



SUPERAÇÃO DE RESISTÊNCIAS NO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE PESSOAL

Eduardo Fernandes Saad¹

Curso de Pós-Graduação em EAD

Pólo de UBERABA-MG

Resumo

Este artigo estuda alguns aspectos do treinamento em uma empresa educacional, as dificuldades que o treinador encontra nas equipes que irão participar do treinamento, como dificuldade de aprendizagem, falta de interesse, falta de atenção, desvios de aprendizagem, entre outros. Através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo analisa-se a aceitação pessoal dos funcionários nas mudanças de rotinas e nos treinamentos efetuados a fim de introduzir novos conhecimentos e capacitação. Tem como objetivos a busca de soluções e as possibilidades de superação do treinador e/ou do funcionário que efetuará o treinamento, em utilizar técnicas para buscar um treinamento que consiga atingir um maior número de pessoas BERGAMINI(1993). Listam-se também algumas tecnologias que estão à disposição atualmente, algumas outras que não são comuns, mas podem ser usadas em treinamento para auxílio no processo de capacitação. Analisa-se também o perfil do responsável pelo treinamento sob a visão de (FERNÁNDEZ, 1991), que nos mostra alguns procedimentos de motivação, e de que forma aplica as suas aulas, que ferramenta utiliza, e o que poderá utilizar para aumentar o interesse da turma, se percebe, e como percebe a comunicação não oral que existe da turma diante de suas explanações, o uso de ferramentas tecnológicas, a maneira como o treinador se comunica, se o linguajar se encontra adequado a compreensão, a exposição e a clareza de idéias, situar todos sobre o que estará expondo, saber falar e escutar, a preocupação com a motivação da turma, entre outros pontos. Também se verifica em uma empresa educacional, alguns perfis das equipes quanto a sua formação técnica, a possível divisão da turma quanto a capacidade de entendimento, o perfil dos cargos, a hierarquia da empresa, qual a melhor forma para efetuar a comunicação e possibilitar uma melhor compreensão das idéias expostas. Estuda também de acordo com CHIAVENATO(1996), o perfil receptivo abordando alguns aspectos psicológicos dos treinados. Ao fim deste trabalho, chega-se a resultados práticos para que se possa maximizar o treinamento para o aperfeiçoamento das equipes e a superação das impossibilidades que os funcionários apresentam(VIEIRA, 1999).

¹ Eduardo Fernandes Saad Graduado em Engenharia Civil pela UNIUBE Uberaba-MG, Especialista em Análise de Sistema pela UNESP Ribeirão Preto-SP, Docência Universitária Pela UFTM, Pesquisador em Ética na Educação pela UFTM Uberaba-MG. Diretor de Tecnologia e EAD COC-Uberaba MG

Palavras Chave: Treinamento de equipe. Empresa educacional. Conhecimentos e capacitação.

INTRODUÇÃO

As organizações estão se modificando e se transformando a cada dia através de novas e diferentes tecnologias, modificando os seus produtos e serviços, quer seja alterando o comportamento das pessoas, quer seja mudando os seus processos internos. Por consequência, em toda empresa que busca o sucesso, o setor de recursos humanos deve estar engajado em melhorar a principal ferramenta para aumentar a produtividade: o seu pessoal. O enfoque principal deste trabalho está dirigido ao treinamento de pessoal e de que forma pode-se atingir os objetivos com eficiência em uma empresa educacional; ou seja, busca-se formas de fazer treinamentos de maneira eficiente e após o mesmo fazer com que as equipes participantes efetivamente utilizem e modifiquem suas rotinas de trabalho de acordo com o treinamento recebido.

Através deste estudo, observa-se, dentro de equipes, algumas posturas e condutas que necessitam de bastante atenção e uma análise detalhada. De acordo com CHIAVENATO(1996), existem colaboradores estáticos que não querem modificar o seu modo de trabalhar, outros, que ficam estáticos e confortáveis, optando por executar apenas suas tarefas diárias; outros, ainda, têm a postura de considerar seus conceitos e atitudes completamente eficientes, não necessitando modificação. Outro aspecto importante são as pessoas que não têm habilidades para executar determinada função e mecanizam seu trabalho executando precariamente, sempre. Percebe-se também os integrantes insatisfeitos e improdutivos pelo fato de não estarem em um local de seu agrado.

