



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO DE PESSOAL

Edinalva da Silva Pereira
Marília Santos Ferreira

ANÁPOLIS/ GO

2014

EDINALVA DA SILVA PEREIRA

MARILIA SANTOS FERREIRA

TREINAMENTO DE PESSOAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade Católica de Anápolis, como parte dos requisitos para obtenção do grau Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Prof^a. Esp. Neyde Maria Silva

ANÁPOLIS- GO

2014

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional que estiveram me apoiando por toda essa trajetória.

A Faculdade Católica de Anápolis e seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram para que hoje eu venha contemplar um horizonte superior, visando um futuro melhor mediante ao mérito conquistado.

A minha orientadora professora especialista Neyde Maria Silva, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

Edinalva da Silva Pereira

Agradeço a Deus por mais esta vitória, além de mais um aprendizado de que não podemos fazer as coisas por vingança ou até fazer por fazer, por ter me permitido chegar até aqui conquistando cada vez mais; as pessoas que de algum modo nos momentos mais difíceis fizeram parte da minha vida, a minha mãe que lutou comigo todo momento. Agradeço ao meu querido esposo Severino pela convivência e amparo dia a dia estando ao meu lado entendendo muitas vezes minha ausência e não medindo esforços pelo o que eu quero, a colega de trabalho Nalva e a Faculdade Católica de Anápolis que me mostrou que podemos sempre conseguir e a grande paciência de nossa querida Prof^a. Neyde.

Marília Santos Ferreira

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é mostrar como o treinamento de pessoal pode se tornar uma estratégia fácil e eficiente, sendo muito importante e eficaz para o desenvolvimento e crescimento da organização, visando à diminuição da rotatividade e aumento da motivação dos colaboradores. Foram pesquisados métodos de utilização de treinamento para alcançar resultados melhores; pensando assim, quanto maior a quantidade de pessoas treinadas, mais poderão contribuir para aumentar a produção e os lucros. Da mesma forma, quanto mais pessoas cientes da importância do treinamento, maior será o desenvolvimento e desempenho profissional.

Palavras - Chave: Treinar, desenvolver, aplicar e reter talentos.

ABSTRACT

The objective of this work is to present how people training may become an easy and efficient strategy, in order to be an important tool and effective to the development and growth of the company, looking forth to reduce turnover and increase employee motivation. It was researched methods of using of training to achieve better results; so that, the higher amount of trained people, most contribute to increase production and profits. Likewise, as more people aware of the importance of training, the greater is the performance and professional development.

Keywords - Keywords: Training , develop, implement and retain talent.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 7 |
| 1 – CONCEITOS DE TREINAMENTO | 9 |
| 1.1 - Objetivos do Treinamento | 10 |
| 1.1.1 - Objetivos específicos | 11 |
| 1.1.2 - Objetivos genéricos..... | 11 |
| 1.1.3 - Abrangências dos objetivos do treinamento..... | 13 |
| 1.1.4 - Aspecto técnico | 13 |
| 1.1.5 - Aspecto comportamental..... | 13 |
| 2 – REALIZANDO O TREINAMENTO | 14 |
| 2.1 - Levantamentos de Necessidades de Treinamento | 15 |
| 2.2 - Cuidados do Treinamento | 15 |
| 2.3 - Vantagens | 16 |
| 2.4 - Desvantagens | 17 |
| 3 – TIPOS DE TREINAMENTOS | 18 |
| 3.1 - Classificação do Treinamento | 20 |
| 3.2 - Treinamento e Rotatividade Empresarial | 21 |
| 3.3 - Impactos na Organização quanto a Rotatividade de Pessoal | 22 |
| 4 – FATORES INDICADORES DE RESULTADOS DE UM MÓDULO DE TREINAMENTO | 26 |
| 4.1 - Custos do Treinamento | 27 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 29 |
| REFERÊNCIAS | 30 |

INTRODUÇÃO

No mundo atual, a cada dia que passa mais empresas ingressam no mercado e mais empreendedores inovam para obter sucesso. Por isso é importante ressaltar que o ser humano trás consigo sentimentos, ambições e expectativas que envolvem e buscam o crescimento dentro da organização a qual ele trabalha.

