



TREINAMENTO: UMA VISÃO TEÓRICA *

Gabriel Hamilton **
Marlene T. Pelzer **
José V. Borba **
Marta Riegert **
Vitor H. D. Valentina **
Valéria Araujo **
Donavo Souza **

RESUMO: O artigo trata de conceitos, importância, objetivos, planejamento, princípios, métodos e tipos de treinamento.

UNITERMOS: Treinamento; Planejamento.

1. INTRODUÇÃO

O motivo pelo qual realizamos o presente trabalho visa atender aos objetivos propostos pela disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, bem como dotar o grupo de estudantes com dados que possibilitem a conscientização sobre a importância do treinamento na formação, manutenção e readaptação de recursos humanos necessários à empresa.

2. CONCEITOS DE TREINAMENTO

“Treinamento é o mais importante dos problemas de pessoal e a fase mais significativa da supervisão”. (Greene).

(*) Trabalho elaborado, mimeografado e apresentado, verbalmente, para a disciplina de Administração Aplicada à Enfermagem, do Departamento de Assistência e Orientação Profissional da Escola de Enfermagem da UFRGS.

(**) Estudantes de último semestre do Curso de Graduação em Enfermagem matriculados na disciplina no 2º período letivo do ano de 1976.

“Treinamento é o processo de auxiliar o servidor a adquirir eficiência em seu trabalho presente ou futuro, mediante o desenvolvimento de hábitos adequados de pensamento e ação, de conhecimentos, de técnicas e de atitudes”. (5)

“Treinamento é o processo que procura de forma planejada, coordenada e contínua, desenvolver em todos os empregados aqueles conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos que irão maximizar a eficiência individual e a organização”. (6)

3. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Segundo Flippo (2), os principais valores de importância do treinamento são:

a) **produtividade aumentada** - um aumento da capacidade profissional resulta num aumento da quantidade e melhoria da qualidade do serviço;

b) **moral elevada** - o treinamento visa atender às necessidades de organização, mas deve considerar para seu êxito as necessidades de seus funcionários. As relações humanas e os programas de treinamento de pessoal podem aumentar a moral do funcionário e, conseqüentemente, do grupo;

c) **supervisão reduzida** - o treinamento torna o funcionário capaz de se auto-supervisionar mas não o dispensa da supervisão, em termos totais, e nem de treinamento contínuo;

d) **acidentes reduzidos** - o treinamento apropriado enfocando aspectos de conhecimentos, habilidades e atitudes previne os acidentes de trabalho;

e) **aumento na estabilidade e flexibilidade da organização** - estabilidade baseada na presença de funcionários especialmente treinados, visando sua colocação em áreas ou momentos precisos; esta flexibilidade significa reservatório de pessoal treinado permitindo, à empresa, a transferência de pessoal para cargos que exijam maior demanda.

OBS.: A empresa não pode prescindir de elementos treinados para reposição e nem depender de especialistas em determinadas funções.

4. OBJETIVOS DO TREINAMENTO

O treinamento tem como objetivos básicos:

- melhorar o padrão de trabalho e
- proporcionar condições para o desenvolvimento das capacidades profissionais,

ATRAVÉS DE:

- preparo e orientação dos novos empregados,
- promoção da integração dos empregados na execução dos trabalhos que lhes são atribuídos,
- manutenção e aumento do desempenho dos empregados na execução dos trabalhos que lhes são atribuídos,
- preparo dos candidatos à promoção e
- formação e preparo de chefes.

5. PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

Partindo-se do conceito de planejamento, de Flávio Toledo (9), segundo o qual "planejar é determinar o objetivo final e os objetivos intermediários de qualquer trabalho", deve-se considerar os seguintes fatores para o sucesso do planejamento de um treinamento:

- definição clara do objetivo final - é o ponto máximo onde se pretende chegar, devendo para tanto ser claramente definido e entendido por todos;
- objetivos intermediários concisos e bem definidos são os meios que se utiliza para alcançar o objetivo final;
- escala de prioridades para os objetivos intermediários;
- planificação detalhada dos objetivos intermediários que deverá ser feita através de perguntas, tais como: por que? o que? quem? quando? onde? como?;
- flexibilidade dos objetivos intermediários de modo a facilitar alterações que sejam necessárias ao seu desenvolvimento;
- atenção ao fator humano que deve ser adequada às condições ou necessidades da empresa.