Este trabalho tem como foco os problemas enfrentados pelas equipes ao assumir determinadas posturas e mudanças nas rotinas de trabalho nas empresas, em qualquer segmento do mercado. Serão abordadas as resistências que os gestores enfrentam (através dos treinadores, ou dos colaboradores que farão os treinamentos), bem como a forma de superá-las.

A análise de caso aqui tratado será realizada com foco na estratégia aplicada nos treinamentos, sejam eles individuais ou continuados, nas diversas maneiras de atingir, de forma satisfatória, a maioria dos integrantes do grupo, otimizando os esforços de treinamento e capacitação do pessoal (FERNÁNDEZ, 1991).

Por fim, este estudo visa contribuir com a formação continuada desenvolvida através de palestras, aplicadas em uma empresa de ensino e educação, onde a qualidade de serviço é

primordial, procurando verificar as necessidades dos responsáveis pela formação e capacitação técnica de pessoal.

2 TREINAMENTO

Para se levar a efeito um treinamento de pessoal eficaz, é necessário desenvolver nos colaboradores, comportamentos e compromissos. Práticas específicas de Administração de Recursos Humanos como, treinamento, poderiam conduzir a formas diferentes de comprometimento. De acordo com BERGAMINI(1993), funcionários que recebem treinamento e particularmente buscam uma oportunidade de crescimento poderiam perceber que a organização os estima como indivíduos (sensação de apreço), desenvolvendo, então, um comprometimento afetivo mais forte.

Segundo SEILA BETTEL citada por OLIVEIRA e PAULETTI (Artigo disponível em: <http://www.facecla.com.br/revistas/recadm/edicao2/artigo08.pdf>, p. 6) o treinamento é a chave para abrir o potencial das pessoas, motivá-las e detectar problemas para resolvê-los.

E ainda nos diz que a oportunidade de treinamento pode conduzir ao desenvolvimento de comprometimento instrumental, ou seja, habilita-se determinado indivíduo a trabalhar com determinados assuntos ou mecanismos e se faz provedor de habilidades específicas que contribuem à obtenção de vantagens financeiras por parte da empresa. Segundo UMEDA(1996), a educação visa aumentar a capacidade através do conhecimento geral, enquanto que o treinamento promove a capacitação para aplicar o conhecimento específico (comportamental e técnico) no trabalho. O autor ressalta ainda que não basta a existência de um sistema de educação e treinamento, sendo necessário que as empresas oportunizem a todos o direito a tal sistema. Em um ambiente de acelerada inovação tecnológica e organizacional, a educação e o treinamento garantem a aplicação do princípio de melhoria contínua e das novas técnicas de organização. A necessidade de treinamento então, vem da necessidade de capacitar a participação dos empregados nos processos de melhorias, no trabalho em equipe e na integração funcional.

Outro aspecto raramente comentado nas literaturas, é que o treinamento pode “substituir os controles explícitos (como manuais de procedimentos, de organização e métodos, manuais de regras e regulamentos, auditorias) pelos controles implícitos” (Chiavenato, 1996, p.111).

Quando se pensa em treinamento, capacitação e formação continuada de pessoal da educação, entende-se que esse pessoal já é, em si, formado e capaz; pois são profissionais que já ocupam o posto, são professores, educadores e portanto já sabem como atuar. Acontece que hoje em dia, o mercado está em constante mudança, necessitando assim de pessoal treinado, cotidiana e diariamente aprendendo novas técnicas, novos conceitos, e passando esse aprendizado para frente de modo que todos estejam e sejam capazes de fazer com que a comunidade educacional esteja realmente conectada e em condições de acompanhar as mudanças diárias (Vicentini - apostila Unicoc, 2008, p.38):

O que se pode perceber é que a gestão de pessoas sai do escopo das empresas... As empresas requerem pessoas capazes de conduzir o negócio de forma empreendedora, produzindo bens e prestando serviços superiores em relação aos concorrentes...

Não constitui objetivo deste trabalho discursar sobre o treinamento em si, bem como de seus aspectos, como recrutamento, seleção etc., mas sim abordar as dificuldades encontradas no treinamento da equipe já existente da escola.

A educação pode ser definida como o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano. Já a educação profissional está centrada no desenvolvimento das capacidades do indivíduo no mundo do trabalho (DESSLER, 2003).