O treinamento é vital para o colaborador para torná-lo mais importante, utiliza suas potencialidades, talento e oferece melhores condições de trabalho na empresa, buscando identificar o seu diferencial competitivo dentro das organizações bem sucedidas.

Para o indivíduo realizar qualquer nova atividade, é necessário algum conhecimento sobre a mesma. Alguma informação que ajude para a obtenção de um bom desempenho no desenvolvimento dessa atividade, nas organizações, pois para conseguir o sucesso em qualquer empreendimento, é de suma importância que se tenha colaboradores que conheçam todo o funcionamento da empresa e que possam desempenhar suas atividades com qualidade e de forma satisfatória evitando assim até mesmo a rotatividade dentro da organização.

“Treinamento é o ato de preparar as pessoas para o ambiente de trabalho tanto dentro como fora dela, em que o individuo é profundamente influenciado no meio em que vive, trabalha e desenvolve suas habilidades e conhecimentos em várias tarefas realizadas” (CHIAVENATO 1998, P.493).

Entende-se que a área de Treinamento é a responsável pelo processo de preparação de pessoas para desempenharem de maneira eficaz todas as tarefas específicas do cargo que deverá ocupar. Porém, o conhecimento deve ser compartilhado e distribuído. Quanto mais informação você compartilha maior é o seu retorno, tanto para você quanto para a organização. Portanto veem-se a necessidade de estudar treinamentos específicos para o setor de produção, colocando em prática o conhecimento adquirido para satisfazer as necessidades da

empresa, e, em contrapartida obter melhores resultados dos produtos. As técnicas de treinamento estão focadas quanto ao uso, tempo e local.

O Treinamento contribui para reter talentos e minimizar a rotatividade na organização. Para realização da pesquisa foi elaborada a seguinte questão: A falta de treinamento de pessoal pode ser uma das causas da rotatividade? E para nortear a pesquisa definiu se o objeto: Verificar e analisar como o treinamento pode reter talentos e minimizar a rotatividade na organização e levantar as necessidades de treinamento entre os colaboradores na organização.

Este trabalho pretende analisar os métodos de treinamento, a medida de capacitação, aperfeiçoamento de atitudes dos funcionários, objetivando um maior investimento através do conhecimento eficaz diminuindo a rotatividade nas organizações.

O treinamento e o mundo estão cada vez mais exigentes por isso precisa-se de pessoas ágeis capacitadas e não só no sentido de fazer as coisas rápidas, mas para decidir rápido e fazer com eficiência. Por isso é preciso investir em treinamento, capacitando pessoas para serem atuantes num mercado cada vez mais tecnológico, revolucionário e competitivo.

Pensamos nisso e desenvolvemos este a possíveis desfruto. Este também ajuda pelo interesse de vivenciar práticas e investimentos em processos de treinamento nas empresas atuais. Visto o grande avanço que o mercado local desenvolveu em relação às tendências inovadoras em buscar saber quais são os principais problemas, e melhorar as condições de trabalho a contribuir para o desempenho da capacidade de cada individuo ajudando a nos mesmos no nosso dia a dia para minimizar a rotatividade.

1 – CONCEITOS DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (1999, pg. 294) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Ainda segundo Chiavenato, treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

A organização tem sido obrigada a se desenvolver na modernização e aos novos, que seguem por caminhos distintos, visando à melhor adequação das pessoas nos seus locais de trabalho. O treinamento baseia-se em uma prévia lista das capacidades importantes para o sucesso da organização pretendendo levantar questionamentos do que realmente é essa ferramenta, quais suas funções, suas consequências e resultados.

Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance de objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos. (CHIAVENATO, 1999 p.295)

Chiavenato (2002) define treinamento como sendo o processo de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada; Embora afirme que treinamento pode ser custo em longo prazo, tendo como objetivo, qualificar, ou melhorar o desempenho das pessoas.

O treinamento não é considerado o diferencial para um colaborador tornar-se subir na empresa onde trabalha ou na qual pretende trabalhar, ele pode ser o diferencial, pois ele ajuda o colaborador a analisar e resolver problemas do negocio criando melhorias dentro da empresa; O treinamento tem como finalidade aperfeiçoar e aprimorar o potencial das pessoas fazendo surgira capacidade de competências dentro das organizações para as grandes empresas, o treinamento não

é mais visto como despesa, mais como um poderoso investimento, devido a grandes transformações tecnológicas.

