Rialma-GO.

## **SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

As empresas privadas, apesar de desenvolverem melhor a área de Recursos Humanos, às vezes também são falhas. Perdem dinheiro, qualidade de serviços e produtos, funcionários capazes, por falta de investimento em treinamento e até mesmo por acomodação. Funcionário treinado realiza trabalho dobrado e com maior qualidade.

O funcionário deve ser treinado e avaliado, para sabermos onde melhor desenvolve suas tarefas. Deve-se observar o perfil do indivíduo, o interesse e sua prestação de serviço, para que o treinamento seja completo.

As empresas pesquisadas foram: Perdigão Agroindustrial de Rio Verde-GO., e Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda de Rialma-GO.

## **OBJETIVO GERAL**

- Mostrar que o treinamento/capacitação é fundamental para o desenvolvimento humano e para o sucesso empresarial; - Despertar interesse desenvolvendo agilidade, já que o treinamento requer durante algum tempo, esforço, prática, dedicação e liderança do indivíduo e logo a satisfação da empresa.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Levantar necessidade de treinamento.
- Verificar qual é o setor da empresa, que mais está necessitando de treinamento;
- Identificar quem deverá ser treinado primeiro, dando prioridade a pessoas de mente aberta, que se interessam em progredir;
- Propor treinamento inovadores, eliminando o medo de mudanças;
- Orientar como agir, para obter resultados positivos, criando um ambiente saudável e produtivo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Ferreira (1987, P:22), o Departamento de Treinamento como diversas divisões que compõe devam ser dirigidos por especialistas realmente habilitados: Administradores de Empresas, Economistas, Psicólogos, etc., ou mesmo por qualquer outro tipo de profissional que tenha a especialização exigida para o desempenho da função. O autor afirma que o treinamento, orientação e acompanhamento, visa corrigir desvio e sanar deficiências de desempenho dos executores. O treinamento é instrumento de desenvolvimento e formação pessoal.

Já, Gil (1994), diz que o objetivo do treinamento, é a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível. Nas empresas atuais, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, com objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização.

Treinamento é o processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Esta é a definição dos autores Carvalho e Nascimento(1993).

Chiavenato (1994, p:416), diz: treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O treinamento tem como objetivo preparar pessoal, proporcionar oportunidades, mudar a atitude das pessoas, aumentando-lhes a motivação e tornando-lhes mais receptivos. O treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento: Transmissão de informações; Desenvolvimento de

habilidades; Desenvolvimento ou modificação de atitudes e Desenvolvimento de conceitos.

## **Treinamento: Educação para o Trabalho**

Segundo Carvalho e Nascimento (1993, p:154), “A educação é, basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal. Na verdade, essa reconstrução é caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia de nossa existência”.

Educando-se continuamente, o indivíduo é profundamente influenciado pelo meio onde vive, trabalha e se desenvolve através de seus vários grupos de referência: a escola, o lar, o trabalho, o clube, a igreja etc.

Torna-se praticamente impossível, separar o processo de treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas.

Por sua vez, o treinamento constitui-se no

“(...) processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. (Carvalho; Nascimento, 1993, p:154).

O enfoque acima identifica o treinamento como sendo uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.

Nessa linha de raciocínio, o treinamento pode ser identificado como sendo um “somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz, até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos”.

Desse modo, o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinando, constituindo-se num agente motivador comprovado. Carvalho e Nascimento (1993, p:154).

## **Educação, Instrução e Treinamento**

A educação denomina-se “instrução” quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções.

O termo “treinamento” é empregado, neste capítulo, com o mesmo significado dos vocábulos: “aperfeiçoamento”, “capacitação”, “desenvolvimento” e “formação”.

### **Vantagens do Treinamento**

Os autores Carvalho e Nascimento (1993, p:155), dizem que: quando devidamente implantado, o subsistema de formação proporciona inúmeras vantagens, entre as quais se destacam as seguintes:

Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização; caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; elabora planos de capacitação profissional a curto, médios e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Paralelamente a essas vantagens estruturais, o processo de treinamento proporciona, em termos de segmentos empresariais, os seguintes benefícios:

### **Quanto ao Mercado de Trabalho**

Definição das características e atribuições dos empregados; racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores; melhoria dos padrões profissionais dos treinados.

## **Quanto ao pessoal em Serviço**

Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados; maior estabilidade de mão-de-obra; estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional; dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

## **Quanto a Empresa Como um Todo**

Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos; maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho; disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização; melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial, economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho; condições de competitividade mais vantajosa, dada à capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal; diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

## **Conceito e alcance da atividade de treinamento**

Planejar atividade de treinamento envolve a seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH da empresa, fatos esses projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes, procedimentos e programas na atividade de formação profissional.

É de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as seqüências de sua ação administrativa com vistas:

Ao desenvolvimento de políticas de treinamento da empresa; ao estabelecimento de procedimentos, padronizando métodos de formação; à definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de RH; à programação da atividade de formação, estabelecendo prioridade e seqüências de cada componente da programação; ao desenvolvimento de estratégias de treinamento, decidindo quando e como alcançar os objetivos propostos; à fixação de objetivos de treinamento, estabelecendo os resultados finais desejados; e ao cumprimento dos planos de formação através da implantação de controles eficientes.

### **Como viabilizar as metas de treinamento?**

Para que os objetivos de desenvolvimento de RH possam ser plenamente atingidos, a unidade de treinamento necessita buscar exeqüíveis às seguintes questões:

O que será transmitido no processo de treinamento (conteúdo programático)?  
QUEM receberá o treinamento (clientela-tipo)? QUANDO ocorrerá o treinamento (época)? ONDE será o treinamento (local)? COMO se processará o treinamento (metodologia)?

O esquema a seguir ilustra bem essas questões:

### **Os Controles de Treinamento**

É na fase do planejamento que são estabelecidos os vários instrumentos de controle da atividade de formação, e cuja finalidade é verificar se o plano de treinamento está caminhando em direção aos seus objetivos.

## **Características de um Sistema Eficiente de Controles**

### ***Rapidez na ação***

O controle deve revelar, de imediato, os desvios do plano de formação. O sistema eficiente de controles de treinamento manifesta-se quando é capaz de mostrar os desvios antes que estes ocorram no processo de desenvolvimento de RH.

Desse modo, a rapidez na aplicação de controles de treinamento, fornece à unidade de formação da empresa um somatório adequado de dados, que permita intervir no processo a tempo de evitar os desvios e falhas comprometedoras do plano de capacitação.

### ***Flexibilidade***

O gerente de treinamento deve dispor de instrumentos de controle, que lhe permitam agir em função de modificações de planos de formação, circunstâncias imprevistas ou fracassos propriamente ditos.

### ***Economia***

Todo instrumento de controle deve ser proporcional, em eficiência, ao seu custo de aplicação. O tipo de controle a ser utilizado pela gerência de formação depende, basicamente, das características do programa de treinamento, recursos disponíveis e da habilidade administrativa de quem o aplica.

Na verdade, para ser econômico em sua aplicação, o controle de treinamento deve ser selecionado em função de fatores realmente estratégicos para as áreas de maior importância no processo de capacitação.

## **Compreensão**

Pode parecer óbvio, mas qualquer sistema de controle, deve ser muito bem compreendido por seus executores. Muitos tipos de controles não são bem aplicados, simplesmente porque faltou esclarecer a seus usuários como funcionam.

A compreensão se faz mais necessária, quanto mais sofisticado for o sistema (fórmulas matemáticas, gráficos complexos, ponto de equilíbrio etc.).

## **Ação corretiva**

Um controle eficiente de formação deve indicar à gerência, informações corretas e atualizadas, sobre onde ocorrem às falhas e desvios do plano de capacitação, indicando as responsabilidades por tais ocorrências e o que pode e deve ser feito para corrigi-las.

## **Instrumentos de Controle de Treinamento**

Existem inúmeros tipos de controle aplicáveis ao treinamento. Entre os mais utilizados, merecem citação:

Orçamento de formação profissional; fichas de acompanhamento do treinando durante seu processo de formação; testes e provas aplicados no decorrer da capacitação; observações pessoais de coordenadores e instrutores de treinamento; entrevistas formais e informais com os treinandos; relatórios de treinamento elaborados por coordenadores e instrutores de capacitação; folhas de apreciação encaminhadas pelos treinandos avaliando o treinamento recebido; documentação de acompanhamento do treinando, após concluído o processo de formação.

A combinação de um ou mais desses instrumentos e a inclusão de outros não relacionados acima depende, entre outros, dos seguintes fatores:

Tipo do evento de formação – curso, seminário, conferência etc.; clientela a ser atingida – vendedores, executivos, pessoal operacional etc.; políticas de RH e de treinamento adotadas pela organização.

## **Alocação De Recursos financeiros**

A destinação de recursos financeiros é vital para o processo de planejamento da atividade de formação. Cabe à unidade de capacitação, obter o máximo de rendimento da verba, que lhe é destinada pela diretoria da empresa. Somente através da aplicação racional de recursos financeiros, é que os planos de treinamento serão, de fato, viabilizados.

Adequada de procedimentos e estabelecimento de cronograma dos eventos de capacitação, procure elaborar um plano de treinamento para sua empresa, levando em conta os seguintes aspectos:

Política RH adotada pela empresa; informações oriundas do exercício de treinamento, "Levantamento de Necessidade de Treinamento"; situação econômica e estratégica da empresa no mercado; e experiência anterior da companhia com treinamento.

## **Importância e Alcance da Organização**

Para fazer com que os planos de formação sejam postos em execução com um mínimo de eficiência e rapidez, torna-se indispensável à presença de uma estrutura organizacional dotada de mobilidade, servindo de suporte às responsabilidades, às relações internas e às atividades de todos os membros da unidade de treinamento.