Então, entende-se que o treinamento a capacitação e a formação continuada nas instituições corporativas são permanentes, pois a organização está em constante evolução. O funcionário é um eterno aprendiz, e devem estar atualizadas de forma a acompanhar a evolução das técnicas e dos serviços esperados pelo seu público consumidor. As organizações precisam das pessoas da mesma forma que as pessoas precisam das organizações para sobreviver. E de nada adianta ter pessoas dentro das organizações senão houver mecanismos de retenção, capacitação, captação, seleção e aprimoramento destas pessoas (BERGAMINI, 1993).

A autora ainda nos fala que a educação e a capacitação são processos pelos quais o indivíduo adquire informações, habilidades, atitudes e valores por meio da interação e do contato com a realidade, ocorrendo durante toda a vida das pessoas. Processos estes que precisam de estímulos e da criação de condições facilitadoras, como a disposição interna do aluno (treinado) em querer aprender, a disposição de pessoas em querer ensinar e da organização em facilitar que o processo se concretize.

A estrutura funcional de uma escola deve ser feita pelos recursos humanos, com o projeto pedagógico, com um plano de gestão e com atividades docentes. As atividades-fim, de uma instituição de ensino, ficam sob responsabilidade do pessoal docente, dos técnicos em educação, e do pessoal auxiliar em educação. Esses técnicos auxiliam no desenvolvimento de atividades docentes, como agentes de portaria, pessoal de informática, bibliotecária, equipe de apoio etc. (VIEIRA, 1999).

2.1 O PERFIL DO RESPONSÁVEL PELOS TREINAMENTOS

Este trabalho não pretende analisar o docente a fundo, mas não se pode deixar de falar das habilidades pessoais que um proponente de um treinamento deve obter para compor seu arsenal didático, que é fator fundamental para atingir os treinados em geral, de forma satisfatória, motivadora e explícita.

O docente deve ampliar a sua capacidade de perceber e sentir como a equipe está receptiva, se ela está mais ou menos disposta a receber informações, e treinamentos. Alguns pontos principais devem ser respeitados como a compreensão de sua fala, estar aberto a atitudes da equipe, consolidar o relacionamento, procurar desenvolver a empatia, controlar barreiras, cuidar do local de trabalho, saber ouvir e entender o que está ouvindo, usar tecnologias de suporte, e principalmente dominar as informações com o principal objetivo de ter uma boa comunicação (VIEIRA, 1999).

Segundo Marcelino (2004, p. 39-40), os elementos que podem determinar uma boa comunicação são:

- *falar tendo a preocupação de ser compreendido;*
- *ouvir e procurar compreender o real sentido da mensagem repassada;*
- *estar aberto a idéias;*
- *assegurar um ambiente adequado, sem interferências;*
- *ter um comportamento/atitude correta;*

Ainda de acordo com o autor supracitado, para falar e ser compreendido:

- *ser objetivo para que o grupo possa diferenciar as idéias principais das secundárias. Evitar rodeios (“mas afinal, o que você está querendo dizer?”)*
- *falar em bom tom ; olhar para as pessoas; transmitir confiabilidade;*
- *ter sensibilidade para saber quando parar e cuidar para não ser repetitivo.*

O agente responsável pelo treinamento deve explorar o caminho do compromisso e do desempenho. Todos devem saber qual o objetivo da escola e como deve ser alcançado e ter certeza por meio do treinamento de que todos são capazes de alcançá-lo. Os recursos materiais, tecnológicos e técnicos devem ser explorados e mostrados como se alcança os

objetivos com mais facilidades com a utilização do treinamento em questão. Marcelino (2004, p. 39-40)

De acordo com Vicentini (2008), cabe ao docente desenvolver características importantes que destaque e estimule o aluno ao aprendizado, e devem estar intrínsecas na mente do treinador ao promover qualquer evento.

O docente necessita expor os objetivos com clareza, deve assegurar que os funcionários treinados terão um entendimento referente aos temas que serão abordados em seus treinamentos e qual a importância da modificação e do aproveitamento desses treinamentos, para que assim eles possam aliar os objetivos da empresa aos seus próprios e às suas ansiedades e satisfações pessoais. Através do alinhamento dos objetivos pessoais aos objetivos da empresa, o funcionário terá maior interesse e atenção para a obtenção de resultados. Pois ainda conforme Vicentini (2008), o sucesso da empresa resultará em sucesso pessoal também.

