

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA O SETOR DE ATENDIMENTO AO ESTUDANTE DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

NEED FOR TRAINING AND DEVELOPMENT FOR THE SECTOR OF SERVICE OF A STUDENT INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

Elisângela Gomes de Oliveira Martins¹, Natalia Roberta Coutinho Gomes¹, Luiz Augusto Rocha do Nascimento²

1 Aluna do Curso de Recursos Humanos

2 Professor do Curso de Recursos Humanos

Resumo

Treinamento e Desenvolvimento, empresarial ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de uma função ou tarefa específica. O objetivo dessa pesquisa é reconhecer a importância do treinamento e desenvolvimento no atendimento dos colaboradores do serviço de atendimento ao estudante (SAE). Este trabalho foi importante por demonstrar a relevância do treinamento e desenvolvimento e como consequência o aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores do serviço de atendimento ao estudante (SAE). Para o desenvolvimento do estudo sobre Treinamento e Desenvolvimento tomou-se como base o indivíduo e o trabalho. A amostra de pesquisa foi o Serviço de Atendimento ao Estudante (SAE). A pesquisa é dividida em duas fases, a primeira fase se buscou identificar conceitos importantes que o treinamento precisa levar em consideração. A segunda fase é a identificação do processo de treinamento do Serviço de Atendimento ao Estudante. Treinamento e desenvolvimento é o processo de educação aplicado de maneira organizada, pelo qual as pessoas aprendem competências em função de objetivos definidos. Qualquer tarefa complexa ou simples, envolve necessariamente esse aspecto. São as pessoas que fazem os conceitos, projetos e processos tornarem-se resultados, e para isso acontecer, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento destas pessoas. Gente fazendo o que deve ser feito, da melhor forma possível, otimizando o tempo, informação e recursos materiais para entregar o melhor resultado possível do ponto de vista do cliente e da empresa.

Palavras-Chave: Trabalho; Treinamento; Desenvolvimento.

Abstract

Training and Development, business or otherwise, which aims to bring the person to the exercise of a function or task. The objective of this research is to recognize the importance of training and development in the service of employees of the Customer student service (SAE). This work was important to demonstrate the relevance of the training and development and as a consequence the improvement of skills of employees of care to the student service (SAE). To develop the study of Training and Development took up based on the individual and the job. The research sample was the Customer Service Student Service (SAE). The research is divided into two phases, the first phase aimed to identify important concepts that training needs to consider. The second phase is the identification of the training process of Customer Service Student Service. Training and development is applied education process in an organized way by which people learn skills according to defined objectives. Any complex task or simple, necessarily involves this aspect. It's the people that make the concepts, projects and processes become results, and for this to happen, it is essential training and the development of these people. People doing what should be done in the best possible way, optimizing the time, information and material resources to deliver the best possible result from the customer point of view and the company.

Keywords: Work; training; Development.

Contato: elisangela@unicesp.edu.br / natalia.gomes@unicesp.edu.br / prof.luau@gmail.com

Introdução: Treinamento e Desenvolvimento

A equipe de colaboradores de uma organização é o sucesso da empresa, desde o diretor até o auxiliar de limpeza. No mercado instável e competitivo, as empresas deveriam estar preparadas para desafios de concorrência e inovação, e mesmo com toda mudança tecnológica, o capital humano é o grande diferencial, ele sendo capacitado pode trazer grandes benefícios, e este é o diferencial de empresas bem-sucedidas.

Para atender melhor o cliente, as organizações precisam de pessoas que sejam

suscetíveis à mudanças. O cenário dessas mudanças é dinâmico. Tem-se que acompanhar a contínua globalização com flexibilidade, e para isso é indispensável o treinamento e desenvolvimento das pessoas para obterem melhores resultados nas tarefas realizadas.

De acordo com Chiavenato (2006), existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. Apesar da semelhança, o treinamento está focado na melhoria das capacidades desempenhadas imediatamente no cargo, e o desenvolvimento é para cargos pretendidos futuramente na organização. O

bom treinamento desenvolve produtividade no trabalho.

