

O treinamento de pessoal em organizações de pequeno porte: um estudo de caso na cidade de Maringá

The Training of staff in small organizations: a case study in Maringá

Joversi Luiz de Rezende¹

Alberto Souza Schmidt²

Roberto Rinaudo³

Jorge Leandro Delconte Ferreira⁴

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo verificar se o treinamento oferecido por organizações de pequeno porte aos colaboradores atinge o objetivo organizacional. Para tanto, o estudo foi desenvolvido em duas organizações de pequeno porte da cidade de Maringá-PR. Esta investigação se fundamenta na abordagem qualitativa, pois os aspectos contidos nas definições expressas pelo treinamento estão diretamente relacionados ao indivíduo em si. De acordo com o objetivo proposto, este estudo se encontra baseado na pesquisa descritiva. Para atender o objetivo proposto, foi desenvolvido um estudo de caso e se utilizou a entrevista semiestruturada para coletar os dados necessários. A análise do discurso se fundamentou nos relatos de entrevista existentes. Como resultado, foi constatado que as duas organizações não estão atendendo às prerrogativas referentes ao treinamento de pessoas. Percebeu-se que os gestores não estão atribuindo a importância que a teoria confere ao treinamento de pessoas. Observou-se, também, que o treinamento oferecido não

¹ Mestrando. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Av. Bento Munhoz da Neto Rocha, 1116 – CEP 87030 010 Maringá - Paraná Fone (44) 3220 3474 Email: jrezende@pr.sebrae.com.br

² Doutor. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Av. Roraima nº 1000 - Cidade Universitária - Bairro Camobi - Santa Maria - RS - CEP: 97105-900 - Fone: (55) 3220-8000 Email: albertoschmidt56@gmail.com

³ Mestrando - Centro de Ensino Superior de Maringá (CESUMAR). Rua Castro Alves, 229 CEP 87160 000 Mandaguaçu - Paraná Fone (44) 3245 3151 Email: rinaudoconsultoria@uol.com.br

⁴ Mestre - Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão (FECILCAM). Av. Bento Munhoz da Neto Rocha, 1116 – CEP 87030 010 Maringá - Paraná Fone (44) 3220 3474 Email: agro.ferrer@gmail.com

satisfaz às necessidades organizacionais. Sendo assim, as organizações em estudo necessitam rever seus critérios para o incremento de módulos de treinamento, na tentativa de melhorar as habilidades, os conhecimentos e buscar uma melhor performance organizacional por meio de seus colaboradores.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Treinamento. Desempenho Desejado.

Abstract

This study aimed to verify that the training offered to employees, for small organizations, reaches the organizational goal. Thus, the study was conducted in two small organizations, the city of Maringa. This research is based on a qualitative approach, because the matters contained in the definitions expressed by training directly related to individual itself. According to the proposed objective, this study is based on descriptive research. To meet our objective, we developed a case study and used the semi-structured interview to collect the necessary data. In this study, discourse analysis was based on interview reports existing in the discourse of the interviewees. As a result it was found that the two organizations are not given the powers related to training people. It was felt that managers are not giving the importance that the theory gives the people and training that is necessary to any kind of company. It was also observed that the training offered does not meet the organizational needs. Therefore, organizations need to review their study criteria for step training modules in an attempt to improve the skills, knowledge and seek a better organizational performance through its employees.

Keywords: Human Resources. Training. Performance Desired.

1 Introdução

Mudanças significativas vêm ocorrendo nas últimas décadas, tais como transformações sociais, culturais, econômicas, políticas e, principalmente, no ambiente de trabalho ou nas relações trabalhistas, resultados da evolução tecnológica, dos sistemas de comunicações e das próprias relações de trabalho. Todavia, essas mudanças geram situações novas para os gestores organizacionais, independentemente do porte da organização.

Não obstante, as organizações de pequeno porte que atuam no comércio necessitam, para competirem no mercado, de novas técnicas e novos modelos de gestão, uma vez que as informações, o conhecimento,

as técnicas e tecnologias existentes evoluem e propiciam ao gestor uma vantagem competitiva no mercado. Dentre as áreas que mais ampliou suas técnicas, encontra-se a área de gestão de recursos humanos.