Vieira (1999), mostra que as comunicações internas tendem a ser muito mais efetivas em empresas com culturas participativas e uso intensivo do trabalho em grupo. Ao mesmo tempo, representam condição para o sucesso do trabalho em equipes. A divulgação das metas do grupo e o acompanhamento da realização do cronograma de trabalho têm importância fundamental na comunicação dos grupos com as chefias, além de manter continuamente claro para seus membros o desafio que juntos enfrentavam. O autor ainda ressalta que a discussão interna das metas tem papel fundamental, no sentido da clarificação e do comprometimento de todos os membros, enquanto a divulgação final do desafio superado representa o clímax da satisfação psicológica do grupo.

Saber comunicar aos colaboradores a importância de seu serviço, a maneira de se tirar melhor aproveitamento dela através da capacitação específica de atendimento ao cliente, a melhor maneira de abordá-lo, a maneira correta, as palavras certas de se usar para determinados assuntos, o melhor modo de usar o equipamento fornecido pela empresa etc., é requisito fundamental ao bom treinador. Tudo isso é parte de um treinamento rigoroso e importante e a comunicação é parte fundamental e de extrema importância para o efetivo aproveitamento dele. Portanto, a questão da comunicação está intimamente relacionada ao funcionamento das metas traçadas e à participação de todos os colaboradores, integrando-se como premissa do modelo pretendido. O aperfeiçoamento das habilidades dar-se-á por meio da discussão e utilização de instrumentos e ferramentas, de forma ativa. O manejo adequado, bem como a diversificação na utilização de materiais, tecnologias, recursos didáticos e técnicos nas apresentações, seminários, palestras e nos treinamentos será um ponto de

agregação de valor ao que se introduz e ao que se quer inserir nas rotinas diárias usadas pelos colaboradores. Marcelino (2004, p. 40)

2.2 AS TECNOLOGIAS

Iniciando o assunto do uso de tecnologias, filmes, sons e animações e dinâmicas de grupo, percebe-se que são imprescindíveis para prender a atenção dos integrantes do treinamento e poderia ser um capítulo à parte determinar o quanto contribui no processo ensino aprendizagem. Porém, neste estudo pretende-se estudar apenas sobre o tipo usado para cada perfil da equipe, maximizando o papel do responsável com o treinamento.

De acordo com MARCELINO(2004), o treinador deve dominar as tecnologias que optar por utilizar nos eventos propostos. O mais usual atualmente e que se mostra fundamental, é a exposição do roteiro de treinamento em um telão com a ajuda de uma ferramenta de apresentação eletrônica. O fato de utilizar esta ferramenta norteia tanto o treinador como os funcionários que estão assistindo o treinamento nos tópicos que estão sendo abordados. A utilização de animações gráficas e pequenos filmes é bastante apreciada pelos alunos, porém, o docente deve utilizar quando sentir que o treinamento estiver perdendo o rendimento, quebrando a monotonia da aula expositiva, retornando a atenção para o objetivo da capacitação. O excesso de recursos gráficos, animações, filmes é extremamente perigoso, fazendo com que o aluno deixe de interpretar como ilustrações, pesquisas e cuidado com o conteúdo mas pode dar suscitara a interpretação de incapacidade de expor seus objetivos por si mesmo.

2.3 O PERFIL DOS CARGOS

A gestão de pessoas tem uma importante missão que é a da distribuição dos cargos de acordo com CHIAVENATO (1996), que consiste em distinguir as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros existentes na organização. Ainda conforme o autor, para entender o cotidiano de uma escola é necessário entender a proposta de algumas funções, tarefas ou atribuições que os funcionários de tais departamentos desempenham. As atividades diárias de uma escola devem ser baseadas nas tarefas descritas em cada cargo e nas funções executadas por cada funcionário de cada setor de acordo com a necessidade da instituição. Cada funcionário deve ser alertado e treinado para executar seus serviços de modo a alcançar o objetivo proposto pela instituição e as metas traçadas pelo setor de recursos humanos baseado nas necessidades do cargo que ocupa. Alguns problemas

específicos de um ambiente escolar são resolvidos e trabalhados com formação de equipes, treinamentos, adaptações e um bom gerenciamento de pessoas.