Segundo Lacombe (2011, p. 379)

As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus colaboradores, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda a empresa tem sua peculiaridade. Sendo os recursos humanos o mais importante em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia.

Segundo Stephen e Reynaldo (2002), nos dias de hoje, todos os níveis de organização estão envolvidos no treinamento e desenvolvimento formal. Isso porque o colaborador não vai ser sempre competente, pois as habilidades tornam-se ultrapassadas. Por isso as grandes corporações gastam bilhões anualmente com treinamento.

As exigências do mercado em constante mudança e as relações de trabalho impulsionam a alta gestão das empresas a decidirem mais seriamente sobre o treinamento e desenvolvimento como apoio necessário e melhoria contínua dos colaboradores na organização. Nascimento (2011)

Nessa condição tem-se que o desempenho, em relação ao treinamento, é a consequência de aprendizagem para o colaborador desenvolver melhor no seu cargo e função.

A empresa utilizada como campo de estudo é a Faculdade Icesp Promove de Brasília, criada em março de 1995, localizada na QE 11, AE C/D, Guará I. É uma instituição de ensino superior que oferece cursos de graduação e pós-graduação em diversas áreas. Tem na sua estrutura organizacional a missão de preparar profissionais para o mercado de trabalho, melhorando a sociedade, mediante formação humanística, crítica e reflexiva. (Em: <<http://www.faculdadepromove.br/brasilia/historia>>. Acesso em: 10 de setembro de 2010)

Tem um quadro de duzentos colaboradores e trezentos professores. Compõe-se pelos setores de: Diretoria, Biblioteca, Reprografia, Comunicação, Compras, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Núcleo de Assistência Social, Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação, Tesouraria, Secretaria e Serviço de Atendimento ao Estudante (SAE).

O Serviço de Atendimento ao Estudante tem como objetivo executar atividades de atendimento ao estudante

dando-lhes informações acadêmicas, registrando requerimentos, matrícula e negociando suas atividades financeiras. Por meio do atendimento prestado por este órgão os alunos recebem além de informações, o primeiro contato de acolhida com o estabelecimento de ensino, representando assim a porta de entrada. Possui atualmente um total de 20 colaboradores que fazem parte da amostragem da pesquisa. (Em: <<http://www.faculdadepromove.br/brasilia/secretaria>> Acesso em: 10 de setembro de 2010)

Segundo ICESP PROMOVE (2014), o período que esse setor se torna crítico é entre as mudanças de semestre. Pelo calendário acadêmico é determinado que entre os meses de Novembro a Fevereiro aconteça o período de matrículas para os ingressantes e renovação de matrícula para os veteranos, onde a procura pelo setor é intensificada. Conforme os relatórios de senhas, foi registrado 7.370 (sete mil e trezentos e setenta) atendimentos, uma média de 1842 (hum mil oitocentos e quarenta e dois) alunos ao mês, e com a falta do treinamento e desenvolvimento acaba gerando dificuldade no atendimento, e o aumento de reclamações.

O objetivo desta pesquisa foi sugerir aspectos relevantes na confecção de um futuro processo de treinamento e desenvolvimento do (SAE).

Este trabalho demonstrou a relevância do treinamento, e como consequência, o aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores do Serviço de Atendimento ao Estudante (SAE).

Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento e o desenvolvimento abrangem uma série de conceitos, sendo esses apresentados na pesquisa: conceituação de treinamento, a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, levantamento das necessidades de treinamento e o ciclo de treinamento.

Segundo Boog (2006, p. 7)

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal é iniciado pela identidade organizacional. Para isso o envolvimento de toda a organização é fundamental para atingir o sucesso. Fazem parte da identidade organizacional fatores como mudanças, objetivo, missão, valores e metas organizacionais. Nesse contexto, todos esses fatores são investigados e estudados para serem então analisadas as necessidades de melhorias.

Boog (2006, p. 7), afirma que

São atos premeditados para crescimento organizacional, através de investigações para descobrir problemas que atrapalhem o crescimento da empresa.

Chiavenato (2006) conceitua treinamento como processo educacional, para que as pessoas desenvolvam competências com objetivos definidos. Portanto o treinamento capacita para o melhor desempenho na organização.