Organizar o treinamento é distribuir o trabalho a fim de garantir a realização dos planos de capacitação. Pode-se dizer que a organização se resume, essencialmente:

"(...) na divisão de grandes unidades em unidades menores, administráveis, de modo que seja possível atribuir a cada um a tarefa adequada". (Carvalho; Nascimento, 1993, p:179).

Nessa linha de raciocínio, a organização do treinamento pode ser entendida como sendo o agrupamento de atividades necessárias, para atingir os objetivos da

unidade de formação e a designação de cada setor, um responsável que tenha autoridade suficiente para administrá-lo.

Não se pode e nem se deve padronizar modelos organizacionais, para representar os vários segmentos ou setores de treinamento. As sugestões apresentadas a seguir constituem, apenas, parâmetros orientadores para implantação estrutural da atividade de capacitação.

Dessa forma, a organização do treinamento tem como finalidade precípua, possibilitar a plena utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros voltados para promover a assimilação, por parte do treinando, de novos métodos e técnicas de trabalho.

Resumindo, a organização do treinamento pode ser identificada como sendo a coordenação das várias funções interdependentes da unidade de formação.

## **Estrutura de Treinamento em Empresas de Porte Médio**

Segundo Carvalho e Nascimento (1993). Para firmas de tamanho médio, recomenda-se um tipo de estrutura de treinamento voltada para funções de "staff", assessorando as demais unidades da empresa em matéria de formação profissional.

Ligado, via de regra, ao Departamento de Recursos Humanos, o setor de treinamento de uma empresa de tamanho médio não necessita de instalações mais sofisticadas, já que não possui estrutura administrativa própria.

A Figura a seguir mostra um exemplo de estrutura simplificada do setor de treinamento numa firma de tamanho médio:

Segundo a definição feita pela Secretaria da Receita Federal, a LEI 9.317/96, Capítulo II, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Seção Única

Da Definição

Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais);

II - Alterado pelo art. 3º da Lei nº 9.732/98 empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).

*Definição Pela Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás*

*LEI Nº 13.270 , DE 29 DE MAIO DE 1998*

(PUBLICADA NO DOE DE 04.06.98)

ALTERAÇÃO : Lei nº 13.422, de 31.12.98 (DOE de 07.01.99).

Art. 2º Considera-se microempresa e empresa de pequeno porte o contribuinte do ICMS, pessoa jurídica, que tenha, cumulativamente:

I - auferido receita bruta anual igual ou inferior a R\$500.000,00 (quinhentos mil reais);

Nota: Redação com vigência de 01.07.98 a 20.02.99.

CONFERIDA NOVA REDAÇÃO AO INCISO I DO ART. 2º PELO ART. 1º DA LEI Nº 13.442, DE 31.12.98 - VIGÊNCIA: 21.02.99. PRÓXIMA ALTERAÇÃO

I - auferido receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 720.000,00 (setecentos e vinte mil reais);

## **Estrutura de Treinamento em Empresa Pequena**

Para companhias de pequeno porte, o treinamento não necessita de estrutura definida. O tamanho e a versatilidade dessas empresas não exigem tratamento setorial especializado, uma vez que o departamento de Recursos Humanos encaminha aos gerentes de outros órgãos a responsabilidade direta pela capacitação de seus quadros.

A formação profissional em agências externas de formação completa o desenvolvimento de RH em firmas de pequeno porte.

## **Coordenação da Atividade de Treinamento**

Podemos caracterizar a coordenação como sendo à disposição dos esforços do grupo sob "forma contínua e ordenada, de modo que se obtenha uma ação na consecução de um objetivo". (Carvalho; Nascimento, 1993, p:183).

Quando a unidade de treinamento funciona de modo harmônico, isto é, seus setores atuando em áreas interdependentes, pode-se afirmar que o setor soma esforços com vistas a um denominador comum: a execução de seus objetivos .

O gerente de treinamento deve ter um desempenho profissional refletido na sua capacidade de coordenar as várias atividades de seu departamento.

Sendo uma função destinada a ajustar esforços humanos, a coordenação assume um papel decisivo na concepção estratégica da unidade de formação da empresa.

Resultado da divisão do trabalho, a coordenação visa ordenar as várias atividades exercidas pela empresa. Em princípio, há duas maneiras de se coordenar uma unidade ou mesmo uma empresa, a saber:

- 1.) coordenação através do fluxo de ordens e instruções oriundas da chefia imediata do empregado, passando pelas várias linhas de autoridade; e
- 2.) pela criação, na mente e na vontade dos que atuam em equipe, de uma inteligente unidade de propósitos.

Como se vê, a coordenação é, para o desempenho do gerente de treinamento, a própria razão de ser de sua atividade, pois é através de seus vários colaboradores especializados que realiza o seu trabalho de forma harmônica e eficiente.

## **Divisão do Trabalho**

A divisão do trabalho também é comentada por Carvalho e Nascimento (1993, p:183). À organização do treinamento compete distribuir as atividades entre os integrantes da unidade, atribuindo a cada um deles a execução de determinadas

funções, sendo de responsabilidade do gerente de formação orientar e dirigir a atuação do colaborador para essas tarefas específicas.

## **Diferenças Individuais no Treinamento**

Para os autores Carvalho e Nascimento (1993, p:192). Todo ser humano possui certas aptidões intelectuais e motoras em comum; entretanto, o desenvolvimento dessas aptidões se manifesta de maneira distinta de pessoa para pessoa.

As diferenças individuais no treinamento são confirmadas a cada momento, cujos traços podem ser assim resumidos:

Hábitos de assimilação e prática diversa na execução de tarefas similares;  
Ambição e interesses em graus variados num mesmo grupo de trabalho;  
Necessidades diversas em função de disposições e interesses também variáveis.

A psicologia da aprendizagem vem se dedicando ao estudo e interpretação dos fenômenos mentais, no sentido de descobrir novas manifestações do comportamento humano no ato de aprender alguma coisa.

Assim é que, no treinamento, muitos temas não são bem assimilados pelos treinados, porque simplesmente os responsáveis pela programação deixaram de reconhecer inevitáveis diferenças individuais durante o processo de formação.

Para a Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (1980), o treinamento é uma necessidade.

A produtividade de trabalho tem sido sempre relativa em algum grau, dependendo de sua complexidade. À medida que o trabalho, como método, se torna mais cognitivo<sup>3</sup> e técnico – e por conseguinte uma proporção decrescente de empregados desempenha tarefas repetitivas e simples – o potencial para melhoria na produtividade e a qualidade de empregados individuais e de grupos aumentam.

A educação e o treinamento são vistos pela administração mais e mais como investimento em capital humano, instrumento de lucro, crescimento e vitalidade empresarial, do que como um custo oneroso. No caso do Brasil, onde a desigualdade relativa, em termos de distribuição de renda, vai sendo compensada

3. Relativo a cognição, ou ao conhecimento

em parte pela mobilidade social, tal investimento é um maneira coerente de contribuir para administração dessa desigualdade.

Como distinguir o que é requisito do que é desejável ou útil ou do que deve ser previsto, e então decidir quando os últimos são suficientemente fortes para assegurar providências da empresa? É comum dizer-se que o uso dos verbos corrigir, melhorar e prevenir permite uma listagem bem abrangente de necessidades antes do estabelecimento das prioridades.

Em muitas circunstâncias, a necessidade de ensinar o trabalho aos novos empregados, ou de treinar os atuais a melhorá-lo ou a assumir novas responsabilidades, é óbvia. Questioná-la é disputar com os objetivos da organização. A maior parte das grandes empresas requer alguns tipos de técnicos, difíceis de encontrar, que são vitais para suas operações.

É essencial, por exemplo, que uma distribuidora de gás encanado treine seus gasistas ou que uma fábrica de aviões treine seus chapeadores. O número e tipo dessas capacidades vitais estão sendo constantemente modificados por decisões administrativas, tais como a decisão de introduzir um produto novo que reclama novas capacidades de fabricação, vendas, processamento de dados e outras partes da organização.

## **Evolução do Treinamento Empresarial**

Também modificações obrigatórias por lei, podem impor necessidades de treinamento incontestáveis, tais como legislação sobre segurança, poluição, etc. Na França, a partir de janeiro de 1979, as empresas com mais de 750 empregados foram obrigadas por lei, a produzir um "relatório anual sobre o balanço social". Nesse documento a empresa deverá fornecer informações a seus empregados sobre aspectos amplos de emprego, concentrados principalmente no ambiente de trabalho. Os auditores sociais precisam prover dados estatísticos e informações sobre rotatividade de mão-de-obra, absenteísmo, atrasos, benefícios, acidentes, doenças ocupacionais e atividades de treinamento. Verifica-se aí que tal balanço,

além de sistematizar dados para levantamento de necessidades, propicia elementos poderosos para conscientização dos trabalhadores.

A porção maior da atividade de educação e treinamento das empresas, no entanto, é devida não ao fato de não haver alternativa, mas com base no juízo de que os benefícios justificarão os custos a que representam, de fato, oportunidades de investimento.

Além da satisfação de necessidades imediatas ou de curto termo, são usualmente trazidas por este cálculo de custo e benefícios, outras necessidades tais como: a necessidade de assegurar vitalidade ocupacional moral, no sentido de compromisso com o trabalho – particularmente entre profissionais e administradores; prover um meio de aprendizagem que conduza ao crescimento profissional, preparando os empregados para mudanças que possam ocorrer nas suas carreiras.

Uma outra necessidade crescente comum, satisfeita pelos programas de treinamento, é a de estabilizar o empregado na empresa – principal pressuposto de uma estratégia para preenchimento de cargos – enriquecendo-os e, por conseguinte, não só fazendo uso eficiente de suas habilidades e conhecimentos, mas também reduzindo a rotatividade e aumentando o moral. Ainda outra consideração é tornar mais atrativa a empresa como local de emprego e melhorar, conseqüentemente, sua posição competitiva no mercado de trabalho.