Sendo assim, tratando-se de empresa de pequeno porte, o gestor necessita se preparar para assumir funções e habilidades específicas da gestão de pessoas. Tais habilidades são importantes para atingir os objetivos da organização. A gestão de recursos humanos se relaciona às atividades práticas, políticas e ao ambiente de atuação da organização; relaciona-se também com a cultura organizacional e com o modo como as pessoas estão introduzidas no processo de gerenciamento, decisões e labor, seja este último intelectual ou braçal.

Para se compreender o valor dos recursos humanos nas organizações, é necessário compreender que elas estão mudando de forma muito rápida e que as pessoas são responsáveis por grande parte dessa transformação (CHIAVENATO, 1999). Diante de tais argumentos, os atuais gestores devem abarcar técnicas administrativas, principalmente as que envolvem gestão de recursos humanos. O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais.

Na tentativa das organizações de se manterem competitivas, este estudo busca respostas para a seguinte questão: o treinamento oferecido por organizações de pequeno porte aos colaboradores atinge o objetivo organizacional?

2 Fundamentação teórica

2.1 A gestão de recursos humanos

A gestão de recursos humanos se relaciona à cultura organizacional, às políticas, às atividades práticas e, de forma geral, ao ambiente de atuação da organização. Para se compreender a importância da gestão de recursos humanos nas organizações, é necessário, primeiro,

compreender que elas estão mudando e evoluindo rapidamente, e as pessoas estão envolvidas diretamente nisso. As modificações são importantes porque as organizações precisam competir no mercado e, para tanto, necessitam de uma equipe bem qualificada e preparada para as disparidades do ambiente em que atuam (CHIAVENATO, 1999). Por conseguinte, os gestores devem investir em seu quadro de pessoal, preparando-o para as diversidades do mercado e dos processos internos, buscando atender às necessidades de seus clientes, funcionários e da própria empresa.

Lacombe (2005) entende que os gestores compreendem a importância dos indivíduos no ambiente organizacional e a necessidade de investimentos na qualidade de vida como forma de atender aos objetivos individuais e, conseqüentemente, os organizacionais. Ressalta-se que a sobrevivência e o progresso de uma empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de atrair novos colaboradores para o processo seletivo, treiná-los, e oferecer-lhes segurança e boas recompensas para que busquem assumir responsabilidades e agir como uma equipe integrada.

No entender de Dessler (2003), a gestão de pessoas está se tornando planejadora e agente de mudanças, sendo a transformação uma consequência da globalização, que, por sua vez, impulsiona a organização na discussão do papel do gestor, preparando-o para as diversidades do mercado competitivo. Contudo, na concepção de Milkovich e Boudreau (2000), a gestão de pessoas envolve uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho. Para eles, a qualidade destas influencia diretamente na capacidade da organização e de seus empregados atingir os objetivos. Lacombe (2007) afirma que as organizações precisam obter colaboradores competentes e motivados para produzir e dispostos a obter novas habilidades técnicas, melhorando as que já possuem.

Compreendendo a necessidade de se manter uma equipe preparada para desempenhar seu papel no ambiente organizacional, a empresa deve se preocupar com o treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.

2.2 Treinamento de pessoas

Para Tanke (2004), o treinamento é envolvido pelo empenho da organização em oferecer aos seus colaboradores conhecimentos que possam melhorar e desenvolver aptidões individuais, normalmente atividades práticas que resultam em melhor desempenho, direcionando os funcionários para os principais objetivos organizacionais, estando ligado com as capacidades e habilidades que o cargo exige. Na perspectiva de França (2008), a necessidade de a organização oferecer módulos de treinamento surgiu em consequência das grandes modificações macroambientais, resultado de uma competição interna e da ascensão na carreira. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.338), o treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Não obstante, Leite (2012) afirma que o treinamento é indispensável, pelo fato de as pessoas representarem o grande diferencial para qualquer empreendimento. Para tanto, deve-se buscar treinamentos que tenham aplicabilidade prática, cujo investimento atenda às necessidades pessoais e organizacionais. Para Hanashiro (2007), entende-se por treinamento o aprimoramento do desempenho dos funcionários, para que possam aumentar a produtividade dos recursos necessários para a realização do trabalho.