Esse processo educacional citado por Chiavenato (2006) pode ser institucionalizado ou não sempre visando o homem para a vida profissional. Compreendem três etapas, uma que prepara para a profissão, chamada de formação profissional, uma que aperfeiçoa para a carreira, chamada de desenvolvimento profissional e a última é a de adaptação, chamada de treinamento.

A formação profissional capacita o indivíduo para o mercado de trabalho através da escola de profissionais, mas essa escola atende uma quantidade pequena de pessoas, passando então a responsabilidade para as empresas. A pessoa que não passa por essa formação é então considerada assistemática, e precisa então passar pelo processo de adaptação a organização, que é o treinamento. Chiavenato (2006)

O desenvolvimento profissional é a educação destinada ao crescimento profissional, aperfeiçoando e preparando o indivíduo para se tornar eficiente e produtivo no cargo. Tem o objetivo de dar conhecimentos exigidos no cargo atual prepará-lo para múltiplas funções. Chiavenato (2006)

Chiavenato (2006) diz que treinamento é a educação organizada que adapta o colaborador para a função específica na organização. Tem o objetivo limitado, visando dar as pessoas, os elementos essenciais para o exercício do cargo.

Define Chiavenato (2006) que a educação profissional é um exercício de preparação do homem para o mercado de trabalho que visa a profissão futura, tendo como base os objetivos imediatos na construção de uma gestão mais eficiente.

Conforme Gil (2014) a preocupação com o treinamento e desenvolvimento vem desde o início do século XX. Tendo o maior objetivo de preparar as pessoas e assim, atingir uma produtividade mais alta.

A importância do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações

Chiavenato (2000) mostra que treinamento e desenvolvimento estão

vinculados às organizações, pois capacita o colaborador na sua função, elaboração e realização no seu trabalho. E mesmo com suas experiências pessoais a organização valoriza o treinamento e desenvolvimento ao colaborador, ela gera a oportunidade de promover e aperfeiçoar as competências para que se esteja apto a exercer suas atividades. Segundo o autor o treinamento pode auxiliar no desenvolvimento das competências.

Ainda de acordo com Chiavenato (2000), para ter um treinamento completo é necessário conhecer sobre as reais necessidades e ter um desenvolvimento do que foi treinado. O treinamento engrandece os negócios, mas o diferencial competitivo é o desenvolvimento que recicla e aperfeiçoa seus colaboradores.

Para Chiavenato (2000, p. 496) as organizações visam responder as mudanças constantes através do treinamento e desenvolvimento.

Porém Chiavenato (2004) afirma que as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Para Carvalho (1993 apud Volpe, 2009), os principais objetivos do treinamento são:

1- Preparar os colaboradores para a execução imediata das tarefas características da organização por meio do desenvolvimento de habilidades;

2- Dar oportunidades para desenvolvimento pessoal em seus cargos atuais, e também para as funções para as quais o indivíduo pode ser considerado e

3- Mudar as atitudes dos indivíduos, como o objetivo de criar um clima satisfatório e, aumentar a motivação dos mesmos e tornando-os mais receptivos à supervisão e gerência.

Nesse sentido, Chiavenato (1998) afirma que o treinamento é um processo de enriquecimento de habilidades (motoras, cognitivas ou interpessoais) a fim de aumentar a capacidade dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas.

O treinamento está baseado em algumas perguntas, como o porquê, quem e como treinar. Para que o treinamento aconteça é necessário que a organização faça uma análise das tarefas individuais e coletivas, após esse levantamento é decidido se há a necessidade.

Para Milkovich (2000), a execução

desse treinamento deve levar em consideração os diferentes tipos de treinamento:

1- De Integração: objetiva adaptar as pessoas à organização;

2- Técnico-operacional: capacita o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas a serem realizadas;

3-Gerencial: desenvolve a competência técnica, administrativa e comportamental e

4- Comportamental: Tem como intuito solucionar os problemas das inter-relações no contexto do trabalho.