BERGAMINI(2003) cita em seus estudos que nos procedimentos de capacitação continuada de pessoal, deve-se observar inicialmente o público que se quer atingir e dividi-los por setor de atuação. Este procedimento facilita a escolha da linguagem e a comunicação em que a pessoa encarregada do treinamento deve utilizar e direcionar o conteúdo.

Outro ponto que está diretamente ligado ao perfil dos cargos, é o tema principal do treinamento, e devem-se usar objetivos claros do que se pretende abordar. De acordo com Marcelino (2004), “quanto maior a percepção da relevância dos objetivos a serem tratados pela equipe, e não somente para sua organização, maior será o seu grau de participação”. Isso nos mostra que o entendimento é facilitado com a clareza da linguagem e dos objetivos ao se abordar o tema.

2.4 O PERFIL DA EQUIPE

Verifica-se nas empresas, uma diversidade de culturas e classes sociais que pode ser adaptada a diversos ramos empresariais. Em específico, foca-se em uma empresa educacional onde tem-se equipes bastante heterogêneas devendo ser agrupadas de acordo com suas funções e objetivos do treinamento.

Nas situações em que se aborda temas do dia-a-dia, das rotinas de trabalho dentro de instituições educacionais, as particularidades de cada setor e de cada projeto, cada participante tem seu arsenal de conhecimentos, e é de bom tom que haja um intercâmbio de experiências e uma mobilização de conhecimentos e a sua socialização com os demais participantes do treinamento (CHIAVENATO, 1996).

Ainda segundo o autor a arte estará então em coordenar o grupo para que, ao longo de uma reflexão, estruturem-se as soluções para os seus desafios. Também, a transferência de conhecimentos, através de uma nova dinâmica de ensino-aprendizagem, tornará a participação do grupo mais ativa e, conseqüentemente, mais proveitosa e eficiente.

Nas organizações educacionais, existem diferentes grupos ou equipes de trabalho, que podem ser permanentes ou transitórias. Os grupos temporários exercem determinados projetos, atividades ou trabalhos sazonais, trabalhos de épocas específicas, trabalhos que se dissolvem depois de cumprida a sua meta, como, por exemplo, a época de matrículas. Nas organizações o que se observa, de um modo geral, são equipes constituídas por pessoas que atuam juntas no dia-a-dia e que são gerenciadas pelos seus próprios gerentes.

2.5 QUANTO À FORMAÇÃO DO FUNCIONÁRIO EM TREINAMENTO

BERGAMINI(1990), esclarece que no treinamento e capacitação de pessoas, as inovações na tecnologia e no próprio sistema de gestão da produção implicam necessidade de recursos humanos de alto nível de qualificação. No novo enfoque de empresas competitivas, tecnologia e recursos humanos andam juntos, à procura contínua de inovações, qualificação dos produtos e produtividade.

Para ser competitiva, a empresa necessita de corpo gerencial e de empregados com nível de educação, formação e qualificação. As empresas estão assumindo esse papel de educador e qualificando o seu pessoal a exemplo do que ocorre em outros países. A emergência de novo profissionalismo na produção em função de mudanças na tecnologia, elevação no nível de trabalho e tendência do trabalho em grupo.

Ainda segundo a autora, os investimentos em educação e treinamento só trarão resultados para a empresa caso o empregado possa aplicar o aumento de qualificação obtido na própria situação do trabalho. O empregado só se dedicará a busca de inovações, participará de grupos, e fará seu melhoramento contínuo se tiver retorno e perspectivas de crescimento na empresa em que atua. O empregado sentir-se-á engajado com as metas da empresa ao se perceber-se valorizado enquanto pessoa participante do grupo, enfrentando desafios comuns, e não um número ou mais uma peça da engrenagem, substituível a qualquer momento. BERGAMINI(1993).

O perfil dos integrantes dos setores de limpeza, conservação, funcionamento e segurança, consistem em pessoas que necessitam de uma linguagem coloquial, bastante clara evitando ao máximo os termos rebuscados e altamente técnicos que são de difícil compreensão considerando a formação desta equipe. Destaca-se em campo que quanto mais técnico é o treinamento, aumenta a desatenção dos participantes.

De acordo com Marcelino (2004), deve-se “... utilizar uma linguagem simples, ajustada ao grupo. Saber com quem se fala; controlar o vocabulário”.

Ainda de acordo com o autor, quando se tratar de pessoal de secretaria, tesouraria, administração e atendimento, supostamente a formação acadêmica é mais elaborada, fazendo com que o linguajar escolhido seja mais elaborado, tomando o cuidado de não exagerar em formas muito elaboradas de explanação.

