# A DIFÍCIL ARTE DE TREINAR

Fernando Panno[1]

## RESUMO

O presente artigo trabalha um assunto que toda organização, independente do tamanho de sua estrutura, se depara no dia-a-dia de sua existência: o treinamento de pessoal, que não tem uma regra básica de aplicação, pois cada ser humano tem uma característica diferenciada que deve ser trabalhada para um melhor entendimento daquilo que o responsável pelo treinamento deseja passar, ou seja, as teorias ajudam, mas o treinador deve conhecer bem as potencialidades do seu treinado, além de outros aspectos da arte de treinar.

Palavras-chave: Treinamento, Análise das necessidades, Planejar, Execução, Avaliação, Perfil do administrador.

[1] Graduando do curso de Administração com Ênfase em Análise de Sistemas de Informação, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões -URI -, campus de Frederico Westphalen. E-MAIL: fernandopanno@bol.com.br.

## ABSTRACT

The present article works a subject that all organization, independent of the size of its structure, comes across in the day by day of its existence: personnels training, that doesn't have a basic rule of application, because each human being has a differentiated characteristic that should be worked for a better understanding of that the responsibli for the training wants to pass, in other words, the theories help, but the trainer should know well the potentialities well of his trained, besides other aspects of the art of training.


Key-Words: Training, Analysis of the needs, to drift, Execution, Evaluation, the Administrator's profile.

## 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Tendo em vista a necessidade de implantação e elaboração de um plano de treinamento de pessoal em todas as organizações, o assunto que será desenvolvido é bem interessante no sentido de informar sobre as características do treinamento, sua aplicabilidade, a relação das teorias desenvolvidas por estudiosos no assunto e a prática encontrada na organização, pode-se afirmar que não adianta aplicar planos de treinamento encontrados prontos, ou que outra organização utilizou com sucesso, se o seu funcionário não tem as mesmas características daqueles que receberam o treinamento.

O treinamento é formado por uma seqüência de passos que serão vistos no decorrer do artigo, como a identificação de uma real necessidade de treinamento, seja pelo fato de contratação de novos funcionários, para adaptação dos mesmos a mudanças de tecnologias ou processo de produção, ou por motivo de aperfeiçoamento de pessoal, visando uma maior produtividade.

Outro passo importante, que deve ser levado em consideração, é a necessidade de elaboração de um planejamento para o processo de treinamento, e é nela que são usadas as informações sobre as características pessoais de cada funcionário, para que seja adotado o plano mais eficaz possível e para que alcance os resultados esperados.

Após a identificação e elaboração do planejamento para o treinamento é necessário colocá-lo em prática, aplicando as técnicas desenvolvidas com os funcionários, realizando os devidos ajustes quando necessário para que, posteriormente, seja feita a avaliação dos resultados do treinamento, a fim de levar às conclusões finais e verificar se os investimentos feitos realmente valeram a pena, ou se as técnicas utilizadas deverão ser revistas.

Dessa forma, o profissional de recursos humanos que conseguir identificar as características individuais de cada funcionário, e aplicar para ele uma técnica de treinamento que respeite suas limitações e estimule suas qualidades, juntamente com os aspectos pesquisados e descritos pelos estudiosos no assunto, estará formando profissionais que certamente satisfarão as necessidades e expectativas da organização.

## 2 TREINAMENTO

Todo bom administrador deve ter um conhecimento de certo modo aprofundado sobre o treinamento, pois essa técnica envolve vários aspectos físicos e emocionais do relacionamento entre seres humanos em dois lados, o de treinador e o de treinado. Esses aspectos podem ser emocionais, comportamentais, de caráter, de coordenação motora, de disciplina, de habilidades, de percepção, de força, de inteligência, de instrução, de sentidos (visão, audição), entre inúmeros outros, que devem ser levados em consideração na hora da elaboração de um plano de treinamento para alguma função ou cargo dentro da organização.