Levantamento de necessidade de treinamento

O levantamento de necessidade de treinamento é uma ferramenta de análise que pode ser usada para avaliar a precisão de um treinamento. Pode partir de uma pesquisa, os resultados se transformam em informações que resultam na necessidade do treinamento. A alta gestão ou até o colaborador pode perceber que o treinamento é importante e o próximo passo é o roteiro para realização deste treinamento. Oliveira (2012)

Pode-se dividir em vários níveis de análise, o parecer inicial do que deve ser ajustado corresponde à primeira etapa do treinamento. Chiavenato (2006)

A primeira fase se refere a análise da organização total, deve-se observar o sistema organizacional, que são as descrições dos aspectos físicos, humanos e administrativos; os objetivos, missão, valores e competência crítica do negócio. São pontos consideráveis dessa análise os resultados da pesquisa de clima para entender o contexto da organização e os relatórios estratégicos. Boog (2006) Chiavenato (2006)

A segunda fase é a análise dos recursos humanos, o sistema de treinamento, a pesquisa sobre quantidade e qualidade dos colaboradores e verificação da força de trabalho. São pontos estratégicos para o estudo o número de colaboradores, a competência do recrutamento, análise de problemas pessoais e a duração necessária do treinamento. Boog (2006) e Chiavenato (2006)

A última fase é a análise das operações e tarefas, voltado para aquisições de habilidades, como processos operacionais, fases do processo e melhoria contínua. Fazem parte as metas desejadas, programas de qualidade e certificações, verificação de operações e qualidade e quantidade de produção. Boog (2006) e Chiavenato (2006)

Para Gil (2014, p. 128)

O confronto da análise dos recursos humanos que verifica as competências dos colaboradores, com a análise das tarefas que determina o comportamento dos colaboradores no desempenho de suas tarefas, é que são identificadas as necessidades de treinamento.

Segundo Gil (2014), por assumir características de pesquisa científica, foi necessário desenvolver um projeto elaborado pela equipe de treinamento e desenvolvimento, definindo bem o instrumento para coleta e análise de dados obtidos. Essa rigidez foi a fim de obter a análise qualitativa, que propõem o envolvimento ativo dos participantes, sobretudo dos gerentes, como estratégia para torná-los co-responsáveis pelos resultados do Diagnostico das Necessidades de Treinamento.

Boog (2006) diz que o sistema organizacional é também conhecido como a filosofia do treinamento, o sistema de treinamento é a força de trabalho e sistema de aquisição de habilidades, como o próprio nome já diz, são as habilidades, capacidades, atitudes, comportamentos e características. O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnosticar, e, portanto, deve basear-se em informações relevantes.

Para Portal (apud Toledo e Milioni 1986), um programa de treinamento tenha o resultado esperado, mais temos que ajustar as ações da área de treinamento com as necessidades da instituição. Ao realizar o levantamento de necessidade tem que tomar cuidado para não cair na tentação do resultado imediato cobrado pelos empresários. O levantamento das necessidades trará a tona à carência observada no indivíduo ou no grupo, diante do padrão de qualificação necessário para a boa execução das tarefas de uma função.

Ciclo de Treinamento

Chiavenato (2006, p. 36) afirma que:

“Treinamento é a ação proposital de oferecer meios de aprendizagem. Aprendizagem é o acontecimento que surge dentro do indivíduo como resultados dos esforços, e a variação de comportamento diário do mesmo indivíduo”.

Segundo Boog (2007, p. 74)

“O processo de treinamento é visto e tratado como um ciclo com quatro estágios, similar ao ciclo PDCA de melhoria contínua”.

Conforme Leonel (2007, p. 7) o ciclo

PDCA é método de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias para a sobrevivência de uma organização. É composto por planejamento (P), fazer (D), verificação (C) e atualização (A).

A análise ampla sobre conceito de Treinamento e Desenvolvimento, Chiavenato (2006, p. 28) afirma que “a palavra treinamento e desenvolvimento tem muitos significados”. Alguns especialistas em recursos humanos consideram o treinamento como meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros autores referem-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, que dividem em educação e treinamento: o treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o propósito da educação é o de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho.

Tanto Chiavenato (2006) como Milkovich e Boudreau (2000), explica que treinamento é um processo em curto prazo, ele tem como objetivo de preparar pessoas e promover habilidades, conceitos ou atitudes que resultem melhorias dentro dos cargos particulares. Procurando desenvolver as experiências importantes para a organização, visando o preparo profissional.