Marcelino (2004) também deve-se dar aos docentes o tratamento mais elaborado e direcionado, as exigências da linguagem devem ser mais técnicas e didáticas, lembrando que com este público não há convencimento se o “porque” não estiver mais o claro possível e

dentro do contexto, pois, a cobrança é significativamente maior devido ao próprio trabalho desta equipe. Para que o treinamento se torne mais eficiente, as interrupções multimídia de curta duração se tornam bastante interessantes, embasando o conteúdo exposto e tornando-o mais dinâmico.

2.5.1 O perfil receptivo do funcionário em treinamento

Este aspecto ajuda a entender algumas formas de como ocorrem algumas resistências e dificuldades de receptividade dos treinados, evitando que a formação atinja seu objetivo.

Oliveira (1996) faz uma análise sobre cada uma das etapas e dos perfis profissionais:

- O estagnado convicto

Detectam-se aqueles componentes da equipe que não têm interesse em aumentar seus conhecimentos, aprender novas técnicas, melhorar seus conhecimentos ou apenas participar de um treinamento simples, pois consideram não ter capacidade de aprendizagem, como não conseguem projetar as idéias subjetivas que lhes foram ensinadas dentro de sala de aula criando um bloqueio ou até aversão ao processo ensino-aprendizagem. São indivíduos parados, muitas vezes com sua auto-estima em baixa que acreditam não necessitar de algo novo. Normalmente, a perspectiva de estudo ou modificação de seus afazeres normais lhes traz medo. Alguns até se acham incapazes de aprender algo novo e se sentem satisfeitos com o que sabem. Outros tomam uma postura de repúdio, chegando até a alterar o humor diante de um treinamento. Alguns estudiosos associam a pouca capacidade de aprendizagem a uma psicopatologia, a hipoassimilação projetiva onde o indivíduo não consegue assimilar o que se é proposto ou o que foi dito em um treinamento em sala de aula se tornando um verdadeiro martírio pessoal e o levando até a acreditar-se incapaz de aprender (OLIVEIRA, 1996).

De acordo com Fernandes (1991), nos mostra que:

Na hipoassimilação projetiva a projeção dos conteúdos subjetivos pode transformar a realidade num tal nível que é percebida pelo Eu como ameaçadora e perigosa. Diante dessa constatação o Eu inibe a relação objetal de maneira a obstaculizar a assimilação, impedindo a realização do desejo. A interdição do desejo vai impedir experiências de prazer inibindo, assim, a capacidade lúdica do sujeito.

Segundo Oliveira (1996), pode-se aplicar um método de aprendizagem ativa e individual para esta pessoa, executada no próprio local de trabalho, (focando firmemente o objetivo e a estratégia do treinamento, pois o fato de estar corpo a corpo pode aumentar a

tendência de evitar o procedimento), fazendo com que o “fazer” para aprender, possa concretizar o processo de treinamento, mesmo com um gasto de tempo maior.

- O acomodado

Fernandes (1991), analisa os membros da equipe que enquadram neste perfil, são os que aparentemente se adaptam facilmente as novidades, pode até mostrar um falso entusiasmo durante os treinamentos, até opinam em alguns pontos, porém intimamente acredita estar com seu rendimento satisfatório ao retornar ao dia a dia continua executando aquilo que esta acostumado a fazer. É aquele que tem pouca ambição a melhorar suas habilidades prejudicando até seu aprendizado durante os treinamentos podendo até modificar suas ações se não dispender muito esforço para tal.

Fernandez (1991) analisa dois aspectos da acomodação de um componente de uma equipe como a Hipoacomodação: que consistem em adaptar-se para que ocorra a internalização. A sintomatização da acomodação pode dar-se pela resistência em acomodar, ou seja, numa dificuldade de internalizar os objetos. Também a Hiperacomodação que é abrir-se para a internalização, o exagero disto pode levar a uma pobreza de contato com a subjetividade, levando à submissão e à obediência acrítica. Essa sintomatização está associada a hipoassimilação.

- O confortável

Fernandes (1998) esclarece que este perfil que é bem parecido com o anterior, tem como diferença a característica principal de estar decidido a não modificar o modo de agir, achar que as ações são suficientes para executar as funções. Podem ter várias qualidades, tratar bem clientes e colegas de trabalho, ser ocasionalmente solícitos, executarem as tarefas pertinentes ao cargo mesmo com lentidão.