O treinamento é definido por Chiavenato (2009) como um treinamento educacional, pois leva o indivíduo a adquirir competências para a execução de um cargo e/ou função, sendo uma ferramenta gerencial e fundamental na gestão empresarial.

Segundo Marras (2011), treinamento é o processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Ainda segundo o mesmo autor, o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” ou “CHA individual” que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas. Eventuais diferenças ou carências de CHA em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento.

Como exemplos de treinamentos, o autor cita um curso de como operar uma planilha eletrônica em computador; um módulo de oito horas de como usinar peças em uma mandriladora; ações de aprendizado – durante o próprio trabalho – de como armazenar peças no almoxarifado; como aplicar trigonometria em centros de usinagem etc. Todos os exemplos citados, como se vê, são a curto prazo (algumas horas ou alguns dias) e sempre dizem respeito a como realizar ou otimizar determinada tarefa.

1.1 - Objetivos do Treinamento

O treinamento de pessoas visa preparar o colaborador para exercer atividades rotineiras a melhoria e desenvolvimento de cada um afim de estabelecer

melhor colocação empresarial com trabalhos futuros, buscando preparar o colaborador para assumir atividades mais complexas em sua carreira em longo prazo. O contexto ainda absorve novos termos como educação corporativa, competências, aprendizagem, entre outros, mas a essência é a noção de educação contínua e o desenvolvimento como forma mais duradoura de preparação para o trabalho, desempenho de uma função ou profissão, até mesmo operar uma máquina, usar um software, executar determinada atividade, como cuidar da recepção, podar as plantas do jardim, fazer um relatório, vender um produto, etc. É ou deveria ser um dos treinamentos mais realizados nas empresas, pois está ligado diretamente ao o que deve ser feito.

Segundo Marras (2011), os objetivos podem ser tanto específico quanto genérico.

1.1.1 - Objetivos específicos

Conforme Marras (2011), entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados.
- Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

1.1.2 - Objetivos genéricos

Ainda segundo o mesmo autor, entre os objetivos genéricos mais importantes, localizamos os seguintes:

- Aumento direto da produtividade: na medida em que o treinamento propicia a possibilidade de realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhorias nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.

- Aumento direto da qualidade: a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem-feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo.

- Incentivo motivacional: treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz — meta de todo ser humano. Quanto mais essa afirmação, maior a possibilidade de o trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem-feito para a sua própria satisfação.

- Otimização pessoal e organizacional: os objetivos anteriores levam, no seu conjunto, à otimização pessoal e organizacional — objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional.

Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.

- Atendimento de exigências das mudanças: as empresas do final do milênio estão cada vez mais premiadas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circundam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional. As organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem. As empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças impostas por esses mesmos ambientes.

1.1.3 - Abrangências dos objetivos do treinamento

- Aspecto técnico
- Aspecto comportamental

1.1.4 - Aspecto técnico

Segundo Marras (2011), o aspecto técnico do treinamento deve se submeter a uma programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor.

A “homologação” desses itens pelo setor “cliente” garante à área de T&D uma probabilidade maior de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo em que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema.

1.1.5 - Aspecto comportamental

De acordo com Marras (2011), o aspecto comportamental são abordados nos módulos de treinamentos, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar os desenhos dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um “padrão” de comportamento e atitudes esperado pela organização em seus trabalhadores.

2 – REALIZANDO O TREINAMENTO

Para realizar o treinamento não é necessário apenas conhecer a empresa, as tarefas e desenvolver um plano, é necessário também colocar o treinamento em pratica e executá-lo. Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível social, sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas. Logo, aumentar a capacitação e as habilidades das pessoas é função primordial do treinamento.

Treinar é "o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem" (CHIAVENATO, 1994, p. 126), é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

O treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto-capacitar, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da importância do auto-desenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo.

Para que seja eficaz precisa ser feito de maneira planejada e organizada poderá ser de qualquer nível hierárquico, com o propósito de aprender ou aprimorar seus conhecimentos. O instrutor é a pessoa que conhece e que tem experiência, passando adiante aos aprendizes o instrumento valioso para a solução de problemas dentro das grandes e/ou pequenas empresas, é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças.