Desenvolvimento é um processo em longo prazo, diferente do treinamento ele já tem como objetivo aperfeiçoar suas habilidades, capacidades. Tornando assim, o empregado mais valioso, que visa determinar a carreira mais eficiente e produtiva, na organização e na vida profissional. Chiavenato (2006), Milkovich e Boudreau (2000).

Materiais e Métodos

Oliveira (2002) define métodos como um sistema no qual temos a possibilidade de conhecer a realidade, produzindo ou desenvolvendo procedimentos ou comportamentos, assim, é possível apontar a forma ao qual foi alcançado o determinado fim ou objetivo.

Para o desenvolvimento do estudo sobre Treinamento e Desenvolvimento tomou-se como base o indivíduo e o trabalho. A amostra de pesquisa foi o Serviço de Atendimento ao Estudante (SAE).

A pesquisa se dividiu em duas fases: a primeira fase identificou conceitos importantes que o treinamento precisa considerar; a segunda fase é a identificação do processo de treinamento do Serviço de Atendimento ao Estudante.

Treinar é "o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem", Chiavenato (1994, p. 126), é educar, ensinar, é mudar o comportamento, é fazer com que as

pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. Treinar no sentido mais profundo é ensinar a pensar, a criar e a aprender a conhecer.

O objetivo foi o de identificar as necessidades para a execução do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores do SAE.

O tipo de pesquisa é bibliográfico. Oliveira (2002) afirma que a pesquisa bibliográfica tem a finalidade conhecer e explicar os diferentes assuntos ou fenômenos científicos através de levantamentos bibliográficos em acervos ou bibliotecas virtuais. Cervo e Bervian (2002 p. 65) diz que as referências teóricas publicadas podem ser explicadas a partir desse tipo de pesquisa.

O instrumento da pesquisa são as referências sobre o assunto. Referência é o conjunto de elementos que permitem a identificação, no todo ou em parte, de documentos impressos ou registrados em diversos tipos de material. Cervo e Bervian (1996, p. 93)

O objetivo dessa pesquisa foi sugerir aspectos que são julgados relevantes na confecção de um futuro processo de treinamento e desenvolvimento do SAE.

O tipo de pesquisa é pesquisa de campo. Para Oliveira (2002), consiste na observação dos eventos espontâneos, coleta de dados e registro de variáveis para análise.

O instrumento de pesquisa usado foi o questionário (apêndice A). Cervo e Bervian (2002 p. 48) relatam que:

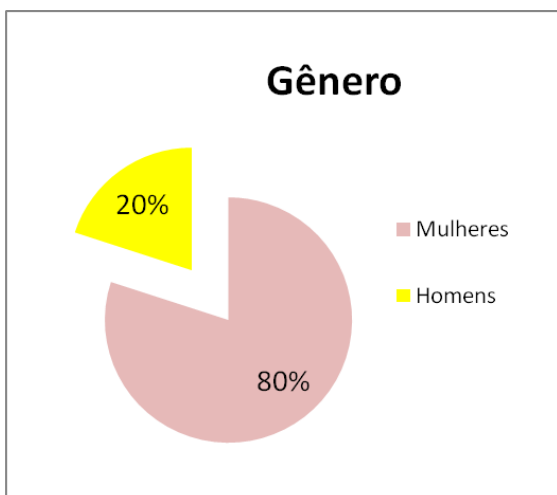
“é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas as questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

Para a realização da investigação, procedeu-se à coleta de dados através de pesquisa de campo com o questionário aplicado a 20 (vinte) colaboradores do SAE.

Resultados

A presente pesquisa visa mostrar a importância do treinamento e desenvolvimento no atendimento dos colaboradores do (SAE). De posse dos dados, realizou-se tabulação e análise, que serviu com base da discussão.

Gráfico 1- Demonstrativo do Gênero dos participantes.

