Psicóloga
Danielle Cocenza

Tema: "Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Uma Ferramenta Para a Diminuição do Absenteísmo Organizacional."

Introdução:

Para CHIAVENATO (1996), as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas as pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente investido e administrado. Para tanto, a administração de recursos humanos torna-se prioritária em relação à administração do capital ou a qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes, etc. As empresas bem-sucedidas se deram conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização, descobrindo que todo investimento em pessoas, quando bem feito, provoca retornos garantidos à empresa. CHIAVENATO (1996) lembra que o investimento gradativo no aperfeiçoamento e treinamento de pessoal é o principal desafio de Recursos Humanos (RH). O termo absenteísmo ou absentismo é usado para designar a ausência ao trabalho por qualquer razão: doenças, acidentes de trabalho, direitos legais (doação e sangue, licença maternidade, etc.).

Por outro lado, o absenteísmo pode estar demonstrando uma rejeição ao trabalho, insatisfação com o salário, com as políticas da empresa, com as condições de trabalho e ainda pela falta de treinamento em determinadas atividades. O absenteísmo ocasiona não só custos diretos, mas também indiretos representados pela diminuição da produtividade, aumento do custo da produção, desorganização das atividades, redução da qualidade do produto/serviço, diminuição da eficiência no trabalho, problemas administrativos, limitação de desempenho e até mesmo obstáculos para os gestores.

O Treinamento, portanto, é essencial neste processo. Treinar pessoas não é alfabetizá-las em uma linguagem ou técnica, mas civilizá-las, dotá-las de sentido ético. Inseri-las no contexto global da entidade e não apenas em seu departamento.

Por treinamento os especialistas geralmente entendem as atividades de qualificação voltadas a preparar o empregado para exercer o cargo ou espaço ocupacional para o qual foi contratado. Dependendo do cargo, o treinamento pressupõe a existência prévia de uma formação profissional, que seria de âmbito mais acadêmico, podendo estar vinculada à obtenção de algum tipo de licença para o exercício da profissão, ou à obtenção de títulos, seja no ensino fundamental, médio, superior ou na pós-graduação.

As atividades de treinamento geralmente são classificadas como técnicas ou comportamentais. Por atividades técnicas, ou simplesmente treinamento técnico, entende-se os esforços de complementar a formação profissional, com conhecimentos e práticas ligados a essa, que não foram contemplados durante a formação profissional, por serem muito específicos ao cargo ou por outra razão. Por treinamento comportamental entende-se qualquer atividade voltada ao preparo do profissional para o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho.

Estão surgindo novos termos, como educação corporativa, a pleitear a totalidade dos termos existentes incorporados dos novos processos e métodos educacionais decorrentes do desenvolvimento tecnológico, como o ensino a distância, o emprego de microcomputadores e da Internet.

Devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem, segundo GIL (2007). Essa capacitação em horários e dias adequados pode ser utilizada de forma positiva para as organizações, pois tendo treinamentos e desenvolvimento faz-se com que seus empregados estejam interessados e integrados a participarem de forma voluntária.

Não basta atrair e reter talentos. Em plena Era da Informação, na qual o conhecimento constitui a moeda mais valiosa dos negócios, as pessoas precisam aprender a aprender de forma contínua para dar conta do gap de conhecimento que avulta em muitas empresas. O mundo está mudando rapidamente, acarretando uma incrível

velocidade nas mudanças e transformações, enquanto muitas empresas - e as pessoas que nelas trabalham - ficam por fora dessa incessante corrida. Estacionar significa andar para trás enquanto os outros se distanciam cada vez mais. O treinamento e o desenvolvimento já cumpriram a sua missão. Agora, as empresas precisam pensar em ações sistêmicas focadas na educação corporativa e na gestão do conhecimento corporativo para transformar as pessoas em talentos. Sem isso, o atraso e a perda de competitividade serão fatais.

Em virtude da constante rotatividade de pessoas nas organizações de diversos segmentos, o presente estudo teve por objetivo determinar o efeito do treinamento nas organizações. Tem como objetivo específico identificar os tipos de treinamentos utilizados para diminuir o absenteísmo nas empresas.

Métodos:

O presente trabalho é um estudo de revisão sistemática, que pretende determinar os efeitos do treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações e o impacto na rotatividade de pessoal nas empresas. Uma revisão sistemática é uma revisão de uma questão claramente definida, que utiliza métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e analisar criticamente estudos relevantes.

Para isso foram utilizados artigos científicos obtidos através de base dos dados: PubMed, Lilacs, Scielo e Periódicos Capes. As palavras chaves empregadas para a busca de literatura são: Seleção de pessoal, Treinamento, Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. Os limites impostos à busca foram: período de publicação de 2007 a 2012; idioma português e espanhol. De forma complementar foram utilizados livros inerentes ao tema.