Ainda segundo o autor, eles acreditam que não precisam aplicar qualquer modificação nos procedimentos diários, pois estão completamente satisfeitos com seu desempenho pessoal e profissional, porém podem alterar seu modo de agir com um pouco de motivação. Após algum tempo ocorrido do treinamento, este sujeito retorna ao cotidiano profissional e volta a agir despendendo o mínimo de esforço para executar suas tarefas. São as pessoas que sempre tendem a agir de acordo com a “lei do menor esforço”. Nota-se que quase sempre estão escondidos e não se colocam em evidência, evitam o trabalho de equipe não oferecendo suporte ao colega ou mesmo evitando qualquer tarefa fora de sua programação cotidiana.

- O descontente

Weiss (1991), relata em sua análise que em toda equipe existem os membros que acreditam que o desempenho pessoal está muito além do cargo que ocupam, que os rendimentos salariais do posto são sempre abaixo de sua capacidade de trabalho, que os serviços prestados sempre são melhores do que a empresa valoriza. Se sentem extremamente prejudicados e culpam a empresa pela pouca remuneração recebida e podem intencionalmente prejudicar o seu desempenho profissional.

O autor também diz que no momento dos treinamentos, estes membros se destacam rapidamente com uma postura de intervenção constante, mostrando suas idéias e conceitos, chegando até a discordar daquele que está proferindo o treinamento insistindo que suas idéias são melhores.

- O prepotente

Ainda segundo Weiss (1991), este perfil confunde-se com o anterior, também apresentando um descontentamento por parte de indivíduo com seu cargo ou função, porém o motivo principal não está no âmbito financeiro, mas apenas no fato de considerar suas idéias muito melhores que as de qualquer um. Normalmente não aceita opiniões de outros e procura influenciar os outros componentes da equipe com suas idéias, mesmo não sendo prerrogativa de seu cargo e mesmo sendo idéias sem embasamento científico, pesquisas ou comprovações, acredita estar sempre correto em seus conceitos.

- A falta de habilidade

O autor Fernandes (1991) explica este perfil como sendo de pessoas que não conseguem executar suas funções por não ter desenvolvido a habilidade para tal, deve-se informar e analisar junto ao setor de recursos humanos, para que o remanejamento de cargo seja executado analisar a capacidade de adquirir novas habilidades e adequar as competências do funcionário com suas funções.

2.6 ADEQUANDO O TREINAMENTO

Estudados todos os casos, e observando-se suas particularidades, deve-se adequar as necessidades de treinamento a cada grupo de indivíduos de forma a atingir cada integrante dele e torná-lo um colaborador eficiente e capaz de executar as novas diretrizes a partir do enfoque proporcionado pelo treinamento (DESSLER, 2003).

Ainda segundo DESSLER(2003), o treinamento traz a certeza da sua importância no ambiente corporativo e na eficácia de sua utilização para um melhor aproveitamento do material humano e do tempo de trabalho dos colaboradores de forma a atingir um objetivo.

De acordo com a ISO 10015, o treinamento deve ser planejado para atingir, entre outros, os seguintes resultados estratégicos:

- Aumentar a produtividade, as vendas, o lucro, o retorno do investimento
- Reduzir custos, desperdícios, acidentes, rotatividade do pessoal, e
- Melhorar continuamente a Gestão de qualidade.

Então, conforme a Norma 10015, o treinamento é um investimento e não uma despesa. Portanto, deve ser desenvolvido com o objetivo de obter resultados significativos e mensuráveis. A Norma 10015 enfatiza a “contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento em um investimento mais eficiente e eficaz”.

Dessler (2003) conclui que, não basta treinar: o treinamento precisa assegurar que o funcionário se já orientado para satisfazer as necessidades da organização. A importância e o *feedback* do treinamento é vital nas organizações empresariais, por isso fazer com que o treinamento dê resultados e traga as melhorias desejadas é de vital importância, como por exemplo, o uso das inovações tecnológicas adequadamente, melhoria nos resultados obtidos a partir do uso dessas tecnologias, aumento da satisfação do pessoal (tanto dos clientes como dos funcionários), melhorias de desempenho, etc. Assim a avaliação dos treinamentos deve ser constantemente efetuada e adequada aos seus fins.