O treinamento poderá ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá significativamente na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas dos atuais e futuros clientes por isso é tão importante seguir todas as etapas para um bom desempenho só treinamento Levantamento as necessidades de treinamento a serem satisfeitas, avaliar os resultados do treinamento, desenhar o programa de treinamento a aplicação do programa de treinamento a fim de evitar perda de qualidade, perdas de motivação

de buscar novos conhecimentos, atrasos e faltas no trabalho, mau atendimento ao pícrico, conflitos internos, desmotiva o e diversos outros.

2.1 - Levantamentos de Necessidades de Treinamento

O LNT engloba a pesquisa e as respectivas análises pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexper ncias relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do individuo e as exigências do perfil do cargo.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organiza o e se origina no próprio recrutamento e sele o dos trabalhadores.   óbvio que a área de recrutamento e sele o objetiva prioritariamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condi oes cognitivas e técnicas a exercer as suas fun oes. Todavia, isso em sempre   possível. Sempre haverá diferenças de perfil nos empregados recém-admitidos, que levam a organiza o a implementar a oes de treinamentos para a justar tais diferenças.

Entende-se que esse entendimento não leva em considera o outras variáveis, como a volitiva ou motivacional. Sua análise parte do pressuposto de que um trabalhador não   suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos ou habilidades.

O autor Marras, (2011) afirma que, o LNT e o primeiro passo no processo de sistema de T&D. Dele partem as demais a oes “que” e “como” fazer e   por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores tem a oferecer.

2.2 - Cuidados do Treinamento

O treinamento   uma responsabilidade organizacional t tico, operacional e principalmente gerencial onde todos fazem sua parte, onde a área de treinamento se responsabiliza pelo apoio aos setores fornecendo, recursos, programas e assessorar

na elaboração do seu. O gerente deve se preocupar com a capacitação de sua equipe cuidando para que ela receba treinamento adequado continuamente.

O treinamento deve ter como o principal objetivo a redução do índice de rotatividade; além da melhoria na qualidade dos produtos e serviços, reduzindo o índice de acidentes, manutenção de máquinas e equipamentos. É necessário verificar se as técnicas utilizadas no treinamento foram bem escolhidas, e apropriadas às características das pessoas treinadas a fim de identificar, analisar as possíveis causas da rotatividade na área operacional, ajudando a reter talentos na organização de forma correta.

2.3 - Vantagens

Para CARVALHO (1993), um treinamento eficaz e eficiente proporciona vantagens como:

- Definição e característica dos empregados.
- Racionalização da metodologia de formação e aperfeiçoamento dos colaboradores.
- Melhoria dos padrões profissionais dos empregados treinados.
- Maximizações de aproveitamento das aptidões dos colaboradores.
- Estabilidade empregatícia.
- Fortalecimento de autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe dos funcionários.
- Aumento da qualidade dos produtos ou serviços produzidos.
- Maiores possibilidades de ampliação, ou transformação dos programas de trabalho.

- Aumento nos números de cargo de gerencia e supervisão a disposição entro da própria organização.
- Diminuição de custos pela queda de retrabalhos.
- Melhoria na condição de competitividade, dada capacidade de oferecer produtos e serviços com o grau elevado de qualidade.
- Elevação no nível se segurança econômica em virtude da maior estabilidade empregatícia.

2.4 - Desvantagens

Para LACOMBE (2005), “Uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento.”

Alguns empresários não treinam seus funcionários e parecem temer investir para treinar seu pessoal, com receio de perdê-lo para a concorrência, preferindo recrutar no mercado, trabalhadores com alguma experiência e treinados, o que pode se tornar muito mais caro, pois cada empresa possui seus procedimentos, conceitos, missão e visão.

Algumas pessoas pedem demissão e passam a trabalhar até mesmo na concorrência.

- Insatisfação da parte do funcionário por disponibilizar horários sem ser remunerado.
- Inseguranças por alguns colaboradores, aqueles de menor competência (talvez até mesmo o que mais precisaria).
- É difícil calcular o retorno do investimento, pois treinamentos geralmente darão retorno em longo prazo, e as empresas precisam do retorno em curto prazo.

3 – TIPOS DE TREINAMENTOS

Sabe-se que é necessária uma pesquisa de problemas para aplicar o treinamento específico de acordo com a necessidade de cada organização, identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento fazendo assim um programa de treinamento específico visando o público alvo, objetivos, processos e técnicas, Tempo e custo além de vários outros; podendo optar também pelo treinamento em sala de aula, treinamento a distância, dinâmica de grupo, vídeo e treinamento formal interno e externo.