Após a definição dos limites da pesquisa, os artigos identificados foram submetidos à leitura dos títulos e resumos para avaliar sua pertinência aos objetivos do estudo.

Discussão:

O treinamento é a educação do profissional para adaptá-lo a uma determinada empresa e cargo. É realizado por empresas terceiras especializadas ou pela própria empresa; obedece a um programa preestabelecido e sistemático, com objetivos de uma adaptação mais rápida da pessoa ao trabalho.

O desenvolvimento profissional “É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em uma determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo”, segundo CHIAVENATO (2008).

O treinamento busca fornecer meios para possibilitar a aprendizagem. CHIAVENATO (2008) traz uma comparação do treinamento a um modelo de sistema aberto, no qual existem:

• Entradas (inputs): os treinandos, os recursos organizacionais etc.

• Processamento ou operação (throughputs): como processos de aprendizagem individual, o programa de treinamento etc.

• Saída (outputs): como habilidades, eficácia organizacional, conhecimentos.

• Retroação (feedback): como as avaliações dos resultados do treinamento.

As pessoas possuem necessidade de treinamentos para seu desenvolvimento constante, pois mesmo um funcionário que tenha competência neste momento, no futuro, se não se atualizar pode ter essa competência superada por outras que passam a serem necessárias para a atividade.

ROBBINS (2005) discute quatro categorias de habilidades básicas que são trabalhadas em treinamentos: linguagem, técnica, habilidade interpessoal e resolução de problemas.

A linguagem é uma habilidade básica que deve estar desenvolvida no funcionário no momento da contratação; porém, esse desenvolvimento nem sempre é possível, pois o 4 sistema

educacional dos países está cada vez mais comprometido, obrigando as empresas a treinarem e desenvolverem seus colaboradores nessa habilidade também.

Habilidades técnicas são sempre os focos dos treinamentos, primeiro, pensando-se em adequar o conhecimento funcionário para a atividade que ele executa e, também, em relação às novas questões técnicas que surgem e devem ser apreendidas para o bom desempenho desse colaborador, como por exemplo, uma mudança na linha de produtos no portfólio da empresa.

Para XAVIER (2006) o conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber: 1. Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo, compartilhando informações entre os treinados como um corpo de conhecimento. São informações de preferência sobre o trabalho, a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos, etc. 2. Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e ocupações a serem executadas. 3. Desenvolvimento ou modificação de atitudes: mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os colaboradores, aumento de motivação, desenvolvimento de sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes em relação a clientes ou usuários. 4. Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração de idéias e filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na pratica administrativa ou elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

ROBBINS (2005) traz que há os treinamentos no trabalho e que são realizados no expediente, necessitando de mudanças na rotina, substitutos, o que gera uma cisão no processo organizacional, dificultando mais sua aplicação. Já a outra modalidade, que é mais

utilizada pelas grandes empresas, é a do treinamento fora do trabalho. São utilizadas para esse tipo de treinamento, frequentemente, atividades como palestras, sessões de vídeos, seminários, programas de auto aprendizado, cursos pela internet, atividades em grupo, dramatizações, entre outros.

Retenção de pessoas:

RABAGLIO (2004) leva em consideração a importância das pessoas e a forma de como o capital humano deve ser administrado, visto que a retenção de talentos nos tempos atuais é uma questão de sobrevivência organizacional. A gestão de pessoas deve preocupar-se não apenas em oferecer um bom salário, mas sim com outros fatores importantes, como a seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação, qualidade de vida, valorização e reconhecimento profissional dos talentos, com o intuito de criação de situações que efetivamente demonstrem que a organização procura corresponder às expectativas de seus colaboradores.

Segundo XAVIER (2006) reter talento não poder ser considerado uma tarefa simples e fácil de realizar, porque cada organização tem suas especificidades e possui uma cultura diferenciada, necessitando de um conhecimento analítico de sua natureza e realidade.

Torna-se necessário a monitoração e avaliação do grau de satisfação de seus colaboradores, pois serão eles o diferencial competitivo da organização e se não estiverem motivados e comprometidos de nada adiantará ter a melhor tecnologia ou maior diversidade nas opções de serviços.

Avaliação do desempenho:

O sistema de avaliação de desempenho tem como principal objetivo fazer com que os gestores tomem decisões congruentes com as metas organizacionais segundo ANTHONY e GOVINDARAJAN (2008). Desse modo, o sistema de avaliação de desempenho parte

da estratégia empresarial e inclui elementos tais como: 1) as dimensões do desempenho que serão acompanhadas, considerando se serão apenas financeiras ou também não financeiras; 2) as metas a serem alcançadas, inclusive decisões quanto ao grau de participação e de dificuldade de alcance das metas; e 3) a remuneração decorrente do desempenho obtido, em especial, quando envolvendo decisões referentes ao grau de controle que as pessoas possuem sobre as áreas pelas quais elas são responsáveis conforme FITZGERALD (2007).