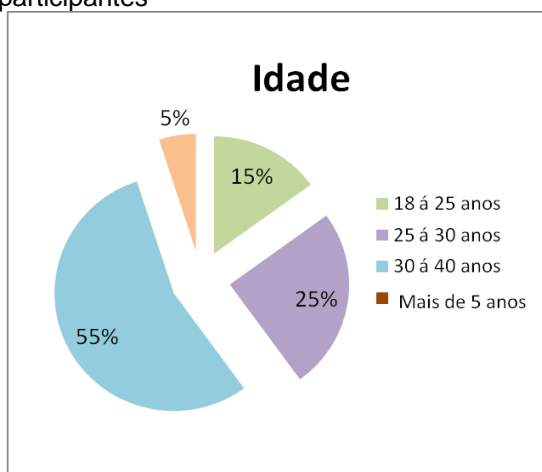


Fonte: Pesquisa de Campo

Para Daft (1999) ter como maioria o gênero feminino é extremamente importante, pois as mulheres são aclamadas por muitos, como idealmente preparadas para as organizações, elas podem ser avaliadas segundo sua firmeza.

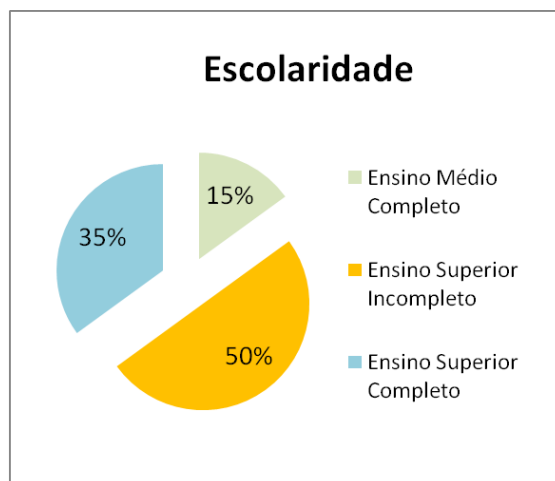
Apesar de, no geral, as mulheres parecerem administrar de forma relativamente diferente, a resposta final pode ser que as empresas valorizem a diversidade de estilos administrativos inerentes tanto aos homens quanto às mulheres e, com isso, encontrem a força e a flexibilidade para poderem sobreviver num meio de grande competição global.

Gráfico 2– Demonstrativo da Idade dos participantes



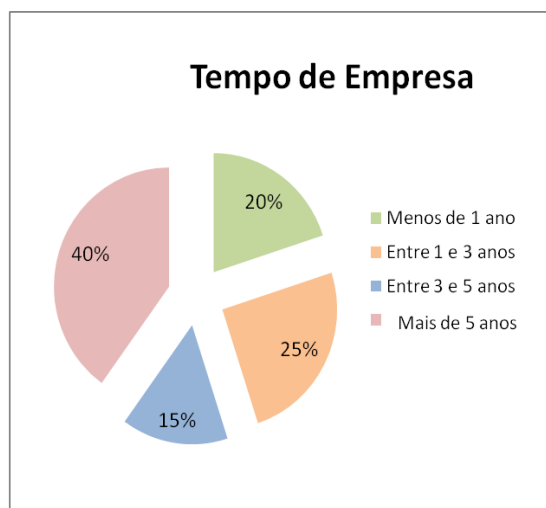
Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 3– Demonstrativo do grau de escolaridade



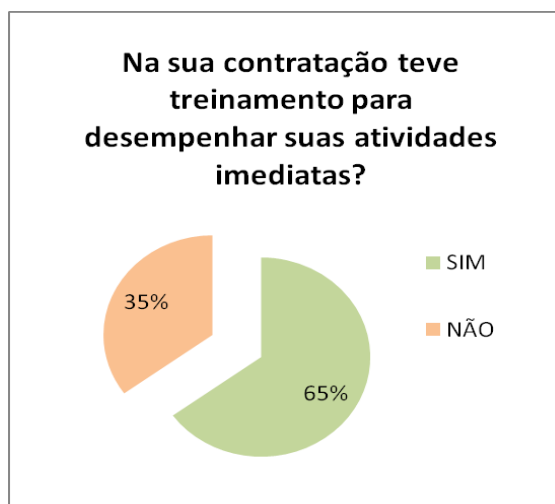
Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 4– Demonstrativo do tempo de empresa



Fonte: Pesquisa de Campo

Gráfico 5– Demonstrativo se no ato da contratação teve ou não treinamento.