Assim, pode-se observar teorias de "mestres" da administração brasileira e mundial, e analisar suas concepções de treinamento, todos de maneira semelhante, e vistas de modo geral, de fácil entendimento e aplicabilidade, mas que na realidade, no âmbito da organização, encontram-se em dificuldades, justamente por não levar em consideração algumas peculiaridades de cada ser humano como indivíduo diferenciado. Pode-se destacar como exemplo as citações a seguir:

> Torna-se praticamente impossível separar o processo de treinamento de reconstrução de 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. (CARVALHO, 1999, p. 154)
>
> Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. (MILKOVICH, 2000, p. 338)
>
> No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito como uma atividade que busca: (1) ambientar novos empregados; (2) instruir pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessários para o seu bom desempenho; (3) providenciar condições propícias para o autodesenvolvimento contínuo do pessoal. Estas mudanças comportamentais se processam, geralmente, nos níveis de correção de comportamentos inadequados e criação ou aperfeiçoamento de comportamentos adequados. (TOLEDO, 1994, p. 83).

As teorias de certo modo alusivas, comentadas anteriormente, falam sobre treinamento como sendo um "processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conhecimentos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais". Teoricamente isto é maravilhoso, mas colocados na realidade da empresa sabe-se que se os funcionários podem não estar devidamente escolarizados, não tem disciplina, não tem aptidões físicas ou psíquicas para tal tarefa, o "processo sistemático para promover a aquisição de habilidades" tende ao fracasso.

Um bom exemplo de teoria pouco usada na prática é a do treinador de futebol, que tem um grupo de jogadores e deve formar um time vencedor. Para isso o treinador deve conhecer cada jogador individualmente, suas capacidades técnicas, físicas, seu poder de liderança, seu caráter e seu comportamento, assim conseguirá descobrir qual o melhor goleiro, melhor zagueiro, atacante, qual será o capitão da equipe, com qual jogador deve ter cuidados especiais com a preparação psicológica e física, qual a melhor tática de jogo para usar com os atletas disponíveis, como

deverá treiná-los, etc. Essa é a forma que deve ser empregada na organização. Não adianta conhecer um método de treinamento retirado de um livro ou de um manual, ou utilizado com sucesso por uma grande empresa estrangeira, se os funcionários são totalmente diferentes, têm características próprias e exigem uma estratégia exclusiva. O essencial para o bom administrador é estudar e descobrir seus funcionários e traçar a melhor estratégia para treiná-los.

Encontram-se muito em livros e revistas sobre administração teorias interessantes sobre treinamento que podem acrescentar muitos fatores importantes na busca de um método perfeito de treinamento de pessoal, como por exemplo, caracterização de treinamento feita por Marras (2000).

> Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes diretamente á execução de tarefa ou a sua otimização no trabalho. (MARRAS, 2000, p.145).

O ser humano tem uma grande capacidade de aprender coisas novas, mas também tem muita ansiedade e curiosidade, dessa forma, o treinamento muito demorado acaba tirando de alguma forma o interesse do funcionário e fazendo com que ele perceba situações vividas como de penúria e desgosto, ocasionando um fracasso no processo de treinar.

Para adquirir-se um conhecimento mais aprofundado sobre treinamento, pode-se associar as características citadas anteriormente com alguns passos importantes coletados de alguns livros, para que no final seja possível tirar conclusões. Vejamos quais são as dicas dadas pelos especialistas com relação às técnicas que devem sempre ser levadas em consideração quando se pretende realizar um treinamento de pessoal.

# 3 LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

Muitos autores salientam que para a correta execução do treinamento dentro das organizações não basta ter técnicas, pessoas capacitadas para treinar e pessoas dispostas e motivadas a aprender. E preciso, também, haver necessidade de realização do trabalho de treinamento, ou seja, a empresa não irá gastar com treinamento apenas para realizar uma atividade com seus funcionários sem esperar mais produtividade, motivação ou qualquer outro fator. Com certeza, ela só elabora um projeto de treinamento se este se faz necessário para o crescimento humano e profissional dos funcionários.

Para descrever o levantamento das necessidades de treinamento podemos usar uma passagem da teoria de Chiavenato (1997), na qual esse autor aborda algumas análises que devem ser levadas em consideração para se começar a pensar nos planos de treinamento.

> A análise organizacional envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, como também o ambiente socio-econômico e tecnológico no qual a organização está colocada. A análise dos recursos humanos procura verificar se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização. A análise de operações ou análise ocupacional é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções.