Para Marras (2000), o treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em um bom desempenho dentro da organização. No entender de Marcian (1987), treinamento é educar os colaboradores para o trabalho; por esse motivo, exerce um papel fundamental dentro do ambiente organizacional ao buscar um desempenho satisfatório para a tarefa que o funcionário irá realizar. Nesse sentido, Marras (2000) concluiu que o treinamento é necessário para promover habilidades e direcionar o colaborador a atender os objetivos organizacionais.

A função do treinamento é auxiliar os empregados a utilizar suas habilidades e capacidades para serem bem sucedidos em suas tarefas. Compreende-se que, através do treinamento, pode-se desenvolver ou descobrir aptidões nas pessoas, tornando-as mais competentes e criativas (CHIAVENATO, 1999; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). O treinamento pode ser descrito como a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar alguém para o exercício de determinada função ou para a execução de uma tarefa específica em determinada organização (BONFIM, 1996). Referindo-se à educação através do treinamento, Chiavenato (1994) argumenta que treinar é o ato intencional de fornecer meios para proporcionar a aprendizagem; é educar, ensinar, mudar a atitude.

O treinamento altera o comportamento dos empregados, direcionando-os para os principais objetivos da organização, estando ligado com as capacidades e habilidades que o cargo exige, em busca de uma maior produtividade individual (TANKE, 2004). Além da produtividade no trabalho, representa fator de autossatisfação, constituindo-se num agente motivador significativo; além de oportunizar uma continuidade à educação, no que diz respeito ao preparo para exercer melhor as funções profissionais (BONFIM, 1996).

2.2.1 Treinamento e desenvolvimento

O treinamento, de acordo com Chiavenato (1999) e Milkovich e Boudreau (2000), é uma atividade orientada para o presente, visando preparar o funcionário para o cargo atual, melhorando suas habilidades e capacidades relacionadas com seu desempenho imediato. Por outro lado, o desenvolvimento de pessoas foca os cargos a serem ocupados no futuro e busca desenvolver habilidades e capacidades que serão requeridas do colaborador para tal função. Milkovich e Boudreau (2000) percebem-no como um processo de longo prazo para aprimorar as aptidões e motivações dos empregados, a fim de transformá-los em valiosos capitais humanos da organização. Portanto, desenvolvimento se preocupa, também, com a perspectiva de se fazer carreira na

empresa, incluindo experiências que fortaleçam as características dos profissionais (CHIAVENATO, 1999; MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

Por fim, observa-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas se referem a uma mudança no comportamento dos indivíduos através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas.

2.3 O processo de treinamento

O processo de treinamento, segundo França (2008), deve operar de forma integrada com outros subsistemas e atividades de gestão de pessoas que se relacionem diretamente com treinamento, tais como: recrutamento interno, benefícios sociais, plano de cargos e salários, e plano de carreira. Pontes (2001) comenta que o processo de treinamento desenvolve aptidões e resulta em melhor desempenho, porém, é fundamental determinar o resultado esperado por meio de um módulo de treinamento. Observa-se que, para desenvolver um módulo de treinamento, é necessário seguir algumas etapas, consideradas por Chiavenato (1999) como diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação.

2.3.1 Diagnóstico

O diagnóstico é compreendido por Araujo (2006) como diagnose. Essa etapa inicial é para evidenciar as necessidades de treinamento e desenvolvimento, tratando-se de uma sondagem que visa o esclarecimento de processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas ou melhorar o desempenho (ARAUJO, 2006). Da mesma forma, Chiavenato (1999) infere que o diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, podendo ser necessidades do passado, presente ou futuro.