Fonte: Pesquisa de Campo

Chiavenato (2000) relata que o indivíduo tem suas experiências pessoais. Porém a organização, quando valoriza o treinamento e desenvolvimento, ela gera a oportunidade de promover e aperfeiçoar as competências para que se esteja apto a exercer suas atividades.

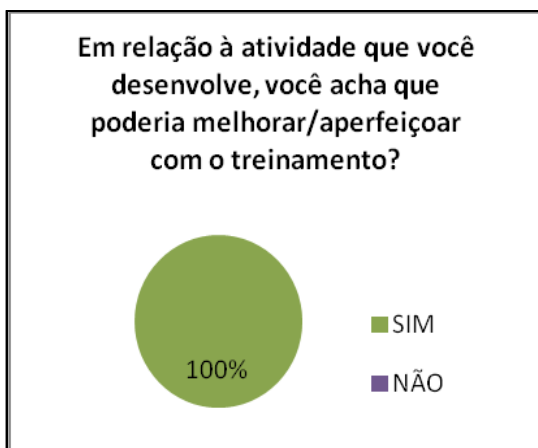
Gráfico 6- Demonstrativo sobre a importância do treinamento para eficiência no trabalho



Fonte: Pesquisa de Campo

A grande maioria dos respondentes afirma que o treinamento é muito importante para melhorar a eficiência das atividades desenvolvidas no trabalho do dia a dia. Porém Chiavenato (2004) afirma que as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Gráfico 7- Demonstrativo em relação a treinamento da atividade desempenhada

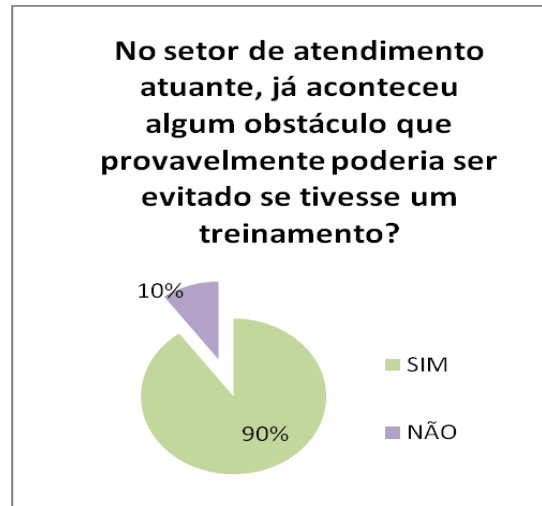


Fonte: Pesquisa de Campo

Milkovich e Boudreau (2000, p.339).

“O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais”.

Gráfico 8- Demonstrativo sobre problemas por falta de treinamento



Fonte: Pesquisa de Campo

Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p.33)

“programas de treinamento destinados a aumentar suas habilidades para conviver melhor com os outros ajudam a reduzir estes problemas. Quando dotados de habilidades técnicas e interpessoais, os funcionários não só percebem que são capazes de tomar as decisões certas, como também podem facilitar a implementação dessas decisões”.

Gráfico 9- Demonstrativo sobre investimento em treinamento.



Fonte: Pesquisa de Campo

Segundo a Empresa Advance Consultoria (2014), treinamento e desenvolvimento transformam valor Agregado Potencial em valor Agregado Realizado. Isto ocorre por meio da melhoria da execução dos processos, qualidade, produtividade, soluções de problemas e inovação. Sendo assim, observa-se a real importância de investir em treinamento.