Mesmo sabendo que cada empresa deve buscar uma melhor maneira para treinar seus funcionários, as necessidades de treinamento não variam muito. Além de analisar o nível dos recursos humanos, a empresa deve ter como base outros aspectos, como a análise do nível da organização que envolve o estudo da empresa como um todo, sua missão, seus objetivos, o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização está

colocada, além de conhecer o nível das operações ou ocupações. Esse é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes, permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidades pessoais ou responsabilidades exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções, pois não basta conhecer o funcionário, deve-se conhecer e controlar as metas e objetivos da organização e as características e exigências do cargo ou tarefa em questão, para que seja aplicada a melhor técnica de treinamento e se obtenha um maior sucesso e superação de expectativas.

## 4 PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE DE TREINAMENTO

Sabe-se também que, como tudo na vida, o treinamento também exige um planejamento, e este deve girar em torno dos três aspectos relacionados anteriormente: o conhecimento dos recursos humanos disponíveis, o conhecimento das metas e objetivos da organização e o conhecimento das características dos cargos ou tarefas em questão.

Com citações de Carvalho (1999), pode-se tirar algumas conclusões sobre a importância de planejar uma atividade de treinamento:

> planejar é uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta curso futuro de uma empresa ou departamento. Planejar a 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 de profissional. É de responsabilidade da gerência de treinamento predeterminar as seqüências de sua ação administrativa.

Dessa maneira, entende-se que planejar significa traçar um roteiro com etapas que devem ser superadas para se chegar a um objetivo. No treinamento não deve ser diferente, ele deve ser bem planejado, bem coordenado e bem controlado, justamente para

evitar problemas inesperados, que sem planejamento seriam de difícil resolução, e buscar alternativas.

Planejar um treinamento é descrever o que deve ser feito em cada etapa do mesmo, é fazer um plano que pode ser usado pelo gerente no treinamento de todos os novos funcionários, independente da ação ou departamento em que ele vai atuar.

Planejar um treinamento significa descrever o que deve ser feito em cada etapa, é fazer um plano, que pode ser usado pelo gerente no treinamento de todos os novos funcionários ou reciclagem dos antigos, podendo ser adaptado de acordo com o estilo de cada funcionário ou sua tarefa, sempre em busca de agilidade no processo de busca dos objetivos da empresa.

## 4.1 Execução do treinamento

Mas só analisar os funcionários, conhecer a empresa, as tarefas e desenvolver um plano, não realiza nada, é preciso colocar o treinamento em prática, executá-lo. Essa execução está relacionada sempre à figura de duas pessoas, o instrutor e o aprendiz. O aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já o instrutor, é a pessoa que conhece, que tem a experiência ou a especialização e transmite seus conhecimentos aos aprendizes. O instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa, dos objetivos da empresa e das pessoas que vai treinar, para executarem da melhor forma as suas tarefas.

Para um bom plano de treinamento faz-se necessário, também, um bom controle e a elaboração de um cronograma da atividade de treinamento, para assegurar ao máximo sua eficiência, como pode-se observar nas citações de Carvalho (1999) a seguir, e em seus respectivos comentários pessoais: os controles de treinamento.É a fase de 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.

O controle do treinamento está dentro da fase do planejamento de treinamento, pois ele deve ser bem controlado e dirigido ao seu objetivo específico. É responsável pela verificação

do andamento das atividades. Com um bom controle é possível verificar se tudo está ocorrendo como o planejado, e se não estiver, com uma rápida observação da dificuldade, se toma mais fácil superá-la e continuar o treinamento.

> Cronograma da atividade de treinamento esta é a última etapa do processo de planejamento. Consiste na elaboração do cronograma final contendo datas, época, locais, tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outros dados da programação do treinamento. (CARVALHO, 1999, p. 178).

Assim, pode-se afirmar que o cronograma é importante para qualquer atividade que será executada, para organizar bem o tempo, atribuindo datas, tarefas, definir quem vai executar, e quem vai coordenar, enfim, é o controlador de todo o processo de treinamento. Para que se tenha uma linha de ação bem organizada e planejada é indispensável a elaboração de um cronograma de atividades, para saber qual o próximo passo que deve ser dado.