### **O papel do treinamento na empresa**

O chefe do Departamento de Seleção e Desenvolvimento de Pessoal da SABESP, diz o seguinte: "Treine seu pessoal de Gerência, e o trabalho correrá tranqüilamente", (Boog, 1980, p:13), etc., são alguns dos chavões com que nos defrontamos no dia-a-dia de nosso trabalho, atestando, de um lado, grande preocupação com a necessidade de preparação dos Recursos Humanos de nossas empresas, e, de outro lado, a excessiva proliferação de atividades de treinamento cujos objetivos nem sempre se coadunam com a realidade empresarial.

O interessante de se notar, todavia, é que não existem mais os questionamentos quanto à validade e à necessidade da implantação do treinamento

dentro da empresa. O que se questiona, isto sim, é a sua adequabilidade a cada situação, a forma de sua institucionalização, os meios de que se utiliza, os objetivos a que se propõe e sua posição na estrutura da empresa.

O fato de, nos dias de hoje, ser aceito por todos como um instrumento de que a empresa tem que lançar mão, para solucionar os mais diversos problemas que afetam sua estrutura, funcionamento e produtividade, leva-nos a encará-lo com muito mais seriedade e responsabilidade.

É claro que, diante desse quadro, a importância do treinamento aumenta e robustece-se ainda mais com a consciência que se tem, de que a educação como processo de transmissão de conhecimentos exerce, hoje, na sociedade, papel preponderante, quer no que se refere às mudanças dos usos e costumes, quer no tocante às mudanças e avanços tecnológicos. E, em decorrência dessas mudanças, a obsolescência dos conhecimentos e das técnicas vai-se tornando mais rápida, donde a necessidade da intervenção do treinamento se torna evidente.

Quando dizemos necessidade da intervenção do treinamento, não queremos dizer que a educação formal, dada nas escolas, não seja instrumento válido ou adequado. É que, na realidade, as instituições escolares quase sempre padecem de uma dificuldade maior para acompanhar as mudanças e, em conseqüência, dificilmente conseguem, em primeiro lugar, adaptar-se a elas com a rapidez desejada e, posteriormente, preparar estudantes e profissionais de acordo com o que exige a sociedade em geral e o mercado de trabalho em particular.

Aliás, em recente publicação da UNESCO (O Correio), Boog e outros autores da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (1980, p:14), falando sobre "Educação, primeira empresa mundial", relatam: "Pela primeira vez na história, diversas sociedades começam a rejeitar muitos dos produtos que lhes oferece a educação institucionalizada."

Esse fenômeno, de natureza ao mesmo tempo econômica, social e psicológica, explica-se pelo fato de que a aceleração da educação e das transformações estruturais tende a acentuar a separação que normalmente existe entre as estruturas, por um lado, e as superou infra-estruturas por outro, o que mostra a facilidade com que os sistemas educacionais podem ficar defasados.

O sistema constituído para uma minoria, num tempo em que o saber se transforma lentamente e o homem podia acreditar – sem pretensão excessiva – capaz de "aprender" em poucos anos todo o saber necessário a sua vida intelectual

e científica – tal sistema rapidamente torna-se anacrônico, ao ser aplicado às massas, numa época tumultuosa em que o volume de conhecimentos aumenta em ritmo acelerado. Diante do crescimento desigual, das antinomias<sup>4</sup> do desenvolvimento econômico e social, e das correntes e contracorrentes do mundo de hoje, a educação mostra claramente os efeitos de conflitos múltiplos.

Custa à educação adequar-se gradativamente às exigências da sociedade em expansão. Os indivíduos que ela forma são pouco capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças; diversas sociedades rejeitam sem piedade as qualificações e competências que lhes são oferecidas e que não atendam às suas necessidades diretas.

Isso é conseqüência de um processo de crescimento desigual e descontínuo, caracterizado por saltos e interrupções, que não corrige um desequilíbrio sem criar outro. Mas esse processo, de qualquer forma, está longe de apresentar só aspectos negativos, mesmo quando as adaptações e as mutações que exige sejam árduas e penosas. O universo da educação atual se ressentir das dores desse parto.”

### **Interdependência entre treinamento e os outros subsistemas de pessoal**

Como ficou dito atrás, a expectativa da empresa, entre outras, é a de que o Treinamento atue de forma integrada e sistêmica com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos. Todavia, na prática, nem sempre isso ocorre, devido à existência de um certo descompasso em nossas organizações, quer por falta de políticas definidas de pessoal, quer por falta de sintonia entre os profissionais dessa área, quer ainda por ausência de organismos cujo objetivo principal seja formar esses profissionais de forma sistematizada e científica. Mas não tenhamos dúvidas de que esse descompasso deve desaparecer, sob pena de ser decretada a falência do próprio Sistema de Recursos Humanos. E ele poderá desaparecer quando:

Segundo Chiavenato (2000, p:219). O subsistema de Recrutamento e Seleção, como porta de entrada do empregado à empresa, encaminhar ao subsistema Treinamento todas as informações que lhe possam ser úteis, tais como:

4 – Oposição recíproca

facilidade ou dificuldade no provimento de certos cargos, características consideradas no processo seletivo e funções para as quais não existem profissionais no mercado, tipos de cargos para os que não há instituições especializadas em formar os futuros ocupantes, etc.

Enfim, é preciso definir o que é prioritário no momento, se Recrutamento e Seleção ou Treinamento. É esta uma política de Recursos Humanos, pois dependendo do que se pretende de um e de outro, é que um dos dois receberá maior ênfase. Daí a necessidade do inter-relacionamento e a interdependência a que aludimos há pouco.

O subsistema de Acompanhamento e Avaliação, dentro de suas atribuições, fornecer ao Treinamento as informações relativas às linhas de promoção, previsão de vagas que deverão ser consideradas para efeito de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal que irá ser promovido, como também as informações fornecidas pela Avaliação de Desempenho e pelas entrevistas de acompanhamento e de desligamento, quando se constitui em excelente feed-back para os programas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.

O subsistema de Administração Salarial – como unidade responsável pelas descrições e especificações dos cargos, bem como de sua identificação, localização e número de ocupantes – canalizar ao Treinamento todas as informações relativas às atribuições inerentes ao cargo, suas tarefas e deveres, em que condições são executadas, e os requisitos que o ocupante do cargo deve possuir para o desenvolvimento adequado de suas atividades. Também pode fornecer ao Treinamento as possibilidades de acesso dos empregados através da hierarquia dos cargos.

O subsistema de Controle Administrativo de Pessoal, através de suas funções de manutenção dos registros, documentação e medidas disciplinares, deve alimentar o órgão de Treinamento, fornecer as ocorrências com mão-de-obra em termos de nível de escolaridade, idade, número de empregados em cada função, ausentismos desligamentos, questões trabalhistas, enfim todas as ocorrências que, de forma substancial, possam auxiliá-lo no desenvolvimento das suas atividades de forma sistemática e global.

O subsistema de Serviço Social e Benefícios, troca informações sobre relações sociofuncionais dos grupos formais de trabalho, com a área de Treinamento nos níveis de Levantamento de Necessidades de Treinamento e de caracterização

de população-alvo dos programas de Treinamento, através dos perfis socioculturais de categorias profissionais. Também como unidade de apoio, a nível de bem-estar, deve poder oferecer ao Treinamento, serviços de infra-estrutura quanto à alimentação, transportes, alojamento, atendimento médico emergencial, etc.

É evidente que esses subsistemas não esgotam o rol de atividades da unidade de Recursos Humanos, pois em muitas empresas, existem vários outros serviços, tais como: Higiene, Segurança e Medicina do Trabalho, Relações Trabalhistas, Comunicações, etc., que, de uma forma ou de outra, estão a fornecer dados ao Treinamento para melhor desenvolvimento de seus programas.

Pretendíamos nesta abordagem, expressar a interdependência entre Treinamento e outros subsistemas de Pessoal, que, evidentemente, só será conseguido se aceitarmos a necessidade de também o subsistema Treinamento fornecer o correspondente feed-back aos demais, dentro de uma linha de perfeita adequação entre suas entradas, processos e saídas, sempre compatíveis com a filosofia e a política de pessoal vigente na empresa.

Ferreira (1987) define os Objetivos e Atribuições Gerais de um Órgão de Treinamento. Compete a um órgão de treinamento, definir e fixar, de acordo com os interesses e objetivos da empresa, a política de formação e desenvolvimento de seu pessoal, visando, através da aplicação de planos e programas específicos, prover a empresa de pessoal técnico e administrativamente habilitado, satisfeito e estável.

Tendo em vista que uma política de treinamento e desenvolvimento de pessoal deverá cobrir, em linhas gerais, estas três áreas:

Treinamento técnico e administrativo (formação, desenvolvimento e integração dos recursos humanos);acompanhamento e avaliação;atendimento às exigências relativas à higiene e segurança no trabalho;

## **Quadro Pessoal de um Órgão de Treinamento**

É Ferreira (1987, p:22), que descreve este quadro. "É de se convir – respeitadas as disposições legais que regulamentam e disciplinam as diversas profissões – que tanto o Departamento de Treinamento como as diversas Divisões que o compõem, devam ser dirigidos por especialistas realmente (ou legalmente) habilitados: Administradores de Empresas, Economistas, Psicólogos etc., ou mesmo por qualquer outro tipo de

profissional que tenha a especialização exigida para o desempenho da função”.

Ressalte-se, todavia, que a simples condição de Técnico de Administração, de Psicólogo ou de Economista, não será suficiente para garantir que “o homem certo esteja no lugar certo”. A formação universitária poderá ou deverá ser importante, mas nem sempre é o bastante. Complementando-a, é preciso que o profissional, conforme a natureza do cargo que irá ocupar, traga a conveniente experiência ou especialização relativa à área em que irá atuar.

