



## 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)	<b>Fora do serviço</b> Curso, Conferências, Visita de estudo, Seminário, Simpósio, Fórum, Mesa Redonda, Painel, Debate, Exibição de filmes, Discussão sobre capítulos ou trechos de livros lidos.	<b>Dentro do Serviço</b> Demonstrações práticas e discussões de casos ou dificuldades.
TREINAMENTO INDIVIDUAL	<b>Fora do Serviço</b> Viagem de estudo, Curso de correspondência, Leitura Orientada, Circulação de livros e documentos, Inscrição e frequência em sociedades profissionais, bibliografia fornecida anteriormente.	<b>Dentro do Serviço</b> 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"> <li>- Supre deficiências de formação para o ingresso no emprego.</li> <li>- Corrige hábitos viciosos.</li> <li>- Aperfeiçoa conhecimentos.</li> <li>- Familiariza com novas técnicas e equipamentos.</li> <li>- Verifica interesse do empregado pelo seu aperfeiçoamento.</li> <li>- Revela potenciais do empregado.</li> </ul>
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"> <li>- Evita a dispensa de funcionário antigo e capacitado na função.</li> <li>- Proporciona meios condignos de ganhar a vida.</li> <li>- Elimina possíveis acidentes do trabalho e queda de produção.</li> <li>- Desenvolve sentimentos de solidariedade humana.</li> </ul>
Treina- mento para trans- ferên- cia	Possibilitar troca de funções.	Empregados que desejarem e satisfizerem os requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilita redistribuição de mão-de-obra.</li> <li>- Versatiliza o empregado.</li> <li>- Prepara pessoal de reserva.</li> <li>- Permite escolha ao empregado.</li> <li>- Propicia solução para incompatibilidades pessoais</li> </ul>

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"> <li>- Preenche funções mais remun- neradas por meio de critérios inatacáveis.</li> <li>- Fortalece o sistema de méri- to.</li> <li>- Estimula interesse pelo trei- namento.</li> <li>- Prepara pessoal conforme exigências da função.</li> <li>- Institui espírito de carreira.</li> </ul>
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"> <li>- Foca problemas de direção.</li> <li>- Enseja debate sobre relações humanas.</li> <li>- Familiariza os empregados com as técnicas de comando e controle.</li> <li>- Leva aos postos de chefia e experiência nos postos de execução.</li> <li>- <b>Dá aos empregados-chefes, que com eles conviverem, o conhecimento de problemas.</b></li> <li>- Evita que os postos de chefia venham a cair em mãos de pessoas estranhas à empresa.</li> <li>- Incentiva os empregados a cuidarem do seu aperfeiçoa- mento.</li> </ul>

**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.