Segundo Marras (2011), as técnicas a serem utilizadas pelos instrutores na aplicação de módulos de treinamento variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinando etc. Contudo, as técnicas mais empregadas são as seguintes:

- **Aula expositiva:** o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinandos os conhecimentos necessários ao saber. É uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento; porém, é um instrumento limitado quanto à abrangência didática e, normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.
- **Estudo de caso:** pede-se ao treinando que anise por escrito um *case* (caso-problema) apresentado pelo instrutor; após análise cuidadosa, ele deverá — sozinho ou em grupo — encontrar alternativas de solução. Essa é uma técnica interessante, pois desperta a criatividade dos treinandos ao mesmo tempo de promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas reais do dia a dia. O estudo de caso representa quase sempre uma solução muito mais racional que emocional.
- **Dramatização:** técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação. O treinando assume um determinado papel previamente dado pelo instrutor, e

trabalha o script a exemplo de um ator de cinema ou televisão. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais.

- **Workshop:** técnica que reúne treinando para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões. É um excelente instrumento para propiciar a cada treinando a oportunidade de comparar seu sistema de reflexão com o das demais pessoas diante de problemas reais.
- **Brainstorming (tempestade de ideias):** técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e rapidez de raciocínio dos participantes. Estimulados pelo instrutor, que indica um certo assunto, os treinando de pronto expressam seu ponto de vista ou aquilo que pensam a respeito do assunto em pauta. A informalidade é o ponto alto dessa técnica; não há nenhum pré-requisito ou formação que limite as ideias ou movimentos dos participantes.
- **Simulação:** instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões etc.), em que pode-se aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas.
- **Painel:** técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas e determinado assunto para uma plateia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que se caracteriza pela informalidade de descontração, sob a coordenação de um mediador. Uma variante dessa técnica pode prever, além dos expositores (especialistas), a presença de interrogadores, para fazer o contraponto e questionar certos ângulos abordados.
- **Simpósio:** é uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença de que se apresenta de maneira mais formal. Em geral o simpósio aborda temas mais científicos e se vale de alguma técnicas complementares para cumprir sua missão (quadro-negro; material instrutivo etc.) Os

expositores apresentam-se individualmente, cada um apresentando uma faceta do tema central.

- **Palestra:** essa técnica é utilizada quando se deseja apresentar os treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial. Em geral, o palestrante é alguém que domina profundamente um assunto e que foi convidado (ou contratado) para que os treinandos possam conhecer e debater com o palestrante detalhes do tema.
- **Conferência:** segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se daquela pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

Segundo Milkovich e Boudreu (2010) treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo. Em outras palavras, o treinamento é algo pontual, voltado para o presente e para situações que necessitem de um aprimoramento rápido e para isso existem alguns tipos de treinamento dentre os quais podemos citar o treinamento no cargo, e o treinamento em classe, caberá a empresa decidir qual tipo de treinamento se adequa aos seus objetivos.

Ainda segundo Milkovich e Boudreu (2010), o desenvolvimento é um processo a longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros valiosos para a organização. Ou seja, o desenvolvimento tem como foco o desempenho futuro das pessoas na organização e para isso as empresas fazem uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, entre outros.

3.1 - Classificação do Treinamento

Segundo Marras (2011), o treinamento classifica-se, de acordo com local onde será realizado, em:

Treinamento interno: são os módulos de treinamentos aplicados dentro do recinto da empresa e divide-se, segundo o período em que são ministrados, em:

- Treinamento introdutório: é o chamado de treinamento de introdução, realizado com o objetivo de dar ao novo empregado, no momento de sua entrada, todas as informações necessárias (cartão de ponto, horários, uso do refeitório, ambulatório, segurança etc.) para facilitar a sua integração na organização.
- Treinamento no trabalho: são os módulos de treinamentos realizados ao longo de toda a permanência do empregado na empresa, com o objetivo de reciclar conhecimentos e praticas ou de aplicar técnicas de aprendizagem específica.