Além desses vários titulares, cada um desses órgãos terá, naturalmente, sua equipe de funcionários.

Para o caso de uma grande empresa – digamos com cerca de 5.000 empregados – sugerimos o seguinte quadro funcional (mínimo):

#### Departamento de Treinamento

Chefia: Técnico de Treinamento.1 Assistente (Auxiliar de Administração).1 Secretária (se possível, bilíngüe).2 Auxiliares de Administração.1 Pedagogo.2 Digitadores.

#### Divisão de Ensino e Treinamento Administrativo

Chefia: Técnico de Treinamento. 1 Assistente (Auxiliar de Administração)

1 Secretária. 2 Auxiliares de Administração. 2 Digitadores.1 Desenhista (desenhos artísticos). 4 Instrutores (nível superior).

Conhecida empresa mineira possui, em seus quadros de pessoal do setor de treinamento administrativo, mais doze cargos de Digitadores (em treinamento). Esses doze cargos são permanentes, o que não acontece, porém, com suas eventuais ocupantes, as quais, após determinado período de treinamento (seis meses, em média), podem, por solicitação de órgãos interessados, ser transferidas para cargos vagos ou criados. O processo é muito interessante e original, não só para as Digitadoras, que têm a oportunidade de estagiarem (em substituição a funcionários de igual nível) em diversos setores da empresa (treinamento por rodízio, do que resulta, via de regra, um excelente grau de desenvolvimento profissional das treinandas, além da melhor e mais abrangente visão que adquirem da empresa), como também para a própria organização, que se beneficia duplamente: primeiro, porque passa a ter sempre Digitadores bem capacitadas profissionalmente, para preencherem cargos vagos; segundo, porque, a despeito dos cuidados e rigores de uma boa seleção, nem sempre consegue, no mercado de trabalho, Digitadores realmente habilitadas para o imediato exercício da função. É

interessante acrescentar que, não raras vezes, tal é o grau de desenvolvimento atingido por essas simples Digitadoras, são elas guindadas a cargos de secretárias.

#### Divisão de Treinamento Técnico

Chefia: Técnico de Treinamento. 1 Assistente (Auxiliar de Administração). 2 Auxiliares de Administração. Instrutores (tantos quantos forem às áreas de especialização em que tiverem de atuar). 2 Digitadores. Monitores (tantos quantos forem às áreas de especialização em que tiverem de atuar). 1 Secretária. 2 Desenhistas (desenhos técnicos).

Embora tenhamos sugerido, como se viu, três desenhistas – um artístico e dois técnicos –, deve –se, tendo em vista a freqüência e o volume dos trabalhos, considerar sobre as possíveis vantagens que ofereceria a contratação de serviços desses especialistas (ou mesmo de entidades especializadas) para a execução dos auxílios didáticos (cartazes, painéis, gráficos, etc.) requeridos pelo treinamento. Às vezes, essa alternativa é melhor e mais econômica que a manutenção de três desenhistas nos quadros de pessoal do órgão de treinamento, sobretudo quando se pode suspeitar de que não haverá um aproveitamento total do tempo de trabalho dos mesmos. De resto, nada mais desagradável do que a ocorrência de capacidade ociosa no ambiente de trabalho.

Quanto à rotina do Procedimento Administrativo do Órgão de Treinamento, Ferreira (1987) diz que podemos resumir, assim, a rotina do procedimento administrativo do nosso Departamento de Treinamento: levantamento de necessidades de treinamento; as necessidades de treinamento na empresa são diagnosticadas pelas chefias dos órgãos interessados, no que poderão contar com a colaboração de especialistas do setor de treinamento. O órgão de treinamento procede ao levantamento geral e à análise das necessidades da empresa.

Previsão anual de Treinamento: as necessidades de treinamento são previstas anualmente.

No Catálogo de Cursos, elaborado pelo órgão de treinamento e distribuído aos demais setores da empresa; e/ou nos prospectos de cursos programados por entidades especializadas ou agências de treinamento, os quais são também enviados regularmente aos órgãos interessados, pelo setor de treinamento.

Solicitação de Cursos (internos e externos): a época oportuna, os treinamentos previstos são confirmados pelos órgãos interessados, através dos seguintes expedientes:

Cursos internos: os treinamentos a serem ministrados internamente pelo setor de treinamento, são sempre divulgados às áreas interessadas, com antecedência suficiente, cabendo a estas, indicar os participantes aos cursos programados, através de memorando, onde se mencionarão: o título do curso e o código de referencial (Catálogo de Cursos); período de realização mais conveniente ao setor interessado; nome e cargo de cada candidato; classificação contábil para efeito de rateio;

Cursos externos: (administrativos e técnicos): os treinamentos externos, no país, são divulgados pelo órgão de treinamento às áreas interessadas, através de cópias dos prospectos recebidos das entidades promotoras. Os pedidos de inscrição nesses cursos externos são feitos através do modelo "Solicitação de Cursos Externos", corretamente preenchidos e visados pela chefia do candidato e enviado ao setor de treinamento, que tomará as providências necessárias.

Avaliação do treinamento: o processo de avaliação dos treinamentos ministrados pelo setor de treinamento, ou aprovados por ele e realizados por entidades especializadas externas, compreende a utilização dos seguintes instrumentos:

Questionário de avaliação (avaliação de reação): distribuído aos treinados, para preenchimento logo após a realização de um curso. Visa à avaliação do treinamento em termos de reação e de suas perspectivas de aplicação prática; questionário de avaliação de resultados. Esse questionário visa à avaliação de resultados propriamente ditos, observados na prática profissional.

Análise de correlação dos questionários de avaliação: os quesitos constantes desse formulário são tabulados e apurados pelo setor de treinamento, oportunidade em que se faz o confronto analítico das informações registradas nos dois questionários acima citados. A fórmula que orienta a avaliação final de determinado curso indicará sua classificação, conforme os escores obtidos, dentro dos seguintes parâmetros: intervalo de 0 a 39 – curso não recomendável; intervalo de 40 a 59 – curso a estudar; intervalo de 60 a 100 – curso recomendável.

As chefias interessadas recebem, para análise e julgamento, cópia das avaliações dos cursos que solicitaram.

Certificado de participação em cursos: aos participantes que freqüentarem um mínimo de 80% da carga horária, e desde que atendidas as condições técnico-pedagógicas específicas de cada curso, será conferido um "Certificado de

Participação em Curso". Para efeito de cálculo dessa carga horária, tanto os atrasos como os eventuais afastamentos do treinando do local de reunião, serão computados.

Processo de apropriação de custos com o treinamento: os investimentos realizados com os treinamentos ministrados/coordenados pelo setor de treinamento são debitadas, inicialmente às "Contas de Rateio" de sua responsabilidade, sendo posteriormente repassadas aos órgãos usuários, observando-se o seguinte critério:

Treinamento interno: os custos com treinamento interno de pessoal são rateados aos órgãos usuários pelo processo "custo-padrão Homem/hora". O custo-padrão H/h de treinamento será reajustado anualmente pelo órgão de treinamento; treinamento externo: as despesas diretas com treinamento externo (taxas de inscrição, estada, despesas de viagem etc.) são transferidas integralmente aos usuários.

Além dos custos diretos discriminados, os órgãos usuários receberão, a título de "Taxa de Administração", débito proporcional ao número de participantes em cursos externos, no mês a que se referir. Essa taxa de administração será reajustada anualmente pelo setor de treinamento.

Processo de apropriação definitiva: a transferência de custos de treinamento aos órgãos usuários, é feita através de memorando pelo setor de treinamento ao setor de controle financeiro da empresa. Nesse memorando são anexadas as relações referentes a cursos internos, separadamente. Delas constarão os seguintes dados: título da matriz de rateio (cursos internos ou externos); título ou sigla do órgão usuário; número da conta para débito; número de participantes do órgão, no mês; valor a ser debitado a cada órgão.

## **Coordenador de Treinamento**

De acordo com Ferreira (1987, p:48). Um novo e útil personagem de intermediação entre o setor de treinamento e os demais órgãos da empresa.

As grandes empresas, à vista de determinadas e complexas características que lhes são inerentes, costumam, com extraordinárias vantagens e substanciosos resultados práticos, lançar mão de um original recurso de intermediação, no

cumprimento de sua política de desenvolvimento de recursos humanos: o Coordenador de Treinamento.

Esse novo personagem na vida das grandes empresas será sempre um funcionário indicado pelos altos escalões da organização, cuja missão principal, consiste em agilizar e completar os contatos entre o setor de treinamento e o órgão de representação, bem como de tomar uma série de providências relativas ao treinamento de pessoal.

Tendo em vista, os requisitos necessários ao cumprimento dessa nova e relevante função, os órgãos aos quais cumpre indicar o Coordenador de Treinamento deverão ter em conta as seguintes qualificações: formação de nível universitário; interesse por assuntos educacionais; facilidade de comunicação e contatos; livre trânsito em todos os setores da área de representação; maturidade.

O Coordenador desempenhará o seguinte papel na empresa: divulgar, junto às chefias de sua área de representação, os programas de treinamento internos e externos; coordenar as indicações de candidatos de sua área a cursos internos e externos; auxiliar o órgão de desenvolvimento de recursos humanos, na aplicação dos instrumentos para diagnosticar necessidades de treinamento; colaborar na previsão anual de cursos da área de representação; auxiliar na avaliação dos resultados dos treinamentos ministrados a empregados da área.

Assim, por Coordenação de Treinamento, entendam-se os procedimentos e atividades realizadas por um funcionário, no sentido de veicular comunicações e estabelecer entendimentos relativos a treinamento, entre o órgão que representa e o setor de treinamento da empresa.