Acerca do assunto abordado, Bohlander (2009) esclarece que o sucesso dos programas de treinamento depende, mais que da capacidade da empresa em identificar a necessidade de implantá-los,

da utilização das informações obtidas no processo de levantamento de necessidades. Felipe (2006) contribui afirmando que o levantamento objetiva coletar informações que forneçam subsídios para identificar as reais necessidades dos participantes engajados no contexto organizacional. Araujo (2006) menciona que é importante fazer, constantemente, levantamentos para a atualização das necessidades de desenvolvimento, na busca por maior competitividade e melhores resultados financeiros.

2.3.2 Planejamento e programação de um módulo de treinamento

Araujo (2006) lembra que, no planejamento, as informações oferecidas na primeira etapa (diagnóstico) são trabalhadas de forma adequada, para que os diferentes objetivos sejam atingidos. De acordo com Carvalho e Nascimento (1993), planejamento é uma função gerencial que seleciona os objetivos de uma organização ou de um determinado setor, indicando as diretrizes, os programas e procedimentos para alcançar as metas determinadas. Para Chiavenato (1999), o planejamento e a programação constituem a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas. A programação é uma etapa do processo de treinamento que consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.

2.3.3 Implementação

Como o próprio rótulo sugere, é chegada a hora de executar tudo o que foi diagnosticado e planejado anteriormente. É considerada a terceira etapa e tem a função de garantir que os procedimentos não se desviem dos objetivos planejados (ARAUJO, 2006). Essa fase é compreendida pela execução do treinamento, sendo a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem.

2.3.4 Avaliação

Essa etapa deve acompanhar todo o processo, e não se apresentar apenas ao final dele (ARAUJO, 2006). A avaliação tem por finalidade comparar os resultados conseguidos ao que foi planejado e esperado pela organização (CHIAVENATO, 1999). Para Milkovich e Boudreau (2000), é uma parte de vital importância no processo de treinamento e deve ser essencial para qualquer atividade de recursos humanos. Para Chiavenato (1999), a avaliação dos resultados do treinamento visa à obtenção de retroação do sistema e pode ser feita no nível organizacional dos recursos humanos ou no nível das tarefas e operações.

3 Metodologia

Esta pesquisa foi desenvolvida por meio da abordagem qualitativa. Chizzotti (1991) ressalta que a abordagem qualitativa parte do pressuposto de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o mundo objetivo e a subjetividade do próprio sujeito. Para esse pesquisador, o conhecimento não se reduz a um conjunto isolado de dados conectados por uma teoria explicativa, pois o observador se constitui parte integrante do processo de conhecimento, interpretando os fenômenos e dando-lhes significado. Para Richardson (2011), a pesquisa qualitativa rejeita instrumentos estatísticos e se justifica pelo fato de o investigador ter como preocupação o significado que as pessoas dão às coisas e a sua vida, revelando suas convicções subjetivas; possui, assim, um caráter descritivo.

De acordo com o objetivo proposto, esta pesquisa se encontra fundamentada na pesquisa descritiva. Para Gil (2006), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Triviños (1995) comenta que um estudo descritivo tem por objetivo aprofundar a descrição de uma determinada realidade – o denominado estudo de caso.

Diante de tal fundamentação, observa-se que esta pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso, com o propósito de se

compreender a importância do treinamento e do desenvolvimento de pessoas oferecidos pela organização, considerada objeto de estudo da pesquisa. O estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (Gil, 2006, p. 72). Segundo Yin (2005), estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para coletar os dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada. Esse procedimento é compreendido por conter questões previamente formuladas, podendo ser desenvolvida outras durante o processo de coleta. Gaskell e Bauer (2002) observam que toda pesquisa envolvendo entrevistados é percebida como um processo social no qual as palavras são o meio principal de troca, e não apenas um processo informativo de mão única, passando de um (o entrevistado) para outro (o entrevistador). Ao contrário, é uma interação, uma troca de ideias e significados em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas.