Treinamento externo: são os módulos de treinamento aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultorias especializadas em treinamento ou renomados especialistas em determinado tema específico. Dividem-se, segundo a homogeneidade do grupo em:

- Treinamento *in company*: sessões de treinamento realizadas somente com os empregados de uma mesma empresa.
- Treinamento aberto: sessões de treinamento das quais participam empregados de diversas empresas, formando um só grupo.

3.2 - Treinamento e Rotatividade Empresarial

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator de extrema importância para o seu crescimento, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de

trabalho. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma empresa deve ter destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função. Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos. Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010). O custo que uma empresa possui para abrir um processo seletivo, contratar o novo funcionário e treiná-lo é muito grande para que tudo termine em demissão; seja ela uma iniciativa do colaborador ou da empresa.

O treinamento vale-se, segundo Chiavenato, de indicadores"... que servem para apontar eventos ou provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento....ou problemas decorrentes de necessidades de treinamento já existente".

3.3 - Impactos na Organização quanto a Rotatividade de Pessoal

De acordo com Chiavenato (1998) a rotatividade de pessoal, conhecida como *turno ver* pela gestão de pessoas no mundo empresarial, diz respeito ao processo de demissões e admissões ocorridos num certo período de tempo, em relação à quantidade de pessoas em atividade nesse mesmo período. O índice de

turno ver “é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente”. Seu cálculo é feito por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de participantes da empresa. Normalmente o *turno ver* é levantado mensalmente para permitir comparações e decisões, já que tem caráter preditivo.

Ainda de acordo com Chiavenato a frustração pode levar a certas reações generalizadas, por exemplo:

- Desorganização do comportamento - a conduta do homem frustrado pode se tornar repentinamente ilógica e sem explicação aparente;
- Agressividade: o homem frustrado pode ser agressivo. A liberação da tensão acumulada pode acontecer por meio de agressividade física, verbal, etc.
- Reações emocionais: a tensão retida pela não - satisfação da necessidade pode provocar formas de reação, como ansiedade, aflição, estados de intenso nervosismo ou ainda outras formas de consequências, como insônia, distúrbios circulatórios, digestivos, etc.
- Alienação e apatia: o desagrado em face da não – satisfação da necessidade pode ocasionar reações de alienação, de apatia e de desinteresse pelo alcance dos objetivos frustrados como forma ou mecanismo inconscientes de defesa do ego.

Quando um profissional decide deixar a organização, existe muitos custos do salário anual da pessoa que saiu da companhia e para empresa. Esses números, por si só, já servem para mostrar como um plano de retenção dos talentos pode afetar os negócios. Podendo existir vários motivos do desligamento de um funcionário o correto então seria evitá-los; exemplos de motivos que possa fazer o desligamento de um colaborador: Ofertas mais atraentes por outras empresas, Instabilidade econômica, ambiente e imagem organizacional, Insatisfação quanto à política salarial da organização, Política de benefícios insuficiente, O tipo de supervisão exercido sobre o pessoal, Falta de política e estratégias para crescimento, aprendizagem e carreira, O tipo de relacionamento humano dentro da organização, As condições de trabalho da

organização, Rotina sem desafios, A cultura organizacional da empresa, A política de recrutamento e seleção de recursos humanos, falta de reconhecimento entre outros.

Segundo Siqueira (2005) considerando-se que o índice de *turno ver* diz respeito à medida da rotatividade de pessoal, normalmente desconsideram-se em seu cálculo as entradas por aumento de quadro ou saídas por redução de quadro, bem como por aposentadoria e morte. O *turno ver* pode também ser calculado de forma global, setorial, por níveis hierárquicos, por iniciativa da empresa, por iniciativa dos empregados; enfim o acompanhamento do indicador deverá se delinear conforme a realidade e demandas de cada organização. Embora já tenha sido promovido a “indicador”, até com fórmula de cálculo, o fenômeno da rotatividade de pessoal ainda não recebe a atenção que merece por parte dos empresários e dos trabalhadores. Para as empresas que o compreendem, é de tal relevância, que algumas corporações têm investido em identificar as “intenções” de *turnover* para atuar de forma preventiva e rigorosa sobre essas probabilidades, especialmente quando dizem respeito a perdas de funcionários significativos.