## **Política de Treinamento**

### **Treinamento e objetivos da empresa**

Todo empreendimento se constitui de uma destinação ou finalidade econômico-social. Para cumprir plenamente essa destinação, a empresa define e fixa seus objetivos e estabelece as metas para alcançá-los. Fixam-se, então, os objetivos anuais do negócio, os quais deverão ser estabelecidos em consonância

com os objetivos em longo prazo, que enfeixam as previsões do empreendimento, por um período de cinco a dez anos.

Qualquer atividade que se desenvolva na empresa será sempre orientada para a realização dos objetivos do negócio.

Assim, os programas de treinamento, orientação e acompanhamento, visando a corrigir desvios, ou a sanar deficiências de desempenho dos executores, são encaminhados no sentido de atingirem determinada eficiência-eficaz desejável, a qual, por sua vez, vai resultar na eficácia da empresa. Tais programas são, portanto, partes do planejamento geral da organização, ao qual não podem faltar a previsão e a indicação dos meios que possibilitem a melhor utilização dos recursos humanos da empresa, bem como o processo de retribuição dos agentes na conformidade da contribuição de cada um. O treinamento, entendido como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, é um meio ou recurso utilizado pela empresa, com vistas na produtividade e no bem-estar social e econômico do elemento humano. Sendo, então, um recurso da empresa para a empresa, este haverá de estar sempre condicionado à realidade de cada empresa. Será uma atividade orgânica, com características próprias, destinada ao atendimento das necessidades e à conciliação dos interesses deste binômio: homens-organização.

Se à empresa cumpre indicar e facultar os meios, aos seus supervisores (chefes) compete o dever de fixar as metas necessárias, para o aperfeiçoamento e/ou desenvolvimento de seus supervisionados. Como se vê, homens e organização constituem partes de um todo, que se somam e se completam no contexto empresarial. Por isso, qualquer providência ou iniciativa que objetive uma das partes, terá de levar em conta a outra.

Quando a direção da empresa se mantém indiferente, ou simplesmente deixa de tomar conhecimento do conteúdo e dos propósitos dos cursos de treinamento, que, com seu referendo, se realizam para os supervisores dos diversos níveis e, por outro lado, quando esses deixam de considerar ou acerrar os possíveis benefícios (mudanças de atitudes ou de métodos de trabalho), provenientes dos treinamentos que se ministram para os seus supervisionados, resulta dessa desconsideração, um sentimento de frustração geral, às vezes de imprevisíveis conseqüências.

Por isso mesmo é que todo curso, só deverá ser programado em função dos interesses da empresa – quando, realmente, sua direção pretende utilizá-los em benefício da estrutura e do funcionamento da organização.

Qualquer curso de treinamento será sempre um modificador do status do elemento humano, do trabalhador. Sempre fornecerá conhecimentos teóricos (princípios, conceitos etc.), ou práticos (técnicas de execução), que atuam no comportamento dos treinandos, estimulando-os ou desafiando-os.

Se, de um lado, um programa de treinamento deve ser avaliado sob o ponto de vista pedagógico (adequação dos meios utilizados aos fins pretendidos), de outro lado deverá sê-lo, também, em termos de sua utilidade, de sua importância e do alcance de seus resultados, em função dos interesses e objetivos da empresa.

Somos, por isso, muito mais partidários dos cursos que se realizam dentro da empresa, mais impregnados de sua realidade e do ambiente de trabalho, do que dos cursos que se ministram fora dela, por entidades ou agências de treinamento. Ainda que se trate dos chamados cursos pré-fabricados ou enlatados, ou dos que visem apenas propiciar um reforço aos conhecimentos teóricos, ainda assim, os consideramos mais válidos que os cursos externos patrocinados pelas referidas agências. Há, contudo, honrosas exceções.

Nesse sentido, Ferreira (1987, p:50), expõe seu ponto de vista "a meu ver a principal causa estará no próprio desconhecimento do empresário, que, apesar de financiar o curso para seus gerentes, ignora o que se discute, o que se conclui e o que se propõe". Além disso, pode-se acrescentar outras causas da falha: o professor não leva em conta o tipo de ambiente ou da estrutura da empresa, seja porque não foi orientado para isso, seja porque tem diante de si uma classe heterogênea; o ambiente da sala é artificial e não reflete a realidade do trabalho onde o treinamento vive. Quando um grupo é formado por participantes de várias empresas, a discussão é conduzida num nível comparativo e freqüentemente genérico, não permitindo ao executivo uma aplicação dos conhecimentos à experiência de sua empresa. Outras vezes o grupo é formado ao acaso, com pessoas de níveis culturais diferentes, o que leva à necessidade de nivelar por baixo. Para terminar, o executivo não é ajudado a aplicar os novos conhecimentos, porque ninguém na empresa tomou conhecimento da conclusão do curso. Isso transforma certos cursos externos numa feira de novidades ou numa aula de especulações acadêmicas. Quando o gerente volta para o trabalho, verifica que nada mudou. Não se pode esperar que o curso altere magicamente a estrutura da realidade. A política da empresa, as atitudes de seu superior imediato, a infra-estrutura que ele lidera, continuam as mesmas. De posse de novas atitudes, mas sozinho para introduzi-las, o executivo fracassa e

muda de emprego. Incrivelmente, o curso foi financiado pelo empresário 'A' para beneficiar o empresário 'B'. Muitas vezes o próprio executivo sabe disso e procura fazer um curso quando pensa em mudar de emprego.

Considerando, todavia, que já se tornou tradição e, não raro, até mesmo necessidade em nosso meio empresarial a inscrição de funcionários nesses cursos externos, resta-nos apenas sugerir às empresas bem intencionadas que promovam, primeiro, uma seleção das agências ou centros de treinamento; depois, a avaliação dos cursos a serem financiados – isso a fim de se evitarem gastos inúteis e improdutos, os quais só podem contribuir para o enriquecimento fácil de muitos estabelecimentos, pouco merecedores de fé e de confiança.

## **Modalidades de Treinamento**

### **Tipos de Treinamento**

Preferimos classificar o treinamento em dois tipos, conforme suas finalidades: funcional; e correlato.

Quando pessoas não habilitadas, ou ainda não qualificadas, se submetem a uma série ou etapas de treinamentos específicos para se habilitarem ao exercício de determinado trabalho ou função (como o aprendizado de um indivíduo para tornar-se mecânico de autos, ou o treinamento para torná-lo digitador), ou quando se trata de treinamento cujo objetivo seja melhorar o padrão de desempenho, modificar ou acrescentar hábitos ou atitudes – em ambos os casos, temos o que chamamos treinamento funcional.

Não importa que sejam ou não tais treinamentos ministrados pelo supervisor; que sejam ou não realizados no próprio local de trabalho; que sejam ou não executados dentro do horário de trabalho; finalmente, não importa que sejam eles compulsórios ou facultativos. Em ambos os casos, foi visado o comportamento na função, a atividade profissional, o exercício do cargo, o desempenho no trabalho, enfim, o binômio homem x função. Formando ou preparando o homem para o exercício de uma função ou trabalho, ou desenvolvendo-o para o melhor desempenho de um cargo, teremos sempre caracterizado um treinamento funcional.

Se, por outro lado, preocupamo-nos com o aprimoramento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento do empregado em assuntos de relativo interesse para seu trabalho, temos o chamado treinamento correlato. Exemplificando: a faculdade de ler, digamos, 1.000 palavras por minuto (leitura acelerada) não confere a um supervisor ou a uma secretária mais atributos ou qualificações que os absolutamente necessários para o desempenho de seu cargo. Poderá ser de interesse para ambos, ou mesmo para a empresa, que tais pessoas tenham essa faculdade desenvolvida, aprimorada, mas, via de regra, não será essencial à função. Sendo, contudo, de relativo interesse (ou para eles ou para a empresa), nada impede que a própria empresa contrate cursos de leitura dinâmica para todos os seus supervisores e secretárias. O mesmo curso, porém, ministrado a um funcionário, cuja função principal consista na “leitura diária de todos os órgãos noticiosos, oficiais e oficiosos, para a seleção dos assuntos de interesse da empresa” – como é comum nos setores jurídicos - , constituiria, sem dúvida, um treinamento funcional, uma vez que a maior ou menor capacidade (velocidade) de leitura seria requisito essencial ao desempenho da função.

A imprecisão da terminologia constitui, às vezes, seria a dificuldade à compreensão da linguagem administrativa. A semântica, não raro, tumultua o sentido das palavras que empregamos. Vejamos o caso destas expressões tão freqüentemente usadas pelos que militam no treinamento: **aprimorar**: consignam os dicionários: fazer com primor, **aperfeiçoar**, acompanhar de atenções; esmerar-se; **aperfeiçoar**: acabar com **perfeição**, concluir com esmero, **tornar-se melhor**, adquirir maior grau de perfeição; **desenvolver**: fazer crescer, aumentar as faculdades intelectuais de; **tornar-se maior** ou mais forte, progredir, instruir-se.

Como vemos, aprimorar e aperfeiçoar são sinônimos; logo, se aperfeiçoar-se significa tornar-se melhor, esmerar-se, adquirir maior grau de perfeição (seja no que for, no uso da inteligência, das faculdades sensoriais etc.), está claro que aquele que se aperfeiçoa ou se aprimora desenvolve-se, torna-se maior ou mais forte, mais apto, aumenta suas faculdades – progride numa escala de valores.

Verdade é que todo treinamento poderá visar tanto à formação, como ao aperfeiçoamento, aprimoramento ou desenvolvimento. Tanto um tipo – o funcional – essencialmente endereçado às solicitações que fazem à função, a atividade profissional ou o cargo, quanto o outro – o correlato - simplesmente complementar,

que não chega a ser essencial à função ou ao cargo, podem, igualmente, aperfeiçoar, aprimorar ou desenvolver.