Para analisar os dados (relatos de entrevista), foi necessário utilizar a análise do discurso. Essa técnica estuda como um texto produz sentido, ou seja, interpreta os dados coletados para melhor compreender os fatos no ambiente organizacional. Contudo, Richardson (2011) afirma que as investigações voltadas para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Orlandi (2001) descreve a análise de discurso como uma técnica que não visa evidenciar o que o texto quer dizer, mas como o texto funciona, considerando a interpretação como objeto de reflexão.

4 Resultados e discussões

4.1 Caracterização da empresa

Este estudo foi desenvolvido em duas organizações de pequeno porte que atuam no comércio de Maringá. Uma delas atua no comércio de

bolsas de couro e a outra, no comércio de confecções. Na tentativa de se encontrar uma resposta à incógnita apresentada, foram entrevistados os gestores de ambas. O responsável pela administração da primeira, que possui curso superior incompleto em Gestão de Marketing e administra a empresa há quatro anos, foi identificado, nesta pesquisa, como [E1]; o segundo entrevistado, identificado por [E2], não possui curso superior, mas atua na gestão da empresa por mais de cinco anos, possuindo muita experiência.

Ressalta-se que a primeira organização em estudo possui seis funcionários; a segunda se encontra, atualmente, com sete e está contratando mais um colaborador para a área de vendas.

Vale observar que os nomes das organizações e dos entrevistados não foram apresentados nesta pesquisa, em atendimento às solicitações dos atores envolvidos.

4.2 Resultados

Buscando verificar se o treinamento oferecido por organizações de pequeno porte aos colaboradores atinge o objetivo organizacional, iniciou-se o processo da coleta de dados. Em um primeiro momento, procurou-se clarificar a percepção dos entrevistados sobre gestão de pessoas.

Pra mim, gestão de pessoas é entendida como a forma que a empresa procura se relacionar com os seus funcionários para conseguir, por meio deles, alcançar os seus propósitos. [Relato de entrevista - E1]

Gestão de pessoas é a maneira pela qual a organização administra seu pessoal interno. É compreendida, também, pela capacidade de gerir seus colaboradores e incentivá-los ao bom desempenho. [Relato de entrevista - E2]

Percebe-se que os dois entrevistados possuem uma visão um tanto limitada sobre o que é a gestão de pessoas. Ambos não apresentaram

a importância do colaborador; apenas mencionaram os propósitos organizacionais e o bom desempenho. No entender de Chiavenato (1999), para entender a importância da gestão de recursos humanos em uma organização, é necessário compreender que as pessoas são responsáveis por grande parte de toda mudança organizacional.

Os colaboradores são os agentes que conduzem a organização para seus propósitos e, para tanto, devem estar motivados. Sobre esse assunto, vale ressaltar as palavras de Lacombe (2005), ao afirmar que os gestores devem compreender a importância dos indivíduos no ambiente organizacional e a necessidade de melhorar a qualidade de vida deles como forma de atender aos objetivos individuais, motivando-os, assim, na busca dos objetivos organizacionais. Para Milkovich e Boudreau (2000), a gestão de recursos humanos envolve uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho e influenciam diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir os objetivos propostos.

Procurando compreender um pouco mais sobre a gestão de pessoas e a especificidade do treinamento de pessoal – o foco dessa pesquisa –, os entrevistados apresentaram suas percepções sobre o treinamento de pessoal.

O primeiro entrevistado [E1] considera o fato de preparar os funcionários para o trabalho de acordo com as exigências da empresa. Nota-se que os dois entrevistados comentaram sobre as condições para a execução das tarefas, contudo, o segundo afirma que, além das condições, a organização deve oferecer os conhecimentos necessários e ensinar o que deve ser feito dentro e fora da empresa.