Ainda segundo Siqueira (2005) estabilidade profissional é um cartão de visita incontestável. A carteira profissional pode ser um rico auxiliar de avaliação do perfil de um indivíduo. Através dela, pode-se conhecer a trajetória profissional e o poder de estabilidade do mesmo. Conversando despretensiosamente sobre o histórico evidenciado na carteira de trabalho de um candidato a emprego, por exemplo, pode-se conhecer também sua capacidade de progressão e crescimento nas organizações, sua capacidade de aderir à cultura de uma empresa e sua persistência frente a desafios e situações de pressão. Ficar por pouco tempo em uma empresa ou evidenciar uma tendência de alternância contínua e intensa de emprego pode estar relacionado às dificuldades pessoais do trabalhador, por não responder ao mercado com um perfil capaz de desejar sua permanência.

Segundo a professora Ana Beatriz Carvalho, da FGV, (citada por OLIVEIRA, 2006), relata que iniciativa e comprometimento, espírito de colaboração, facilidade de interagir em equipes, preocupação com o próprio desenvolvimento, foco num trabalho de qualidade e na satisfação do cliente, são algumas das competências mais demandadas nos tempos atuais e as mais responsáveis pela retenção e

valorização das pessoas em uma empresa. Sabe-se que essas competências têm se tornado cada vez mais raras entre os “disponíveis” no mercado de trabalho. No entanto, sabe-se também que, se por um lado as “incompetências” do trabalhador podem ser um fator determinante para sua demissão, os desligamentos de pessoal podem ser também causados por “incompetências organizacionais”.

Diante do exposto entende-se que se as empresas podem ficar mobilizadas com perguntas e desconfianças acerca de um profissional instável, também algumas questões, de outra vertente, deveriam ser dirigidas a esses mesmos “profissionais instáveis”:

Há aqui uma aparente contradição ou possível incoerência entre o discurso empresarial que veicula no cotidiano das organizações, de que faltam trabalhadores (ou de que eles se demitem com grande facilidade para buscar uma nova ocupação) e o número de pessoas que são continuamente dispensadas pelas empresas.

A rotatividade profissional é, normalmente, um fator de preocupação dos departamentos de recursos humanos. Nessa área, há muitos profissionais jovens que estão construindo sua carreira; e, além disso, cobra-se muito dessas pessoas, é um trabalho duro, para isso se faz necessário aderir um treinamento de qualidade.

O gestor precisa apresentar ferramentas e condições para essa pessoa ser bem-sucedida. Valorizar e capacitar o profissional parece ser o caminho para evitar esse processo, o chamado *turno ver*.

Para evitar demissões ou saídas em massa, é recomendada muita atenção para o momento do recrutamento, deve ser uma etapa bastante criteriosa. A rotatividade resulta em perda de tempo e dinheiro.

Antes de haver a necessidade da contratação, o gestor já deve estar de olho em pessoas que tenham a ver com a política da empresa. A pressa é a maior inimiga do recrutamento.

Todo profissional novo, além do custo da seleção e contratação, levará um tempo para atingir a capacidade máxima operacional, o que acaba impactando na produção da empresa como um todo. O mais importante é que a empresa identifique

as causas e elabore um plano de ação rápido para evitar que a rotatividade aconteça.

Malkovich e Boudreau (2010) afirmam que: “Toda decisão envolve gastos de recursos, geralmente para se atingir um objetivo”, sem um plano não se sabe onde está a direção correta. Está em jogo a necessidade do cargo a ser ocupado, ou do cargo já ocupado mais que necessite de reciclagem. Sendo assim é mais que importante analisar os recursos que serão aplicados. Segue abaixo dois casos típicos para se analisar onde está o erro e onde investir em treinamento para que a empresa não tenha mais prejuízos.

4 – FATORES INDICADORES DE RESULTADOS DE UM MÓDULO DE TREINAMENTO

Segundo Marras (2011), ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de treinamento ,as organizações normalmente se utilizam de um ou mais indicativos, como os que seguem:

- Aumento da produtividade;
- Melhorias na qualidade dos resultados;
- Redução dos custos (retrabalhos, etc);
- Otimização da eficiência;
- Otimização da eficácia;
- Modificação percebida das atitudes e comportamentais;
- Elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- Aumento das habilidades;

- Redução índice de acidentes;
- Redução do absenteísmo
- Redução do *turn over* etc.

