

1. Aula 3

1.1. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

O Treinamento pode ser o grande diferencial de uma empresa. As organizações sofrem com conflitos diários em relação à satisfação e realização das atividades dos funcionários. E para alcançar um resultado positivo é necessário estruturar, não somente a empresa, como os funcionários. Instigando-os a serem mais participativos, mais técnicos, visando que tal comportamento organizado, influenciara diretamente nos resultados esperados da empresa.

Desenvolver um Treinamento para os funcionários de uma empresa significa desenvolver habilidade, conhecimentos, comportamento e até padronizar as tarefas rotineiras. O Treinamento tem como objetivo aumentar o desempenho profissional e motivacional do ser humano. Alguns estudiosos apontam o Treinamento como uma resposta para alguma necessidade da empresa, ou até mesmo uma oportunidade de crescimento.

Porém, para obter sucesso com o Treinamento é necessário planejamento e investimento do colaborador. A empresa tem que perder a visão de que um Treinamento é um custo. O treinamento é eficaz para repassar conhecimentos para toda a equipe.

O treinamento deve ser considerado como um investimento. Os funcionários precisam demonstrar resultados, que só serão alcançados se os treinamentos tiverem um objetivo claro, com conteúdos que agreguem valor e exista uma cobrança para o colaborador possa aplicar o que foi aprendido. O planejamento de um Treinamento tem como objetivo identificar as falhas, as necessidades e criar alternativas para a melhoria dos processos.



Vejamos os passos para uma boa implementação do Treinamento:

- **Diagnóstico:**

O diagnóstico é a primeira etapa para o desenvolvimento do Treinamento. É a etapa onde a empresa faz uma preliminar para entender o que deve ser feito. A preliminar pode ser feita em três níveis de análise:

Ótica Organizacional

Analisar as necessidades da Organização através de um estudo como um todo da empresa, ou seja: missão, objetivos, recursos, ambiente, tecnologia e organização. Onde pode ser estabelecer o que deverá ser ensinado em termos de plano, obtendo assim, uma filosofia de treinamento para toda a empresa.

Ótica de Recursos Humanos

A Ótica de Recursos Humanos analisa números de empregados por cargos, número de funcionários necessário para a classificação do cargo. Além de analisar a ótica de um recrutamento externo ou interno, avaliando lacunas atuais e prevendo lacunas que podem vir a acontecer em curto prazo.

Ótica das Operações e Tarefas

Esta análise leva em consideração o nível de abordagem mais restrita no levantamento de necessidades de treinamento, tendo em vista as necessidades do cargo. Além das organizações e das pessoas, o treinamento deve considerar também os cargos para as quais as pessoas serão treinadas. A Ótica das Operações e Tarefas tem como conceito uma necessidade que o treinamento ao nível do cargo é de uma discrepância entre os requisitos exigidos pelo cargo e as habilidades atuais do ocupante do cargo. Assim, através do Treinamento pode-se obter uma melhor habilidade desenvolvida do candidato/funcionário para o cargo.

Continuando com a primeira etapa de Treinamento, deve-se definir qual será o tipo de levantamento para buscar as informações da realização de Treinamento.

Alguns meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento são:

- Avaliação do desempenho
- Observação
- Questionários

Através das análises citadas acima, é possível chegar ao seguinte levantamento:

1. Qual a necessidade mais importante?
2. Qual o motivo?
3. Como resolver?
4. Qual tempo disponível para o treinamento?
5. Qual o custo provável para o treinamento?
6. Quem irá e onde será executado o treinamento?

- **Programação de Treinamento:**

Após a realização do diagnóstico, a empresa deve escolher meios para suprir as necessidades indicadas. Para isso deve-se responder os 5Qs, que ajudará a empresa a traçar um planejamento.

- O QUE deve ser ensinado?

- QUEM deve aprender?
- QUANDO deve ser ensinado?
- QUEM deve ensinar?
- QUAL método deverá ser usado?

- **Planejamento:**

Para a realização do Planejamento, deve-se envolver os seguintes itens básicos:

1. Abordagem de uma necessidade específica de cada vez;
2. Definição clara do objetivo do treinamento;
3. Determinação do conteúdo do treinamento;
4. Escolha do método de treinamento e tecnologia disponível;
5. Definição de recursos básicos (Ex.: recursos audiovisuais, máquinas, etc.);

6. Quem será treinado:

- Número de pessoas;
- Disponibilidade de tempo;
- Grau de conhecimento necessário;

7. Cálculo da relação custo-benefício do programa;

8. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustes para melhor eficácia;

Após determinar cada um desses itens, a empresa deve fazer a escolha de qual técnica virá a ser utilizada para transformar a aplicação do Treinamento em resultados, ou seja, otimizar o aprendizado com o menor desperdício de esforço, tempo e dinheiro.