## **Treinamento Técnico**

O treinamento técnico, dado a sua finalidade essencialmente prática, deve ser, na medida do possível, quando da sua execução, escoimados de informações teóricas que não sejam solicitadas para o exercício da profissão. Esse, aliás, deve constituir o fundamento de qualquer treinamento. As aulas, sejam de tecnologia, sejam de ciências, devem ser ricas de demonstrações experimentais, propiciando aos treinandos “a oportunidade de exercitarem o raciocínio para tirarem suas próprias conclusões sobre os princípios ou leis que fundamentam os fenômenos observados”.

Dentro dessa orientação, caberá ao instruendo, por força da participação ativa que terá nas sessões de treinamento, não só explicar as causas e efeitos de fenômenos constatados (validade de princípios ou leis), como também justificar a escolha de processos que facultem a melhor maneira para a execução de determinado trabalho. Aí está toda a essência pedagógica do conhecido processo “das descobertas sucessivas”, em que o aluno, ajudado pelo instrutor nos esclarecimentos ou explicações que se fizerem necessários, vai gradativamente chegando às conclusões desejadas.

De modo geral, costuma ser bem grande a demanda de técnicos de nível médio, por parte das empresas, no País.

A despeito de termos as chamadas Escolas Técnicas, mantidas por órgãos governamentais, destinadas à formação desses profissionais, a procura de tais técnicos continua sendo bem maior que a capacidade de atendimento dessas instituições. A questão, porém, ganha maiores dimensões se considerarmos que, ao lado do problema da insuficiência de atendimento, surge aquilo que é inerente a muitas empresas; essas empresas, dada a natureza particular de suas atividades, ficariam a descoberto, uma vez que não encontram correspondência entre o nível e o grau de formação que recebem esses técnicos nas referidas escolas e as

qualificações que realmente seriam necessárias para o desempenho dos trabalhos que nelas se realizam. A estas, naturalmente, outra alternativa não restará senão cuidarem, elas mesmas, da formação de seus especialistas.

Sem entrarmos no mérito da questão relativa à criação de unidades de ensino e formação nessas empresas, passamos a considerar, num relance, as providências necessárias à execução de um programa de treinamento e formação dessa mão-de-obra especializada. Obviamente, a primeira providência seria a definição, em função das tarefas a serem executadas, bem como dos equipamentos e instalações utilizados, do grau ou nível de conhecimentos técnicos e gerais de seus profissionais. Se, por um lado, as especificações de funções, ou mesmo as descrições do trabalho individual que se encontram nos setores de cargos e salários, podem ser úteis nesse sentido, por outro, como ponto de partida, não se poderá prescindir da colaboração direta dos supervisores usuários dessa mão-de-obra especializada, pois somente eles poderão informar, com detalhes, sobre a natureza e tipos de tarefas envolvidas nos trabalhos técnicos de nível médio na empresa. Posto isto, e ainda com vista no levantamento e na previsão das necessidades (presentes e futuras), elabora-se o programa de treinamento, o qual, segundo as conveniências ou circunstâncias, poderá ser executado: na própria empresa, com seus próprios recursos; parte o cargo da empresa, parte sob a responsabilidade de entidades especializadas; inteiramente a cargo de entidades especializadas na formação profissional.

### **Treinamento Administrativo**

Tende-se que toda empresa é um organismo vivo, constituído de pessoas e de uma estrutura essencialmente dinâmica, que evolui constantemente, infere-se que há de ser permanente a necessidade de se cuidar do aperfeiçoamento e da adaptação dos recursos humanos à dinâmica empresarial, bem como da própria adaptação da empresa, no tempo e no espaço, de acordo com a tecnologia, a sociedade e a época.

Aparece aí, por certo, o imperativo do treinamento no contexto de qualquer empresa.

O treinamento administrativo deve ser considerado como instituição geral e universal nas empresas e entendido como um sistema que abrange três fases distintas, mas interdependentes: introdução: para iniciar o novo empregado nos conhecimentos da empresa; produção: para manter o empregado sempre habilitado ao melhor desempenho da atividade profissional e, concomitantemente, prepara-lo para assumir novos encargos e responsabilidades (promoção, acesso); atualização: para manter o elemento humano, na medida do possível, sempre em dia com os métodos, normas e processos administrativos da empresa.

O treinamento administrativo deve estender-se a todos os empregados, sejam eles supervisores ou supervisionados, isto é, desde o presidente ao mais humilde trabalhador de linha.

O treinamento administrativo tem por finalidade promover os meios e recursos necessários ao desenvolvimento do pessoal, visando a proporcionar-lhe conhecimentos e habilidades específicos, que se requeiram para a eficiente execução do trabalho, bem como criar-lhe atitudes, ou oferecer-lhe condições sócio-psicológicas que contribuam para sua efetiva integração na empresa.

### **Objetivos e metas do treinamento administrativo**

A execução de programas básicos de treinamento administrativo, para as diversas categorias de empregados da empresa, especialmente para supervisores é, sem dúvida, o principal objetivo de um setor de treinamento.

### **O Treinamento com Responsabilidade do Supervisor**

Sendo uma função de pessoal, o treinamento será, também, uma das responsabilidades do supervisor. Não se pode pretender que todo chefe seja um especialista em treinamento, mas não se pode eximi-lo do dever que tem de conhecer pelo menos, alguns aspectos básicos dessa importante técnica de administração.

Em toda organização há administradores que alcançam o sentido do treinamento e o prestigiam. Por outro lado, há também aqueles que, se não chegam a se opor ao treinamento, pelo menos o relegam a um segundo plano na ordem de suas cogitações administrativas.

Um supervisor que não se preocupa com o desenvolvimento e/ou a aquisição de habilidades de seus supervisionados no processo técnico de execução do trabalho, ou que não lhes faculta, periodicamente, a oportunidade de uma revisão de conhecimentos ou reformulação do comportamento profissional, nunca será um bom supervisor.

É fácil, mesmo ao observador menos atento, identificar esses supervisores: trabalham sempre em regime de arrocho; os extraordinários são freqüentes em seus setores; o absenteísmo alcança elevados índices; a colaboração entre os subordinados é inexpressiva; o espírito de equipe praticamente inexistente; as reclamações são constantes; os pedidos de transferência, freqüentes, os problemas de relações humanas surgem a cada instante.

Geralmente dotados de elevada capacidade técnica, mas carentes da administrativa, esses supervisores são os que mais resistem aos programas de treinamento que lhes são propostos: nunca têm tempo de comparecer aos cursos, estão sempre impossibilitados de participar... talvez pelo velado receio de se exporem ou de se revelarem...

## RESULTADOS

Vamos discorrer um pouco o setor de treinamento das empresas que gentilmente colaboraram com o nosso crescimento humano.

A Empresa Perdigão Agroindustrial S/A de Rio Verde-GO., desenvolve um Projeto Ajudante de Produção, que conta com a parceria da entidade SENAI, que desenvolve a parte teórica do treinamento e o contrato de estágio com os participantes do programa. A outra entidade, é o SINE, responsável pelo recrutamento e pré-seleção dos participantes/estagiários mediante pré-requisitos estabelecidos pela empresa conveniada, sendo os mesmos critérios para a contratação de novos funcionários.

O desenvolvimento do treinamento é em parceria com a empresa conveniada. Já o treinamento teórico, é desenvolvido pela entidade, realizado durante o período de 04 horas diárias conforme programação prevista no programa, com previsão total de 24 horas. Quanto ao treinamento prático é desenvolvido pela empresa, realizada no período de 04 horas diárias em caráter de estágio, com acompanhamento de um prático.

Ao ingressar na empresa, o indivíduo inicia com um treinamento que traz como tema: Interpretação de novos funcionários, com carga horária de 08 horas. Seus objetivos são: proporcionar ao novo funcionário uma visão geral da empresa e destacar sua importância como participante do processo; facilitar sua adaptação ao novo ambiente de trabalho; demonstrar oportunidade de crescimento pessoal e profissional na Empresa e fornecer informações gerais de ordem prática. Seu público alvo são os novos funcionários. E traz como conteúdo programático; visão geral da Empresa; qualidade Total Perdigão, Segurança do Trabalho; Educação para saúde;

programa de valorização do funcionário; hábitos de higiene pessoal e cuidados no setor; visita a empresa; programas de benefícios; administração de pessoal.

Quando se passam aproximadamente três meses, vem o treinamento que traz como tema: Reintegração de novos funcionários, com carga horária de 08 horas. Seus objetivos são: verificar sua adaptação ao ambiente de trabalho; aperfeiçoar/reforçar conceitos e conscientizá-lo sobre algumas normas da Empresa. Traz como conteúdo programático: conceitos da Qualidade Total Perdigão; conceitos 5S; higiene na Indústria de alimentos; orçamento familiar; benefícios e segurança no trabalho.

Com o passar de mais alguns meses, acontece o treinamento que traz como tema: Capacitação Interna I, com carga horária de 16 horas, que tem como objetivo: Proporcionar o desenvolvimento comportamental de todos os funcionários do nível operacional; Estimular a polivalência de funções nas atividades operacionais. Seu público alvo são funcionários operacionais. Traz como conteúdo programático: Relações Humanas, em pregabilidade e benefícios.

O próximo treinamento traz como tema: Capacitação Interna II, com carga horária de 16 horas e tem como objetivos: dar continuidade ao desenvolvimento comportamental dos funcionários, conquistar o compromisso da equipe no processo; incentivar o autodesenvolvimento; aprimorar alguns conceitos presentes no dia-a-dia. Tem como conteúdo programático: trabalho em equipe; sintonizando felicidade e resultado; negociação; conhecer a empresa e qual a sua relação com a comunidade e segurança no trabalho.