O treinamento e a capacitação realizados atualmente pelas empresas bem sucedidas é considerado o melhor investimento e tem como objetivo o desenvolvimento das competências essenciais (CHIAVENATO, 1996).

Conforme Dessler (2003), “o maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem.”

Os treinandos são agentes e pacientes de muitos tipos de avaliações. Como agentes, compete a eles avaliar o programa de treinamento, avaliar os instrutores e os recursos utilizados. Como pacientes, podem ser avaliados pelo instrutor e pelo gestor de sua área. O treinando também pode avaliar seu próprio desempenho, fazendo sua auto-avaliação (WEEDEN, 2002, p. 75),

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual aponta para a necessidade de um treinamento mais voltado para o trabalho de conhecimento, considerando o homem como um ser capaz de raciocinar. O

treinamento deve considerar não só a generalização do compartilhamento de conhecimentos e habilidades técnicas específicas.

Essas considerações em conjunto, permitem concluir que o treinamento em uma concepção moderna deve resgatar o treinando como sujeito da ação, considerando as contribuições advindas dele, enquanto ser pensante e social. Só dessa forma o treinamento poderá ser considerado instrumento de transformação e efetivamente contribuirá para a melhoria dos serviços prestados.

Os facilitadores devem ter consciência e conhecimento do assunto que vão tratar para entender que todo treinamento deve trazer resultados para a organização. E devem desenvolver programas de treinamento eficientes e eficazes, de acordo com as diretrizes das instituições atingindo as estratégias propostas.

Conclui-se também que dentre todas as nuances da equipe, do ambiente, do objetivo, da estratégia, das ferramentas em que usa e alguns outros aspectos ditos anteriormente, o responsável pelo treinamento esbarra em uma grande variedade de situações em que deverá ter condições de superar com o nítido objetivo de efetuar o processo de ensino da forma mais clara e motivada possível para que possa ocorrer o fenômeno da aprendizagem.

De acordo com o perfil de cada um, deve-se adequar o treinamento para atingir corretamente aqueles funcionários e esta sensibilidade deve ser o predicado principal e fundamental do treinador.

Assim treinadores, empresas, organizações, colaboradores em treinamentos e todos os departamentos voltados à capacitação devem se adequar aos perfis apresentados e as necessidades da empresa e dos funcionários, para que possam estar fazendo um trabalho voltado à solução dos problemas e gerando satisfações pessoais e para a empresa no cumprimento das metas traçadas.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília S. *Recursos Humanos: Uma estratégia Organizacional* São Paulo: Editora Atlas, 1990.

CAMPOS, Jorge de Paiva; GUIMARÃES, Sebastião. *Em busca da Eficiência em Treinamento*. Normas ABNT NBR ISO10015-2001 – 2008. Disponível em: <<http://www.abacocursos.com.br/download/e-book.pdf>> Acesso em: 25/04/ 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH (centro de despesas) em um centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. *Recursos Humanos: Edição compacta*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1993.

DESSLER, Gray. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERNÁNDEZ, Alicia. *A Inteligência Aprisionada*. Porto Alegre: ArtMed, 1991. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Modalidades_de_aprendizagem> Acesso em: 31/05 2009.

MARCELINO, Gileno . Fernandes. *Gestão Estratégica de universidade - O caso da FA/UnB*. 1 ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MINTZBERG, Henry. *O Conceito de Estratégia*. São Paulo. Editora Fall, 1987.

OLIVEIRA, MARCO A. – *Treinamento em vendas e Atendimento* – São Paulo: Editora Gente-1996.

TACHIZWA, Takeshi; FERREIRA, Victor. *Gestão com pessoas*. FGV Editora, 2001.

UMEDA, M. *TQC e Administração de Recursos Humanos no Japão*. – Belo Horizonte-MG Fundação Chritiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

VICENTINI, Flávia. *Apostila Gestão Educacional - Gestão de Pessoas e cotidiano Educacional* – Ribeirão Preto, Unicoc, 2008.

VIEIRA, Marcelo M. F. *Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas* – São Paulo: Atlas, 1990.

WEEDEN, Paul; WINTER, Jan; BROADFOOT, Patricia. *Assessment: what's in it for schools?* London and New York: Routledge Falmer, 2002.

WEISS, Donald. *Motivação & Resultados: como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel, 1991.