- **Execução:**

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização;
2. Quantidade do material de treinamento apresentado;
3. Cooperação dos gestores da empresa;
4. A qualidade de preparo dos treinadores;
5. O preparo das pessoas que serão treinadas.

- **Avaliação:**

A avaliação de eficiência, sendo a etapa final do Treinamento, onde a empresa deve certificar-se que:

- O Treinamento produziu modificações desejadas no comportamento dos funcionários;
- Se os resultados do Treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

Além da verificação dos resultados do Treinamento, a empresa deve verificar se as técnicas, utilizadas para diagnosticar a necessidade do Treinamento, foram sancionadas, isto é:

1. **Avaliação na Ótica Organizacional:**

- Aumento da eficácia organizacional;

- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Facilidade nas mudanças e inovação.

2. Avaliação na Ótica de Recursos Humanos

- Redução de rotatividade de pessoal;
- Redução de absenteísmo;
- Aumento na eficiência individual dos empregados;
- Elevação do conhecimento das pessoas.

3. Avaliação na Ótica de Tarefas e Operações:

- Aumento de produtividade;
- Melhoria na qualidade de produtos e serviços;
- Melhor atendimento ao cliente.



1.2. Como Liderar e Gerir uma Equipe

O grande problema das empresas é transformar os esforços individuais de cada funcionário, num esforço em grupo para a empresa.

Uma empresa não é feita de individualismo, todos trabalham juntos para alcançar os mesmos resultados positivos, e estimular os funcionários a agirem como um grupo é uma grande dificuldade da organização.

Então, como transformar esse individualismo em coletivo?

Toda a equipe precisa de um líder para se guiar, porém, diferente do que as pessoas pensam, líderes não são aqueles que tomam as decisões e atribui funções entre os outros, esperando os resultados sentados.

Quando se tem uma equipe de trabalho, destaca-se que todos tem o direito igual de criar ideias, de incentivar os próprios colegas. O líder do grupo é aquele que ouvirá a todos, é um dos primeiros passos para o líder ter um trabalho em equipe é incentivar que todas as ideias são boas.

O funcionário pode ter tido uma ideia ruim, o papel do líder é conduzir essa ideia até que ela se transforme em uma boa. Como fazer isso? Questionando a ideia, deixando que o próprio funcionário faça a lapidação através do questionamento. A ideia produtiva vem através das dúvidas e com resultados positivos.

No trabalho em grupo, conduzir uma reunião de bom humor, influencia as outras pessoas a estarem de bom humor, e o bom humor torna as mentes mais abertas e criativas. Ninguém se torna uma pessoa criativa quando existe pessimismo e falta de incentivo. E o que todo líder espera de sua equipe, é que todos trabalhem com satisfação.

Existe uma grande diferença entre a realização de uma tarefa por obrigação, e a realização de uma tarefa pelo prazer de ver aquela tarefa cumprida. Líderes otimistas transformam funcionários otimistas.

Numa equipe é importante frisar que uma tarefa, depende da outra. Lembrar a equipe que as tarefas são interligadas, porém, um líder que cobrar urgência numa tarefa, pode acarretar numa má realização da tarefa.

A atribuição de culpa também não é um incentivo para o trabalho em equipe. O líder do grupo deve entender que as falhas e os ganhos devem ser creditados para a equipe inteira. A acusação de falha não vai trazer um resultado.

E no caso de uma falha, esta falha deve ser questionada em grupo, para que o grupo encontre uma solução para tal problema.

Uma das maiores dificuldades numa equipe é a existência de funcionários que não possuem habilidades de se comunicar. Um líder não deve forçar que as pessoas se comuniquem; essa não é a função dele. A função dele é ouvir seus colegas de equipe, ouvir e entender o que o silêncio de alguns representa.

Dar a chance para que aquele colega de equipe exponha suas ideias, sem sofrer qualquer aneurisma cerebral por estar tendo uma comunicação pública. O Líder é o cajado da equipe, o apoio, o conselheiro, o motorista. Tem como função manejar toda a equipe para um a busca de um único resultado, guia-los para as respostas.

O que vimos neste capítulo?

Que ao contrário do que as pessoas pensam de um trabalho de equipe liderado, não são as pessoas que correm entorno de um líder, mas o líder que corre em torno das pessoas. Sabemos que a chave para um ambiente de trabalho em grupo é o respeito entre os membros, e principalmente, sabemos que um trabalho em equipe, inspirado com sabedoria leva a resultados positivos, que é bom para a empresa, para o líder, e principalmente, para os funcionários.