Após o diagnóstico das necessidades e planejamento do treinamento parte-se para a execução, que é a aplicação prática do que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização.

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor X aprendiz. Sendo que o aprendiz é a pessoa de qualquer nível hierárquico que pretende aprender, ou melhorar seus conhecimentos, sobre alguma atividade ou trabalho a ser realizado. Já o instrutor, é a pessoa que conhece, que tem a experiência ou a especialização e transmite seus conhecimentos aos aprendizes.

O Instrutor pode estar situado em qualquer nível hierárquico, desde que tenha o conhecimento da tarefa para, assim, transmitir a melhor forma de proceder na execução da atividade.

Segundo Chiavenato (1997), o treinamento pressupõe uma relação de instrutor e aprendizagem. Instrução é o ensino organizado de certa tarefa ou atividade. Aprendizagem é a incorporação daquilo que foi instruído ao comportamento do indivíduo.

A execução do treinamento dependerá, principalmente, dos seguintes fatores:

1- A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas.

2- A qualidade do material do treinamento apresentado: o material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar a execução do treinamento.

3- A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa: é necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar efetivamente na execução do programa.

4- A qualidade e preparo dos instrutores: o êxito na execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Quanto maior for o grau de requisito do instrutor, tanto melhor desempenhará sua função.

5- A qualidade dos aprendizes: os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para se chegar às pessoas mais adequadas.

Na fase da execução da área de treinamento e desenvolvimento o único objetivo que se tem é modificar o comportamento dos colaboradores para a melhor execução das tarefas e atividades a serem realizadas por eles. Com a criação de um comportamento positivo em relação aos objetivos organizacionais e dos próprios colaboradores.

Podemos ainda concluir que os planos de treinamento buscam preencher as necessidades da organização, levantando e aplicando o conteúdo a ser transmitido no processo de treinamento. As duas maiores preocupações que se deve ter com a execução dos módulos de treinamento é o que se refere à qualidade da aplicação desses módulos e à eficiência dos resultados.

## 5 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Após toda essa seqüência deve ser feita uma avaliação dos resultados do treinamento para tirar as conclusões, verificar se as

técnicas usadas realmente foram bem escolhidas e apropriadas de acordo com as características das pessoas treinadas. Esta avaliação pode ser caracterizada nas citações de Toledo (1994) e Carvalho (1999)

> Conjunto de metodologias e procedimentos que permitem a identificação dos resultados alcançados com os programas de treinamento, comparando-se com os objetivos propostos, visando, sobretudo, realimentar com informações a elaboração de novos programas ou modificações dos existentes. A avaliação do treinamento pode ser caracterizada como sendo qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações. Avaliação dos custos de treinamento. A avaliação dos custos e treinamento nem sempre é elevada na devida conta pelas empresas. Via de regra, a gerência está mais voltada para a obtenção de resultados do sistema, deixando de lado uma análise mais cuidadosa da relação "custo x benefício" da atividade de capacitação profissional. (TOLEDO 1994 e CARVALHO 1999).

A avaliação de resultado de treinamento segue um conjunto de métodos e etapas que devem ser seguidas para a perfeita avaliação. Esses métodos e técnicas fazem uma comparação dos resultados do treinamento com os objetivos propostos pela organização, com o objetivo de eliminar erros ocorridos nos modelos de treinamentos aplicados ou até mesmo reformulá-los, para uma aplicação mais ágil, segura e econômica.

Logo, a avaliação do treinamento é a busca de informações sobre o programa de treinamento que a empresa está aplicando a todos os seus funcionários, verificando sua real eficácia para atingir os objetivos de capacitar os funcionários da melhor forma possível para que desenvolvam com mais produtividade e segurança suas tarefas.