4.1 - Custos do Treinamento

Entende-se que para a organização ao realizar um programa de treinamento, se faz necessário fazer um registro de despesas, evidenciado em um plano de contas dividido em três áreas, a saber:

Despesas com pessoal:

- Salários: pagamentos realizados aos empregados da empresa (técnicos ou profissionais e ensino) que executam funções de docências, responsabilizando-se pela instrução de módulos ou técnicas de treinamento e desenvolvimento.
- Ajudas de custo: pagamentos realizados para cobrir despesas em geral provenientes de viagens, estadas, alimentação etc., tanto para os treinandos que participam de eventos em outras localidades quanto para instrutores, docentes ou palestrantes convidados a ministrar cursos *in company*.
- Serviços extraordinários: trata-se de pagamentos a terceiros, em geral por serviços de logística especial, para complementar o evento planejado (montagem especiais, iluminação, decoração etc.).
- Gratificações: idem ao item anterior, no que concerne ao pessoal do quadro da empresa.
- Horas extras: pagamento de salário em horário extraordinário para os treinandos que frequentam o programa de treinamento, como compensação pelo alongamento da jornada.

Material:

- Didático: apostilas, transparências, vídeos, livros etc. a serem utilizados na aplicação do programa.
- Equipamentos: retroprojektor, TV, DVD, projetos, tela, computadores, periféricos etc., necessários para o uso dos treinandos.
- De escritório: canetas, lápis, papel, clipes, etc.

Despesas diversas:

- Podem se considerar todas as demais despesas havidas na montagem e na aplicação do programa de treinamento, como por exemplo, transporte, aluguel de salas, contratação de instrutores ou palestrantes, encargos sociais, etc.

Segundo Marras (2011), as organizações continuam investindo em desenvolvimento de talentos, com isso o mercado está mudando rapidamente o perfil de sua mão de obra, apresentando profissionais cada vez mais preparados e em níveis de competitividade cada vez mais aguçados na busca de posições de destaque nas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluimos que o treinamento é importantíssimo para o desenvolvimento de atividades dentro da organização, e mais importante ainda é a aplicação desse processo, embora exista uma deficiência nas empresas tanto na formação dos treinamentos e em sua execução.

As pessoas tendem a se estagnar na realização de suas funções, além da evolução tecnológica, principalmente das máquinas, a organização pode ser afetada com a decadência na qualidade de seus produtos, podendo ter uma má visibilidade no mercado, retendo talentos e chegando até mesmo a falência.

Quando o treinamento é executado de uma forma eficaz trás resultados esperados tanto para a organização, clientes e funcionários, tendo como objeto principal atender as necessidades para a qual foi desempenhado. Entendemos que com a realização de treinamentos, teremos profissionais cada vez mais atualizados na modernidade que abrange esse mundo globalizado em que vivemos.

É preciso tomar algumas precauções na realização desses treinamentos, pois existem várias formas e modelos, cabendo ao responsável a análise da melhor maneira para se realizar. É necessário verificar a quantidade de pessoas, o local, a forma de realizar o treinamento, o valor a ser gasto, além de constantes avaliações para averiguar se o resultado foi realmente o esperado. Ou seja, treinamento é tudo de bom, quando feito de maneira organizada e bem planejada.

REFERÊNCIAS

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. Pearson Brasil, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

Carvalho, Antônio Vieira. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Ed.Pioneira,1993.

MILKOVICH, George T. ;BOUDREU, John W. Administração de Recursos Humanos. 1. ed – 8.reimpr. São Paulo: Atlas,2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

Artigos: ROTATIVIDADE NA EMPRESA .Ligia Galvão, 22 de outubro de 2008
<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/rotatividade-nas-empresas/25895/>.acesso em: 24 de abril de 2014.

Catho. Importância da aplicação de treinamento nas organizações. Disponível em:
<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/treinamento.20/04/2014>. .

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos o capital humano das organizações. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas,1989.p.46

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Praticas de Recursos Humanos- PHR: Conceitos, ferramentas e procedimentos. - 1ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

Coaching. Integrado quem somos www.revistamelhor.com em: 21 de abril de 2014.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

Domínio publico, BIBLIOTECA DIGITAL. em: 21 de abril de 2014

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. – Administração de Recursos Humanos,1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Marras, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico/Jean Pierre Marras. - 14.ed.- São Paulo: Saraiva,2011.