

A Função do Treinamento na Empresa

FRANCISCO GOMES DE MATTOS

Professor da Faculdade de Administração
e Finanças da Universidade do Estado da
Guanabara. Assessor de Desenvolvimento
de Pessoal do Banco do Estado da
Guanabara

*"A Função do Treinamento na Empresa" con-
quanto não seja a rigor um artigo, tem a sua pre-
sença na Revista do Serviço Público justificada pelo
interêsse que o trabalho despertará entre os estudio-
sos de Administração Pública.*

*Sob a forma de aula ou conferência, apresen-
tada ao ensejo do I Seminário de Gerentes, focaliza
o Autor com objetividade um campo de estudo sem-
pre atual para o Técnico de Administração. —
(NOTA DA REDAÇÃO).*

O treinamento é um dos principais instrumentos de *produtivi-
dade* e esta decorre, principalmente, de dois fatores: *liderança* e
organização.

A liderança sem organização ou a organização sem liderança
criam tôda sorte de desajustamentos, perdas de esforços, tempo,
material e dinheiro. A falta dêsses elementos ou de um dêles,
ou a má coordenação entre êles, são responsáveis pelo espírito de
rotina, pela burocratização, pelas formalizações estêreis, pela re-

sistência às inovações, pelas frustrações e pelos denominados "impossíveis".

Quando não se está
motivado a realizar;

quando não se sente
capacitado a realizar,

o "impossível" é, simplesmente,
uma saída cômoda.

A rigor, todavia, não há "impossível", o que há é *sentimento*
e *crença* de
impossibilidade.

O alvo principal do treinamento é o de acabar com os "impossíveis" na empresa. O "impossível" não é nada diante de 99% de possibilidade. O erro está em supervalorizar o 1% de dificuldades. O "impossível" é, em geral, nada mais que um vício de imaginação. "Impossível" significa falta de treinamento.

A função do treinamento é:

- Imprimir uma filosofia de atividade construtiva, à base de *liderança* (ação coordenada) e *organização* (atividade programada).
- Modificar hábitos viciados.
- Formar atitudes de trabalho.

O treinamento em si não constitui nenhuma solução miraculosa. Como instrumento, poderá ser usado com êxito ou não. Seu sucesso dependerá, além do *apoio integral da Administração*, de:

- seus objetivos,
- seus métodos.

Quanto aos objetivos, é preciso considerar:

- pesquisa das necessidades de treinamento
- fixação das metas a serem atingidas,
- estabelecimento do fim principal.

Quanto à seleção dos métodos, deverão ser empregados os que melhor atendam:

- a satisfação das necessidades verificadas,
- a participação integral dos treinandos.

A rigor, só há treinamento quando a programação é baseada em análise das necessidades e atende ao que foi verificado como necessário. Quando o curso não atende a êsse requisito essencial, será puramente de ilustração e aperfeiçoamento geral.

O treinamento, outrossim, deve apresentar respostas a problemas de trabalho. Quando o treinando não sabe como aplicar o que lhe foi ensinado, êsses conhecimentos, além de serem de interesse duvidoso, podem provocar descontentamentos e frustrações. O treinamento caracteriza-se, pois, pela sua objetividade, pela sua funcionalidade.

O grande trabalho a ser realizado para que as programações de desenvolvimento do pessoal se tornem uma realidade na empresa é a criação do espírito de treinamento nas chefias.

É preciso que os Chefes — seja qual fôr seu grau hierárquico — estejam mentalizados no sentido de que o treinamento é sua principal responsabilidade. Pois o critério para aferição da boa ou má chefia é a análise da produtividade do seu grupo de trabalho.

Se esta depende da coesão, dos padrões funcionais e do melhor desempenho de cada um da equipe, evidentemente o treinamento é, obviamente, um encargo da chefia; a incumbência que poderá delegar a especialistas, quando se fizer necessário, mas, sobre cuja responsabilidade deverá responder sempre.

O Chefe se mostra eficiente pela eficiência do seu grupo! Sua função básica é, pois, manter o grupo bem treinado. E tôdas as funções de chefia são instrutoras, por excelência.

O Chefe:

- transmitindo ordens de serviço,

- motivando o pessoal através de comunicações precisas,
- tomando decisões,
- delegando responsabilidades,

está treinando seu pessoal, desde que infunda à ação administrativa um propósito de aperfeiçoamento da equipe.

Sendo o treinamento um processo contínuo, não se circunscreve a iniciativas sistematizadas por um setor especializado. Este, através de programação hábil, atenderá até certo ponto; depois, a responsabilidade maior é a dos que possuem responsabilidades administrativas. Os Chefes são, outrossim, os grandes responsáveis pelo aspecto mais importante: o *acompanhamento*.

Daí, para que o treinamento na empresa surta os resultados esperados, de sustentação de iniciativas e realizações, com vista a uma segura e autêntica expansão dos negócios, os Chefes precisam desenvolver-se dentro da filosofia de que são os intérpretes para sua equipe, da filosofia, das políticas e das diretrizes da empresa.

Portanto, o desenvolvimento do treinamento deve apoiar-se na colaboração decisiva das chefias,

- sugerindo,
- participando,
- instruindo e
- acompanhando

todo o trabalho de treinamento na empresa.