O treinamento é a forma que a empresa prepara seu funcionário para desenvolver seu trabalho da melhor forma possível. Para trabalhar, o funcionário tem que conhecer o que ele deve fazer e o que esperamos dele.
[Relato de entrevista – E1]

Treinamento é a maneira que a organização ensina e estimula o funcionário a aprender sobre suas atividades

aqui dentro. É ensinar o que deve ser feito. [Relato de entrevista – E2]

A percepção dos entrevistados se encontra de acordo com as observações dos autores que contribuem para a fundamentação teórica deste estudo. Assim, observam-se as palavras de Milkovich e Boudreau (2000), ao afirmarem que o treinamento é um processo que visa promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Contribuindo para essa afirmação, Leite (2012) assegura que ele é indispensável, pelo fato de as pessoas representarem o grande diferencial para qualquer empreendimento. Hanashiro (2007) entende que o treinamento é o aprimoramento do desempenho dos funcionários para que se possa aumentar a produtividade. Marras (2000) infere que é necessário promover habilidades e direcionar o colaborador para atender aos objetivos organizacionais.

Para França (2008), a necessidade de se oferecer treinamento aos funcionários surgiu em consequência das grandes modificações macroambientais, sendo o resultado de uma competição e ascensão interna. Contudo, os entrevistados não consideraram a importância do treinamento para a promoção, o que pode estar relacionado ao porte da empresa, visto que pequenas empresas possuem poucos funcionários e as promoções são raras.

Explorando um pouco mais o assunto abordado, questionou-se se a organização treina seus colaboradores.

Sempre que necessário, treinamos os funcionários. E quando treinamos, todos são convidados para o treinamento. Digo isso porque o treinamento é oferecido fora do horário de trabalho, porque não podemos parar o atendimento aos clientes por causa do treinamento. Normalmente, o treinamento se refere ao atendimento aos clientes e à motivação pessoal. [Relato de entrevista – E1]

Treinamos nossa equipe muito de vez em quando. Como trabalhamos com vendas de roupas, e como pouco se muda aqui dentro, não é muito comum o treinamento.
[Relato de entrevista – E2]

Nota-se que o primeiro entrevistado compreendeu a motivação do funcionário como importante e aplica módulos de treinamento para tal fim, o que está em consonância com as palavras de Bonfim (1996), ao observar que o treinamento produz autossatisfação e é um agente motivador. Por outro lado, o segundo entrevistado não se preocupa com o treinamento, o que é perceptível quando afirma que não é muito comum oferecê-lo à equipe de trabalho.

Para Chiavenato (1999), a função do treinamento é auxiliar os empregados a utilizar suas habilidades e capacidades para serem bem sucedidos em suas tarefas. De acordo com Tanke (2004), o treinamento altera o comportamento dos empregados, direcionando-os para os principais objetivos da organização, estando ligado com as capacidades e habilidades que o cargo exige, em busca de uma maior produtividade individual. Complementando, Bonfim (1996) observa que, além da produtividade no trabalho, o treinamento representa fator de autossatisfação, constituindo-se num agente motivador significativo.

Diante de tais conceitos e argumentos, percebe-se que o treinamento é indispensável para todo tipo de organização, independentemente de seu porte. Sendo assim, considera-se, ainda, as palavras de Chiavenato (1999), ao mencionar que o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe.

Dando prosseguimento ao processo de coleta de dados, foi perguntado aos entrevistados como eles percebem que os seus funcionários devem ser treinados.

Às vezes, eu ofereço treinamento quando a Associação Comercial indica algum curso ou alguma palestra que nos interessa. Por exemplo, palestras de motivação, trabalho em equipe ou mesmo de atendimento ao

cliente. Como eu já tinha dito anteriormente, todos são convidados para participar e a empresa arca com as despesas do evento. Mas quando eles devem ser treinados? Eu acredito que sempre que eu perceber falhas no processo de trabalho. [Relato de entrevista – E1]

Eu acho que os funcionários devem ser treinados quando ele entra [sic] na organização e quando for necessário estimular a equipe para o trabalho e para desenvolver algumas tarefas específicas. [Relato de entrevista – E2]

Para Bohlander (2009), o sucesso do treinamento depende da utilização das informações obtidas no processo de levantamento de necessidades. Contudo, nota-se, de acordo com os relatos dos entrevistados, que os gestores não estão preocupados em fazer o diagnóstico para se saber as necessidades pontuais de treinamento. No entender de Araujo, (2006) o diagnóstico é a etapa inicial e parte do princípio de que as necessidades de treinamento e desenvolvimento nem sempre são claras.