6. PRINCÍPIOS DE TREINAMENTO

a) Motivação: quanto mais motivado esteja o treinando tanto mais rápida e completamente, a nova tarefa é conhecida ou aprendida.

- o meio (treinamento) deve relacionar-se com o fim que o treinando tem em vista (cargo, reconhecimento, etc.);

- motivação de funcionário novo é mais fácil que a de funcionário antigo;

- motivação oferecida pelo instrutor é diferente da usada pelo supervisor.

b) Relatório de progresso: relação de equilíbrio entre a especificidade, a quantidade de informação de progresso e a rapidez e eficácia da aprendizagem.

c) Fiscalização: aprendizagem do treinando deve ser estimulada pelo sistema de recompensas e punições.

d) Prática: participação ativa do treinando é essencial para a obtenção do seu desenvolvimento psicomotor e cognitivo, com períodos de prática intercalados racionalmente.

e) Todo X parte: a aprendizagem deve ser gradual, tanto qualitativa como quantitativamente:

- do conhecido para o desconhecido;

- do fácil para o difícil;

- do geral para o particular.

f) Diferenças individuais: ajustar o ritmo e a complexidade às habilidades individuais.

7. MÉTODOS DE TREINAMENTO - Segundo SALDANHA.

TREINAMENTO COLETIVO (em grupo)	Fora do serviço Curso, Conferências, Visita de estudo, Seminário, Simpósio, Fórum, Mesa Redonda, Painel, Debate, Exibição de filmes, Discussão sobre capítulos ou trechos de livros lidos.	Dentro do Serviço Demonstrações práticas e discussões de casos ou dificuldades.
TREINAMENTO INDIVIDUAL	Fora do Serviço Viagem de estudo, Curso de correspondência, Leitura Orientada, Circulação de livros e documentos, Inscrição e frequência em sociedades profissionais, bibliografia fornecida anteriormente.	Dentro do Serviço Estágio especializado, Rodízio, Instrução do Chefe, Análise e crítica das fichas de instrução e produção Manuais de serviço, Filmagem e crítica dos movimentos em câmara lenta.

8. TIPOS DE TREINAMENTO

A partir do conhecimento da situação da empresa, identificar-se-a o tipo de treinamento a ser utilizado para a adequação de seu pessoal as suas funções.

São dois os tipos básicos:

- treinamento prévio (formativo, antes do ingresso);
- treinamento em serviço (após o ingresso).

8.1. Treinamento prévio

Conceito: é a formação de pessoal para ingresso no emprego.

Objetivos: suprir deficiências do mercado de trabalho em termos de qualidade e quantidade de mão-de-obra.

Os dois meios existentes para a realização do treinamento prévio são:

1º) escolas de corporação: são estabelecimentos de ensino profissional mantidos por empresas que se associam para resolver, em comum, seus problemas de treinamentos prévios; utilizam como recursos, aulas em classe, material didático específico e aulas fora do ambiente de trabalho.

- Vantagens: evita dano de equipamento, mantém a ordem no ambiente de trabalho.
- Desvantagens: aprendizagem realizada em condições ambientais muito diferentes daquela em que o indivíduo trabalhará, ocasionando criação de hábitos prejudiciais à profissão; mesmo que o treinamento seja específico para um grupo de empresas, não os satisfará inteiramente se não mantiverem padrões afins de trabalho.

2º) escolas vestibulares: utilizam o regime de aprendizagem com tarefas ocupacionais específicas, desenvolvidas em ambientes, tanto quanto possível semelhantes ao local de trabalho visando corrigir as desvantagens das escolas de corporação.

Objetivos: ensinar a tarefa e adaptar o aluno aos hábitos e normas do grupo e do ambiente profissional.

O fato dos empregados haverem sido treinados para o emprego ou ingressado nele após rigoroso processo de seleção não os coloca em situação de poderem prescindir do treinamento em serviço, devido a:

- desigualdade entre o ensino da função e a atividade na empresa,
 - evolução acelerada dos processos e métodos de trabalho e
 - desequilíbrio no mercado de trabalho provocado pela instabilidade da mão-de-obra.
-

8.2. Treinamento em serviço

Conceito: é o preparo do empregado para o desempenho de determinada atividade ou para aumentar a sua eficiência na execução das atribuições inerentes ao cargo ou a função que ocupa.

Tipos de Treinamento em Serviço, segundo LOPES, p. 220(5).