De acordo com as necessidades vão se encaminhando os funcionários nos devidos treinamentos. Em seguida acontece o treinamento que tem como tema: capacitação administrativa, com carga horária de 08 horas, tendo como público alvo os funcionários das áreas administrativas (auxiliares/técnicos). O conteúdo programático é: trabalho em equipe-buscando sinergia; comunicação; diferenças individuais; negociação e criatividade.

Todos os treinamentos acontecem com um intervalo de tempo. Logo surge o treinamento com o tema: Técnica dos Seis Chapéus, que tem como visão, proporcionar o conhecimento da dinâmica do raciocínio paralelo de cada chapéu, melhorando a qualidade e o aproveitamento dos trabalhos e reuniões. Tem carga horária de 08 horas. Traz como objetivos: proporcionar o conhecimento e domínio da metodologia dos seis chapéus; melhor produtividade no desenvolvimento de idéias e

reuniões. Seu público alvo são os funcionários que desenvolvem trabalhos de melhoria de qualidade e produtividade. Traz como conteúdo programático: praticidade da metodologia dos seis chapéus; ressaltar o que falta a argumentação; raciocínio adversário; uso dos chapéus de cada chapéu?

O treinamento seguinte é o do tema: Formação Ferramenteiros com carga horária de 20 horas e tem como objetivo capacitar os profissionais para atuarem como ferramenteiros do processo. Tem como objetivo: capacitar os profissionais para atuarem como ferramenteiros do processo. Seu público alvo: funcionários. Traz como conteúdo programático: o que é um Comitê Operacional; a composição do COP; como o ser humano aprende; análise e melhoria de processos; a importância dos indicadores; identificação e priorização de problemas; identificação das causas; dicas de brainstorming; priorização das causas; identificação e priorização de soluções; desenvolvimento da solução, planejamento da implantação e problemas potenciais; processo de normatização; a normatização na implantação da gestão pela qualidade total; ciclo de vida de documentos normativos; etapas do processo de normatização; modelos de apresentação do comitê operacional; ação da estrutura formal; revisão do papel do ferramenteiro.

O próximo treinamento tem como tema: programa de educação com carga horária: conforme procedimento de cada unidade. Tem como objetivo: proporcionar ao trabalhador e desempregado, jovem e adulto à volta à escola, a fim de introduzi-lo na construção e reflexão do processo histórico, fornecendo-lhe instrumentos para uma compreensão mais global da sociedade em que vivemos, de seu grupo social e da importância de sua participação na construção do próprio conhecimento. Seu público alvo: funcionários (ensino fundamental e médio). Traz como conteúdo programático: português; matemática; história; geografia; estudos sociais.

Obs: Estes conteúdos podem ser alterados, conforme a metodologia de ensino que for adotada.

Tem ainda o treinamento que tem como tema: Excel Básico, com carga horária: 16 horas. Tem como objetivo: Desenvolver o conhecimento básico da ferramenta Excel. Seu Público alvo: Administrativo. E traz como conteúdo programático: introdução ao Excel; menu arquivo; menu exibir; menu inserir; menu formatar; menu ferramentas; menu dados; menu janelas; menu ajuda; fórmulas para o Excel: fórmula da soma; fórmula da subtração; fórmula da multiplicação; fórmula da divisão.

Existe o treinamento de formação de escribas<sup>7</sup>, com carga horária: 16 horas. Tem como objetivo: capacitar os escribas para a tarefa de descrição dos processos produtivos nas unidades industriais das Empresas Perdigão. Seu público alvo: Escribas. Traz como conteúdo programático: conceitos de normatização; treinamento no local de trabalho; regras de redação; fluxogramas; descrição de processos industriais; análise de processos industriais.

Acontece também o treinamento com o tema: TLT – Treinamento no Local de Trabalho. Com carga horária: conforme processo. Tem como objetivo: melhorar a adaptação dos funcionários ao trabalho; obter maior agilidade no processo de aprendizagem; proporcionar a polivalência funcional; contribuir positivamente na qualidade de vida. Seu público alvo: Equipe Operacional. Tem como conteúdo programático: conforme procedimento e identificação das necessidades para cada funcionário.

Desenvolve-se também o treinamento com o tema: Auditores do TLT – Treinamento no Local de Trabalho. Com carga horária: de 08 horas para Unidade com ISO e 12 horas – para unidades sem ISO. Com o objetivo: Assegurar aos participantes conhecimento e habilidades técnicas para planejar, realizar e relatar as auditorias internas no que diz respeito ao sistema do TLT. Seu público alvo: Auditores do TLT. Traz como conteúdo programático: termos e definições relativos à auditoria do TLT; funções e responsabilidades; atividades; auditores internos características; execução da auditoria; problema comportamentais na auditoria.

Treinamento com o tema: Ajudante de Produção. Com carga horária: 80 horas. Tem como objetivo: capacitar mão-de-obra desempregada da região, através de treinamentos práticos e teóricos, realizados em convênio com uma entidade, em número suficiente para: obter menor desperdício; obter maior qualidade do produto final, adequando habilidades pessoais com as características dos setores de trabalho. Seu público alvo: Desempregados da região. Traz como conteúdo programático: básico: relações humanas; sensibilização para a qualidade e produtividade; noções básicas de saúde e segurança; higiene para a indústria de alimentos; educação ambiental; reorganização do orçamento familiar; ginástica laboral; segurança e patrimônio.

Treinamento com o tema: Comunicação. Com carga horária: 16 horas. Tem como objetivo: aperfeiçoar as habilidades de expressar conhecimentos, idéias e sentimentos, com objetividade clareza e empatia. Seu público alvo: profissionais.

Traz como conteúdo programático: a) Básico: planejamento da comunicação; comunicação oral; técnicas de relaxamento; técnicas de respiração; clareza de expressão, obter e dar informações; fatores bloqueadores da comunicação; objetividade; percepção do outro; recursos disponíveis da Empresa: Dicas de utilização, COM, telefone, malote e etc. b) Sob-medida.

Treinamento com o tema: Dinâmica de Grupo. Com carga horária: 16 horas. Tem como objetivos: preparar os facilitadores internos, para conduzir e utilizar técnicas pedagógicas, que visam facilitar o processo ensino-aprendizagem e aproveitamento do conteúdo; a dinâmica de grupo e seu papel no processo do aproveitamento da aprendizagem; instrumentalizá-los com ferramentas necessárias, para tornar suas ações de treinamento mais dinâmicas, envolventes, criativas e estimulantes. Seu público alvo: Facilitadores internos. Traz como conteúdo programático: a) Básico: \* Técnicas de Dinâmica de Grupo, Jogos e Simulações; dinâmicas de apresentação, aquecimento; técnicas de integração; técnicas de ensino; postura do treinador; ética profissional. \* Uso de jogos e simulações; definição de jogos. Simulações, jogo simulado; jogos da empresa; tipos de jogos: jogos de processo, jogos de mercado; como escolher um jogo; cuidados a serem tomados na aplicação. \* Vivenciando a aplicação de jogos, dinâmicas e simulações. \* Jogos de empresas: vitalizadores.

Treinamento com o tema: Formação de Facilitadores Internos. Com carga horária: 24 horas. Tem como objetivos: Ampliar a competência técnica e comportamental dos profissionais, que atuam ou atuarão como facilitadores internos, a fim de tornar suas ações eficientes e eficazes no que concerne ao planejamento e condução de sessões de treinamentos. Seu público alvo: Profissionais indicados para facilitadores. Traz como conteúdo programático: instrutor de treinamento (performance); qualidades necessárias ao facilitador; tipos de apresentações; planejamento de uma sessão de treinamento; formulação de objetivos; métodos e técnicas; recursos instrucionais; avaliação (conceito, como avaliar, instrumentos); sessão de treinamento (como conduzir: abertura, corpo, encerramento); tipos de treinamentos; como captar e manter a atenção dos participantes; técnicas de oratória. \* Número de participantes: 15

Treinamento com o Tema: Gestão de pessoas. Com carga horária: 16 horas. Tem como objetivos: Proporcionar aos participantes uma visão teórica e prática do processo motivacional e sua interação no trabalho no que diz respeito a função de

liderar. Discutir com os participantes o papel da liderança frente às mudanças, à administração de conflitos e o desenvolvimento do trabalho em equipe. Seu público alvo: Técnicos industriais. Traz como conteúdo programático: a) Básico: perfil do profissional X exigências do mercado; os princípios-chave da liderança; a liderança ontem x hoje x amanhã; o uso do poder e o empowerment; a ética; a visão de futuro e o estabelecimento de metas e responsabilidades; o líder e a resistência às mudanças; o estabelecimento de parcerias para liderança; sinergia e consenso; o papel do líder em relação a produtividade da equipe; valores e atitudes perante ao conflito e a busca de uma abordagem ganha-ganha.

Treinamento com o tema: Gestão de Pessoas. Com carga horária: 8 e 12 horas. Tem como objetivos: Capacitar pessoal para cargos de lideranças da Perdigão, no Gerenciamento de Equipes, fornecendo técnicas e ferramentas atualizadas sobre gestão de pessoas. Seu público alvo: Supervisores de Indústria e Comércio. Traz como conteúdo programático: auto-conhecimento: competências emocionais, habilidades de comunicação e comunicação interna. Sensibilização para mudanças: Sensibilização e flexibilização para absorver mudanças que agreguem valor a performance profissional em relação às exigências de mercado no papel de gestor de Pessoal. O líder no papel de Coach: Liderança coach: Orientador, motivador, treinador, facilitador do crescimento e desenvolvimento contínuo da equipe. Habilidades de Relacionamento e comunicação interpessoal. Motivação de Equipes. Metodologia: 1º Momento – parte conceitual, montagem do plano de ação (08 horas). 2º Momento – retornam para tirar dúvidas, dificuldades encontradas, encaminhamento dos próximos passos (04 horas). Proporcionar aos participantes uma visão teórica e prática do processo motivacional e sua interação no trabalho, no que diz respeito a função de liderar. Discutir com os participantes o papel da liderança frente às mudanças, à administração de conflitos e o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Treinamento com o tema: Gestão de Pessoas. Com carga horária: 16 horas. Tem como objetivos: Capacitar os participantes, para utilizarem o conhecimento adquirido durante o treinamento, no sentido de ajudar a Organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, por meio de uma gestão efetiva de pessoas. Seu público alvo: Supervisores de Área Administrativo/Produção, Coordenadores. Traz como conteúdo programático: importância do tema “Gestão de Pessoas” no cenário atual; liderança atual requerida com foco em resultado; conceitos de

gerência, liderança e coach; Feedback como ferramenta de gestão; a importância das relações interpessoais para o sucesso organizacional; processo de auto-conhecimento e de auto-desenvolvimento.