É preciso, outrossim, não se esquecer de que, acima de tudo, o treinamento é uma *promoção humana* e não promoção de capital. Não se adentra um homem como se lubrifica u'a máquina para produzir mais. Criam-se condições para que o homem seja mais eficiente no trabalho. O treinamento é um dos meios mais dinâmicos de:

- habilitação profissional,
- divulgação das políticas da empresa,
- tomada de consciência e de decisões,

- levantamento do moral.
- integração ao espírito da empresa.

Assim, o treinamento pode ser considerado sob duplo aspecto:

1 — *Fator de Produtividade,*

desenvolvimento:

- conhecimentos,
- técnicas.

formando:

- hábitos,
- atitudes.

2 — *Recurso de Relações Humanas no Trabalho, visando:*

- despertar o entusiasmo,
- estimular o espírito de cooperação,
- confraternizar membros do mesmo grupo ou de grupos diversos.

O treinamento infunde a convicção no pessoal de que o trabalho que realiza é importante e de que a Administração está interessada em seu aperfeiçoamento. Como consequência, obtém-se *maior disposição para o trabalho, melhores comunicações, maior eficiência, maior prestígio, maiores possibilidades de promoção.*

Assim, o treinamento, visando obter:

- eficiência no serviço,
- preparação para trabalho mais complexo,
- integração na estrutura social da empresa,
- formação de dirigentes,

é uma atividade contínua na empresa e não pode ser considerado isoladamente.

No primeiro caso, deve-se considerar que:

- quer por estar o homem permanentemente em processo de aperfeiçoamento;
- quer por ser a perspectiva de expansão uma constante em qualquer organização eficiente;
- quer pelo fato de estarem as técnicas em constante evolução, exigindo periódica atualização de conhecimentos, para não se deixar superar;
- quer porque hoje, unânimemente, as autoridades em administração consideram o pessoal como principal recurso empresarial,

o treinamento afigura-se como atividade sistemática, tanto através de iniciativas de ordem formal, quanto informal.

No segundo caso, é preciso que se fixe que o treinamento, para surtir o efeito esperado, depende de outras providências administrativas. Não se pode treinar um homem e... pronto: esperar que ele renda como um autômato. É preciso compensar seu esforço de aperfeiçoamento. Dar-lhe *condições de expansão, maior prestígio, maiores responsabilidades, possibilidades de promoção* (horizontal e vertical). Portanto, o treinamento deve apoiar-se em uma adequada Política de Pessoal.

Pois, em qualquer empresa, existem três questões transcendentais:

- Como fixar os bons empregados.
- Como recrutar os que faltam.
- Como aumentar a eficiência do pessoal.

Temos, assim:

- um problema de *Política Social na Empresa*,
- um problema de *Recrutamento e Seleção* e
- um problema de *Treinamento*.

A formulação de uma teoria empresarial, manifesta em diretrizes e normas de ação, nestas três áreas, consubstancia a *filosofia da empresa* em relação ao seu pessoal.

AS RESPONSABILIDADES PELO TREINAMENTO NA EMPRESA

A responsabilidade pelo treinamento, na empresa, distribui-se por 3 categorias:

- a) Administração Superior
- b) Órgão Especializado
- c) Os Chefes

I — À Administração Superior

competete

- a) Traçar a Política de Treinamento.
- b) Criar condições para que se realizem as diretrizes de treinamento.
- c) Coordenar a atuação dos Responsáveis pelo treinamento.

II — Ao Órgão Especializado

competete

- a) Pesquisar as necessidades de treinamento.
- b) Estabelecer programas em função da filosofia, políticas e práticas da Empresa.
- c) Promover iniciativas que, direta ou indiretamente, resultem em promoção humana e produtividade.
- d) Assessorar a Administração nos assuntos relacionados com o desenvolvimento do pessoal.

Observações: A necessidade de um órgão especializado de treinamento na empresa justifica-se pelas seguintes razões:

a) A maneira das necessidades de treinamento é comum aos vários setores da empresa, indicando a conveniência de centralização de atividades fora do local de trabalho.

b) O órgão especializado, por força de suas atividades, está mais alertado para as soluções de treinamento do que os Chefes, absorvidos pela rotina de trabalho.

c) Os Chefes nem sempre possuem condições de se manterem atualizados com as técnicas modernas de administração e o desenvolvimento dos métodos de ensino.

III — Aos Chefes

competete

- a) Analisar as deficiências do seu pessoal, em função do trabalho a ser realizado.
- b) Estabelecer tabelas de aperfeiçoamento do pessoal, considerando a dinamização de potencialidades, com vistas à promoção.
- c) Capacitar-se a ministrar, com êxito, as instruções de serviço.
- d) Colaborar com os responsáveis pelo Treinamento, no estudo e execução dos planos de treinamento.

Observações:

- a) O Chefe é quem melhor pode avaliar:
 - a.1) O trabalho a ser realizado.
 - a.2) As qualificações necessárias ao seu pessoal para realizá-lo bem.
- b) O Chefe é quem melhor pode sentir a necessidade de pessoal competente para:
 - b.1) Cumprir suas ordens de serviço.
 - b.2) Atender às cotas de produção estipuladas.

Portanto:

- A Administração Superior deve definir as *metas* a serem atingidas.
- A responsabilidade pelas programações de treinamento deve ser centralizada, embora, nem sempre, sua execução.
- Os Chefes devem ter participação ativa no planejamento e na execução do treinamento.