Motivação:

Dentre diversos estudos realizados, avaliando a questão motivacional três apresentaram influências sobre os treinamentos nas organizações. RIBEIRO (2005), por exemplo, cita uma pesquisa na qual os resultados demonstraram que a motivação pré-treinamento influenciava a motivação para transferir o aprendido, mas a predição da transferência em si, ou seja, a mudança de comportamento, não foi confirmada. Esta mesma autora, pesquisando organizações públicas e privadas, ressalta que os participantes provenientes daquelas tendem a perceber pouca utilidade de novas aprendizagens no trabalho como meio útil à obtenção de resultados valorizados. SALLORENZO (2000) encontrou que à medida que o treinado distancia-se do final do evento instrucional, seu comportamento passa a ser cada vez mais controlado pelo ambiente de trabalho e não por sua motivação. Na pesquisa realizada por QUEIROGA (2009), o grau de motivação para trabalhar dos funcionários públicos não se correlacionou com os resultados das avaliações de desempenho realizadas pelos chefes.

Considerações finais:

Responsável por prover informações para as etapas de planejamento e execução e de avaliação de efeitos, o subsistema de Recursos Humanos deve avaliar as necessidades de T&D sendo de fundamental importância para a efetividade de todas as ações da área. Ao que parece o treinamento está sendo feito muito mais como uma atividade comum às rotinas de RH do que como parte de planejamento estratégico em prol do desenvolvimento organizacional, o que pode ocorrer pelo desconhecimento da amplitude deste campo de estudo e, por conseguinte dos benefícios que o mesmo pode acarretar para a organização e para os colaboradores, dentro de uma visão menos isolada e mais sistêmica de treinamento.

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Quanto ao absenteísmo dos funcionários, um dos dados mais importantes a se considerar é ao fato das empresas estarem investindo em todo o processo de recrutamento/seleção/treinamento, arcando com os custos que o envolvem, e posteriormente por não ter uma boa política de manutenção de Recursos Humanos, estes deixam a organização em busca de melhores oportunidades; outra possibilidade é que as empresas contrata mão-de-obra barata, com baixa escolaridade, e pouca qualificação, oferece um treinamento insuficiente, e exige destes um nível de qualidade que os mesmos não conseguem apresentar, sendo por esses motivos demitidos, iniciando-se um novo ciclo.

Estas hipóteses são fortalecidas à medida que os funcionários revelaram não sentirem-se reconhecidos e não disporem de treinamento suficiente para o bom desempenho das funções.

Psicóloga
Danielle Cocenza

Referências Bibliográficas:

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

CESAR, Ana Maria Roux. A morte simbólica em mudanças organizacionais: o caso do Banco do Brasil. Rev. Adm. Contemp., Curitiba, v. 14, n. 1, fev. 2010. Disponível em http://www.scielo.br acesso em 14 jun. 2012.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos: o capital humano nas organizações. 8ª ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. (1996). Como transformar o RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro. São Paulo: Makron Books.

FITZGERALD, L. Performance measurement. In: HOPPER, T; NORTHCOTT, D; SCAPENS, R. Issues in management accounting. 3. ed. Harlow: Pearson Education Ltda, 2007. p. 223-241.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

SLACK, Nigel et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. Recursos Humanos. 7ª Ed, São Paulo Atlas, 2002

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J.W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROGA, F. Seleção de pessoas e desempenho no trabalho: um estudo sobre a validade preditiva de testes de conhecimentos. 2009. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

RABAGLIO, M. O. Seleção por competências. 4ª Edição, 2004. São Paulo: Editora Educator.

RIBEIRO, R.L. Motivação para Aprendizagem Informal no Trabalho: construção de medidas e investigação de modelo teórico. 2005. 170 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Brasília. Brasília, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional 15ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SALLORENZO, L.H. Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição. Brasília, 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília. Brasília, 2006.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. Ci. Inf., Brasília, v. 38, n. 2, ago. 2009. Disponível em http://www.scielo.br acesso em 24 jun. 2012.

SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva 2002

TANURE, B.; EVANS, P.; CANCADO, V. L.. As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil. Rev. Adm. Contemp., Curitiba, v. 14, n. 4, ago. 2010 . Disponível em < http://www.scielo.br Acesso em: 13 jun. 2012.

WOOD J.R, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). Rev. Adm. Emp, São Paulo, v. 51, n. 3, jun. 2011 . Disponível em http://www.scielo.br. Acesso em: 13 jun. 2012.

XAVIER, R. Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções. 2006. São Paulo: Editora Gente.

Psicóloga
Danielle Cocenza



Autora: Danielle de Menezes Cocenza - CRP 05/44030 - @Danielle Cocenza - Agosto/2012 - site: daniellecocenza.psc.br - whatssap para mensagem 21 971125991