TIPOS	OBJETIVOS	CLIENTELA	EFEITOS TÍPICOS
Treina- mento comum	Melhorar a capacidade para o desempenho das tarefas atuais.	Todos os empregados.	<ul style="list-style-type: none"> - Supre deficiências de formação para o ingresso no emprego. - Corrige hábitos viciosos. - Aperfeiçoa conhecimentos. - Familiariza com novas técnicas e equipamentos. - Verifica interesse do empregado pelo seu aperfeiçoamento. - Revela potenciais do empregado.
Treina- mento para readap- tação	Reaproveitar funcionários incapacitados para realizar a atual função.	Empregados que tem redução em sua capacidade física.	<ul style="list-style-type: none"> - Evita a dispensa de funcionário antigo e capacitado na função. - Proporciona meios condignos de ganhar a vida. - Elimina possíveis acidentes do trabalho e queda de produção. - Desenvolve sentimentos de solidariedade humana.
Treina- mento para trans- ferên- cia	Possibilitar troca de funções.	Empregados que desejarem e satisfizerem os requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilita redistribuição de mão-de-obra. - Versatiliza o empregado. - Prepara pessoal de reserva. - Permite escolha ao empregado. - Propicia solução para incompatibilidades pessoais

Treina- mento para promo- ção	Preparar para acesso à função mais eleva- da.	Empregados que reunam condi- ções exigidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Preenche funções mais remun- neradas por meio de critérios inatacáveis. - Fortalece o sistema de mérito. - Estimula interesse pelo trei- namento. - Prepara pessoal conforme exigências da função. - Institui espírito de carreira.
Treina- mento para chefia e super- visão.	Formar chefes e su- pervisores.	Empregados que revelam atributos pessoais de alto nível e o necessá- rio grau de instru- ção e experiência.	<ul style="list-style-type: none"> - Foca problemas de direção. - Enseja debate sobre relações humanas. - Familiariza os empregados com as técnicas de comando e controle. - Leva aos postos de chefia e experiência nos postos de execução. - Dá aos empregados-chefes, que com eles conviverem, o conhecimento de problemas. - Evita que os postos de chefia venham a cair em mãos de pessoas estranhas à empresa. - Incentiva os empregados a cuidarem do seu aperfeiçoa- mento.

Em resumo, treinamento prévio, seleção e treinamento em serviço constituem fases de um processo contínuo, fases que não se excluem, antes se completam e se ajudam. O treinamento prévio e a seleção atendem a necessidades anteriores ou no máximo contemporâneas ao ingresso do empregado na empresa. O treinamento em serviço atende à situações que surgem após este ingresso.

9. CONCLUSÕES

Treinamento é um processo através do qual um indivíduo pode ser selecionado, tornando-o apto a desenvolver determinada(s) função(ões) dentro da empresa atendendo interesses do mesmo, da empresa e da comunidade.

É um processo social positivo e deve ser gradual, contínuo e sistemático.

Seus objetivos básicos são formar novos funcionários, manter (ex.: retreinar) e readaptar (ex.: transferência) atendendo os interesses do ser humano envolvido.

A Enfermagem entra neste contexto pois é sua função, por direito e dever, treinar os elementos que fazem parte de sua equipe, com objetivo de que os cuidados oferecidos ao ser humano sejam prestados em melhor qualidade (nível).

SUMMARY: This article forms a opinion about training its importance, principles, methods and types.

UNITERMS: Training; Planing.

BIBLIOGRAFIA

1. DAYAL, Ishwar. **Gerência de Treinamento**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974. p. 3-20.
2. FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo, Atlas, 1970.
3. JAMESON, Samuel H. **Administração de pessoal**, 2 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1963. p. 237-78.

4. LODI, J. Bosco. **História da Administração**, 4 ed. São Paulo, Pioneira, 1976.
5. LOPES, Tomas V. M. **Problemas de pessoal da empresa moderna**, 4 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 202-65.
6. RAUPP, Adão. **Treinamento de pessoal**. Apostila distribuída no Curso de Pós-Graduação de Administração Pública, IAP, UFRGS, 1973.
7. RIBEIRO, Augusta B. C. **Administração de pessoal nos hospitais**. São Paulo, LTR Editora, 1970. p. 235-58.
8. TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. São Paulo, Atlas, 1974, p. 94-111.

Andereço do Autor: Gabriel D. Hamilton
Author's Adress: Av. Protásio Alves, 297
Diretório Acadêmico dos
Estudantes de Enfermagem
90.000 - Porto Alegre - RS.
Brasil.