Treinamento com tema: **Negociação**. Com carga horária: 12 horas. Tem como objetivos: Através do desenvolvimento das habilidades, atitudes e preparo que um negociador necessita, torná-lo apto a conduzir com eficiência qualquer tipo de negociação. Seu público alvo: Profissionais envolvidos em negociação. Traz como conteúdo programático: a) Básico: o processo de negociação – fluxo do processo; estilos de Negociação – Identificar o próprio perfil, identificar e atuar frente ao perfil do outro negociador; flexibilidade na negociação; observação de comportamentos em situação de pressão; planejamento na negociação; etapas do processo de Negociação; pecados capitais do negociador brasileiro.

Treinamento com o tema: **Ajudante de Produção**. Com carga horária: 80 horas. Tem como objetivo: Capacitar mão-de-obra desempregada da região, através de treinamentos práticos e teóricos realizados em convênio com uma entidade, em número suficiente para: obter menor desperdício; obter maior qualidade de produto final, adequando habilidades pessoais com as características dos setores de trabalho. Tem como conteúdo programático: a) Básico: relações humanas; sensibilização para a qualidade e produtividade; noções básicas de saúde e segurança; higiene para a indústria de alimentos; educação ambiental; reorganização do orçamento familiar; ginástica laboral? segurança e patrimônio. A metodologia usada para realização do TLT são dinâmicas de grupo, exposição dialogada/participativa e construtivista. É feita uma avaliação de treinamento em vigor. No treinamento de Relações Humanas, tentar desenvolver a inteligência emocional, o auto conhecimento emocional, controle emocional, auto motivação, reconhecimento de emoções em outras pessoas e habilidades em relacionamentos. A empresa desenvolve a todo momento dicas para uma boa comunicação, com objetivos da formação de ajudantes. Programas de integração, capacitação e formação dos funcionários. Os programas de treinamentos tem como objetivo, desenvolver as competências necessárias dos profissionais para exercício do cargo, solução ou melhoria de relacionamento, atitude, postura, transferência interna, assumir novas funções e desafios, mudanças na organização, aquisição de novas tecnologias, lançamentos de novos produtos e serviços, todos voltados ao foco principal da organização.

Existe também uma avaliação de desempenho, que serve para observar o comportamento (agir, reagir), habilidades (saber fazer), atitudes (querer fazer) e conhecimento (adquirido através da experiência).

A avaliação tem como objetivo:

- \* Estabelecer melhores relações no trabalho, diálogo franco entre o avaliador e avaliado);
- \* Receber o bom desempenho do funcionário, incentivando-o a melhorar continuamente;
- \* Dar oportunidade ao funcionário de conhecer o que a empresa espera dele, em termos de desempenho profissional;
- \* Planejar em conjunto com o funcionário as atividades futuras e o desenvolvimento profissional;
- \* Analisar as dificuldades encontradas no desempenho do trabalho, buscando alternativas para a melhoria do desempenho.

A Perdigão Agroindustrial de Rio Verde é uma empresa espetacular, no que diz respeito em qualidade de treinamento. A empresa conta com mais de 5.000 funcionários, todos treinados e reciclados. É uma organização de grande porte, onde graças a competência do setor de treinamento, está conseguindo atingir suas principais metas, como por exemplo,; ser a melhor empresa de alimentos da América Latina, com grande representação mundial.

Quanto a Empresa Extra Atacadão Ltda, é uma organização de pequeno porte, cujo ramo é o de atacadista e que está fortemente presente no Vale do São Patrício e regiões do Estado de Goiás. Está localizada na cidade de Rialma-Go., e conta com mais de 120 funcionários.

A empresa tem baixa rotatividade de funcionários. Por ser uma empresa de pequeno porte, ainda não existe um setor exclusivo para treinamentos, ficando então responsável por isso, somente o responsável por recursos humanos: desde a seleção para contratação até a demissão do funcionário.

O treinamento é feito no período de experiência de cada novo funcionário. O funcionário que está deixando o cargo, no seu período de aviso prévio, passa todo desenvolvimento da atividade para o novo colaborador. Se aparecer algo de novo em qualquer que seja o setor, se preciso for, a empresa terceiriza o treinamento necessário.

Caso venha precisar de treinamentos terceirizado ou qualquer treinamento extra, o mesmo acontecerá no dia de domingo, fora do horário de trabalho.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado através de pesquisa exploratória, onde tivemos oportunidade de analisar o tipo de trabalho desenvolvido nas empresas. Acompanhamos alguns dos treinamentos aplicados, na tentativa de poder contribuir ainda mais para sua melhora. Contribuíram com a nossa pesquisa supervisores da área e funcionários de vários setores.

Foi possível identificar e até sugerir, que através do setor de recursos humanos o treinamento é um benefício importante e que ele pode desenvolver a capacidade e o desempenho individual e coletivo.

Pesquisamos materiais, cursos, dinâmicas, material de apoio e até mesmo avaliações usadas nos treinamentos.

O processo ocorreu no mês de julho de 2003 na Empresa Perdigão Agroindustrial de Rio Verde-Go., e durante o mês de março de 2004 na Empresa Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda de Rialma-GO.

## JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi elaborado para minimizar erros e melhorar qualidades existentes na empresa. É de grande importância a realização do mesmo. As empresas muitas vezes sabem o caminho certo, mas falta algo ou alguém para encorajá-las a tomar certas decisões.

Tentamos envolver nesse trabalho os colaboradores, a sociedade organizacional, os nossos colaboradores e orientadores, para alcançarmos os objetivos propostos. Tentamos plantar nossas idéias para serem cultivadas, na esperança de colhermos bons frutos.

Treinamento foi o tema responsável por este trabalho, porque achamos que é este o investimento principal para a realização, satisfação e perfeição das tarefas executadas.

Perdigão Agroindustrial de Rio Verde e Extra Atacadão Secos e Molhados Ltda de Rialma, foram as empresas escolhidas para juntos desenvolvermos problemas e alcançarmos resultados espetaculares.

Os beneficiadores foram: primeiro nós, que tivemos a oportunidade de acompanhar o funcionamento de grandes empresas e depois as empresas que puderam contar com algumas de nossas idéias e críticas construtivas para o melhor funcionamento do setor de treinamento.

## CONCLUSÃO

Não temos dúvidas, quanto à abrangência do papel do Treinamento na empresa hoje, que não se restringe apenas em oferecer condições para que os empregados melhor se capacitem ou se desenvolvam, mas também, e principalmente, como força capaz de intervir na organização e no processo produtivo. Só entendendo-o assim, poderá dar à empresa, o que ela espera dele mais força capaz de ajudá-la na ingente tarefa de maximizar os resultados, minimizando os custos e otimizando os Recursos Humanos disponíveis, tornando-os mais eficientes e mais eficazes.

Não é o escopo deste, discutir a aplicação de teorias que levem a um entendimento diversificado, sobre os fatores a serem considerados para a obtenção de melhores resultados individuais e organizacionais, mas deixar claro que a existência de um complexo inter-relacionamento entre empresa, tecnologia e indivíduo, nos leva a colocar o Treinamento, numa posição de destaque de cujo papel depende, direta ou indiretamente, a eficácia da força do trabalho.

As organizações precisam capacitar cada vez melhor, o seu patrimônio maior que são as pessoas que as integram, tornando-as ágeis, empreendedoras e dispostas a correr risco em seu crescimento. Para conseguir esse objetivo, é imprescindível o treinamento para o desenvolvimento dos recursos humanos. O Treinamento é um precioso investimento que traz benefícios para a organização, pessoal e conseqüentemente nas relações junto ao mercado.

De qualquer forma, gostaríamos de deixar registrado o nosso interesse e satisfação pela área e pela conclusão deste, que representa para nós, o final de uma caminhada importante. Podemos notar, que na verdade os Recursos Humanos são  
9 – Grande, imenso, estrondoso.

ponto de convergência de todas as áreas da organização, no que diz respeito a obtenção de resultados.

E quanto às empresas trabalhadas, podemos concluir facilmente, a que mais valorizar o ser humano e seus direitos e deveres, sempre os terão com maior satisfação e conseqüentemente alcançarão maior sucesso.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOOG, G. G. (Coord.). *Manual de treinamento e de desenvolvimento – ABTD*. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1980. 595p. ISBN 85-346-0328-6.

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993. v.1. 339p.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1990. 377p.

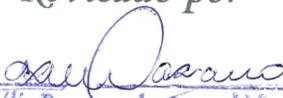
\_\_\_\_\_: edição compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. 525p.  
ISBN 85-224-1062-3.

\_\_\_\_\_: edição compacta. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631p.  
ISBN 85-224-2544-2.

FERREIRA, P. P. *Treinamento de pessoal*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1987. 237p.  
ISBN 85-224-0077-6.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994. 167p. ISBN 85-224-1134-4.

*Revisado por*

  
Célia Romano do Amaral Marian  
Bibliotecária - FACER  
CRB-1/1528

# ANEXOS

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Profº:

---

Profº:

---

Profº:  ENOCH BARROS DA SILVA  
(Orientador)