Com certeza todo treinamento tem custos, pois envolvem profissionais na área, material e tempo, por isso, é muito importante fazer uma avaliação dos custos de treinamento para identificar se esse está dando resultado positivo para a organização, ou se está tendo um custo exagerado para uma produtividade e

aprendizagem inferior a esperada. É o que o autor Carvalho chama de análise do custo X benefício do treinamento. A pergunta que o administrador deve fazer: será que o treinamento que estou fazendo está dando resultado? A sua importância é reconhecida no que se refere à possível identificação de excessos na aplicação da técnica de treinamento, como muito gasto de matéria-prima, ou tempo, ou outro fator. Uma vez identificados esses excessos, o administrador tem condições de redimensionar essas técnicas, diminuindo custos e ganhando qualidade no treinamento aplicado a seus funcionários.

## 6 PERFIL NECESSÁRIO AO ADMINISTRADOR

Como se pode observar, o administrador responsável pelo treinamento dentro de uma organização deve ter amplo conhecimento na área de recursos humanos, além de prover-se de uma série de características pessoais, pois ele trabalhará quase que exclusivamente com pessoas. Portanto, é importante salientar algumas dessas características exigidas para que um administrador ou responsável pelo setor de recursos humanos se tome um bom treinador:

Em primeiro lugar, esta pessoa deve ser um líder nato, capaz de estimular e motivar outras pessoas com facilidade e dinamismo. Esta característica é indispensável, pois será um grande diferencial para o êxito ou fracasso do processo de treinar.

O profissional responsável pelo treinamento também deve ser enérgico quando necessário, deve saber elogiar seu liderados sempre que tiver oportunidade, deverá ter um profundo conhecimento pessoal de cada um de seus liderados para aplicar o treinamento mais apropriado, dependendo das características de cada um e, também, a alta administração deve dar a ele liberdade, motivação, informações sobre os objetivos da empresa e condições materiais de elaborai- um bom treinamento.

Mas somente essas características não formam um bom profissional de treinamento, ele deve ter uma boa equipe o auxiliando para que seja elaborado um planejamento para essa atividade, pois, sem planejar não é possível realizar um bom trabalho, além, é claro, de ser dotado de uma coerência e bom senso no momento de fazer a avaliação dos resultados, e perceber, se for necessário, alguma mudança nos métodos ou não.

Dessa forma, tem-se uma idéia de como tornar-se um bom profissional de recursos humanos e realizar alcançar os objetivos de um treinamento de pessoal com mais rapidez e segurança. Uma pessoa com liderança, bom senso, espírito de equipe, responsabilidade, que impõe respeito, conhecedora das técnicas de treinar e que conheça as pessoas que serão treinadas, tem todas as condições de realizar um bom trabalho.

## 7 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Dessas informações todas sobre treinamento podemos tirai- várias conclusões, sendo que merece maior destaque a mesma que foi anunciada no início deste artigo, de que o sucesso de um plano de treinamento detende das condições físicas, emocionais, psíquicas, intelectuais das pessoas que se submeterão ao treinamento, além da capacidade de transmissão das mensagens do executor do trabalho, ou seja, o treinador deve estar qualificado, ao contrário, pode não ter bons resultados.

Também conclui-se, que somente encontrar e preparar as pessoas capacitadas para treinar e realizar a tarefa em questão não basta, deve haver um controle rígido em todas as etapas do processo, desde a escolha das pessoas que serão treinadas; a escolha das pessoas que irão fazer o treinamento; o levantamento das necessidades; a elaboração de um planejamento; correta execução do que foi planejado, e uma posterior avaliação dos resultados, para verificar se foram satisfatórios. Se pretendemos realizar um treinamento em qualquer setor de uma organização, devemos observar as técnicas utilizadas, bem como conhecer as limitações dos funcionários a serem treinados.

Como vimos, o processo de treinamento exige muita técnica e bom senso de seus responsáveis, sabe-se que não é fácil executar um treinamento envolvendo pessoas, que com certeza têm seus problemas, suas dificuldades e muitas vezes não têm muita disposição de aprender novas técnicas, realmente caracterizando o treinamento como uma difícil arte administrativa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. *Administração de Recursos Humanos.* São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, L. *Recursos Humanos.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MARRAS, J. P. *Administração de RH:* do Operacional ao Estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T; BOURDREAU, J. W.. *Administração de RH.* São Paulo: Atlas, 2000.

TOLEDO, F. de. *Administração de Pessoal.* São Paulo: Atlas, 1989.