Ficou evidente que o primeiro entrevistado treina seus funcionários de acordo com a oportunidade oferecida pela Associação Comercial e não procura identificar as necessidades de treinamento; o segundo só oferece treinamento quando o funcionário é admitido na organização. Tais afirmações demonstram que o treinamento de pessoas não é observado como deveria, uma vez que as empresas competem no mercado por meio de seus funcionários.

Mesmo compreendendo a fragilidade da organização no que diz respeito ao treinamento de pessoas, perguntou-se sobre o preparo do módulo de treinamento.

Nós oferecemos apenas duas vezes o treinamento aqui na empresa. Não me lembro de outra vez. Mas o

treinamento foi sobre o atendimento e não procuramos direcionar pra um ou outro funcionário; todos participaram. Contratamos um profissional da área e ele quem preparou tudo. [Relato de entrevista – E1]

Quando o funcionário entra, nós explicamos o funcionamento da empresa. Apresentamos o que esperamos dele, a forma de trabalho, a organização empresarial, isto é, a estrutura da empresa e seus valores. Acho que é muito importante o novato conhecer os valores empresariais. [Relato de entrevista – E2]

Ficou evidente que o primeiro entrevistado [E1] deixa o treinamento por conta de terceiros. Isso se percebe quando o respondente afirma que foi a Associação Comercial quem ofereceu um curso ou palestra. E, ao ser questionado sobre o preparo do módulo, ele se lembra de apenas uma ou duas vezes em que o ofereceu a todos os seus funcionários. Tal afirmação demonstra falta de conhecimento sobre a importância do treinamento para a organização atingir seus objetivos. Vale lembrar as palavras de Chiavenato (1999), quando observou que o treinamento é compreendido como um dos recursos que visa melhorar os processos produtivos, maximizar resultados e, conseqüentemente, atingir os objetivos da organização.

O segundo entrevistado [E2] elucida que, quando a empresa admite um novo colaborador, é explicado a ele os procedimentos internos e o que a organização espera como resultado de suas tarefas e sobre o executar de suas atividades. Observa-se que isso é de fundamental importância para atingir bons resultados. Marras (2000) recomenda que o treinamento deve ser desenvolvido para promover habilidades e direcionar o colaborador aos objetivos organizacionais. Marcian (1987) lembra que o treinamento é o meio pelo qual a organização educa seus colaboradores e sua característica essencial consiste em educação para o trabalho. Porém, não se pode deixar de observar que o treinamento é constante e importante para todos, e não apenas para

os recém-ingressos na organização. Marras (2000) ainda adverte que o treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes.

Diante de tais evidências, nota-se que a organização em estudo não está dando a devida atenção ao processo de treinamento. Mesmo que todas as empresas tenham suas particularidades e especificidades, precisam treinar seus funcionários para atender às suas necessidades e atingir seus objetivos. Ressalta-se que a cultura organizacional difere de uma empresa para outra e o processo de treinamento deve atender às particularidades, portanto, não pode um gestor esperar que terceiros (como o caso da Associação Comercial) resolvam seus problemas internos e prepare sua equipe de trabalho.

Finalizando o processo de coleta de dados, os entrevistados apresentaram suas percepções sobre o atendimento das necessidades organizacionais por meio do treinamento oferecido pela organização.

Acredito que esta organização está atingindo resultados positivos, mas não sei lhe falar se o treinamento oferecido tem ajudado muito para o seu crescimento.
[Relato de entrevista – E1]

Atingimos resultados todos os meses e o treinamento oferecido nos ajuda atingir [sic] nossas necessidades organizacionais. [Relato de entrevista – E2]

Os entrevistados apresentaram uma percepção muito restrita sobre a importância do treinamento de pessoas. E, nesse relato, isso se reforça pelo fato de o primeiro entrevistado não saber se o treinamento ajuda no crescimento de organização que se encontra sob suas responsabilidades. O segundo entrevistado sabe que consegue atingir os resultados esperados e acredita que o treinamento ajuda, mas, segundo os relatos anteriores, não oferece nada além do módulo de socialização, isto é, aquele que o funcionário recebe ao entrar na empresa.

Os resultados poderiam ser melhores se os gestores dessem mais atenção à gestão de recursos humanos. De acordo com este estudo, a

atenção deveria estar voltada para o treinamento das pessoas; assim, as duas organizações em estudo poderiam obter resultados maiores.

Aproveitando o ensejo, os entrevistados responderam a mais uma questão, necessária para complementar a anterior. Foi perguntado aos entrevistados se seus funcionários conhecem a missão e a visão da organização.

Acho que não, porque eu mesmo não saberia lhe falar nesse momento. Temos isso anotado e não cobramos isso de nossos empregados. [Relato de entrevista – E1]

Eu sei a nossa missão, mas acredito que nem todos estão sabendo. Quando contratamos um novo funcionário e apresentamos a organização a ele, falamos sobre nossa missão. [Relato de entrevista – E2]

Analisando os relatos apresentados, nota-se que, de forma geral, tantos os gestores como toda a equipe de funcionários necessitam de treinamento. Quanto aos primeiros, tal treinamento é importante para que possam compreender melhor a importância da gestão de recursos humanos e perceber a necessidade de se alinhar os objetivos organizacionais aos individuais no ambiente de trabalho. Ressalta-se que a compreensão da missão e visão da organização é fundamental, pois, sem seu conhecimento, esta poderá ficar sem rumo e sem objetivos claros para atingir no futuro.

5 Conclusão

Na busca de uma resposta à questão de pesquisa apresentada na introdução deste estudo, procurou-se verificar se o treinamento oferecido por organizações de pequeno porte aos colaboradores atinge o objetivo organizacional. Para tanto, o estudo foi desenvolvido em duas organizações de pequeno porte da cidade de Maringá-PR.

Foi constatado que as duas organizações não estão atendendo às prerrogativas concernentes ao treinamento de pessoal. Percebeu-

se que os gestores não estão atribuindo importância ao treinamento de pessoas, necessário em toda empresa, independentemente de seu porte.

Neste estudo, observou-se que o treinamento oferecido não satisfaz às necessidades organizacionais, pois os próprios respondentes reconhecem que os colaboradores não têm conhecimento da missão e visão da organização. Isso implica na falta de conhecimento do próprio objetivo organizacional e dificulta a busca pelos objetivos pré-estabelecidos, representando fragilidade na gestão de recursos humanos e no processo de treinamento.

Há, portanto, a necessidade de módulos de treinamento que ofereçam aos seus funcionários a compreensão dos objetivos organizacionais e da missão e visão da empresa. Sendo assim, as organizações em estudo necessitam rever seus critérios para o incremento de módulos de treinamento, na tentativa de melhorar as habilidades, os conhecimentos e buscar uma melhor performance organizacional por meio de seus colaboradores.

Referências

- ARAUJO, L.C.G. de. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAM, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BONFIM, D. *Pedagogia no treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CARVALHO, A.V. de; NASCIMENTO, L.P. do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez, 1991.

DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FRANÇA, A.C.L. *Práticas de Recursos Humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2008.

GASKELL, G.; BAUER, M. W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: GASKELL, G.; BAUER, M. W. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3. ed. Tradução Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 470-490.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2006.

HANASHIRO, D. M. M. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.

LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, N. *Treinamento de pessoas: reflexão e cuidados*. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

MARCIAN, L. M. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLANDI, E. P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 5. ed. Campinas, SP: Pontes, 2001.

PONTES, B. R. *Gestão de profissionais em empresas competitivas como atrair e reter talentos*. São Paulo: LTR, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2011.

TANKE, M. L. *Administração de recursos humanos em hospitalidade*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.