Figura 10 – Benefícios esperados com o treinamento



Fonte: Advance Consultoria

O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

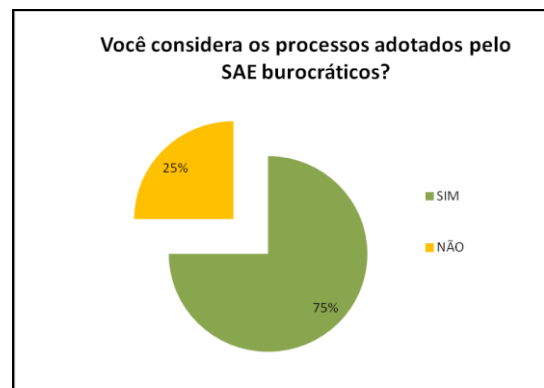
Gráfico 11- Demonstrativo sobre tipo de treinamento para empresa



Fonte: Pesquisa de Campo

A grande maioria acredita que não só o treinamento profissional seria o suficiente para a realização de um bom trabalho, mais também o treinamento voltado para a motivação pessoal e profissional, o que faria com que os colaboradores trabalhassem mais motivados e assim desempenhasse melhor suas atividades.

Gráfico 12- Demonstrativo sobre burocracia nos processos do SAE

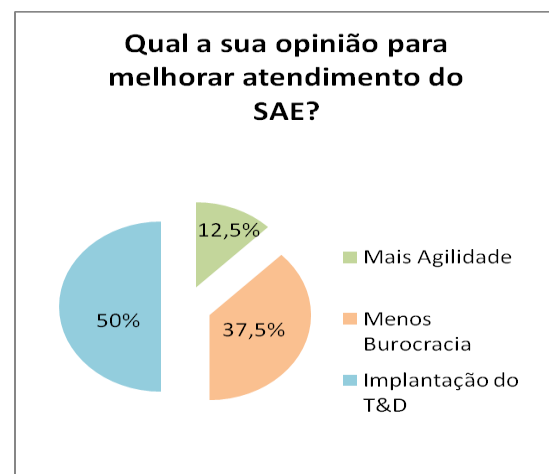


Fonte: Pesquisa de Campo

As atividades adotadas pelo SAE são consideradas muito burocráticas, tornando assim um método de atendimento mais complicado, difícil e estressante.

Segundo Daft (1999) o termo burocracia tem recebido uma conotação negativa nas organizações atuais e é associado a infinitas regras e problemas burocráticos, porém a organização conta com regras e procedimentos escritos para a sua continuidade.

Gráfico 13- Demonstrativo sobre Opinião para melhoria do atendimento



Fonte: Pesquisa de Campo

Segundo Wagner III e Hollenbeck

(1999, p. 32),

“um modo de se melhorar o conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo, verificadas em seu perfil ou aptidão. Para alguns setores existe atualmente certa escassez de mão-de-obra, que não se deve tanto à falta de trabalhadores, mas aos níveis de qualificação dos que se encontram disponíveis”.

Discussão

A identificação de conceitos de treinamento e desenvolvimento, conforme Chiavenato (2006 p. 31)

“diz que treinamento e desenvolvimento é o processo de educação aplicado de maneira organizada, pelo qual as pessoas aprendem competências em função de objetivos definidos. Qualquer tarefa complexa ou simples envolve necessariamente esse aspecto”.

A esse respeito, Nascimento (2011 apud Bricchi, 1998) acrescenta que, para que o treinamento dê resultados não se pode abrir mão da vontade do ser humano de aprender, atualizar seus conhecimentos e mudar. Sendo assim, observa-se a necessidade de priorizar as percepções do funcionário e da empresa em relação ao que se pretende que seja melhorado, com benefícios para ambas as partes. O colaborador estimulado aprender melhor, tendo suas preocupações e temores identificados e os conteúdos, com seus princípios e valores. Os superiores hierárquicos devem transmitir com a máxima clareza os objetivos a serem atingidos.

O gestor informou (apêndice B) que realizam os treinamentos bimestrais de atualizações de rotinas e que os novos colaboradores realizam seu treinamento na prática com a tutela de um colaborador mais antigo e as dúvidas são sanadas individualmente e/ou em reuniões coletivas. E as melhorias são feitas através de feedbacks dos alunos, dos professores e também via relatórios, e os procedimentos não são estatísticos e podem melhorar de acordo com a demanda e as observações realizadas.

Conforme Lacombe (2011, p. 379),

“as organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos o mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia”.

Aplicando de forma correta, o treinamento traz grandes vantagens como: a

possibilidade de análise das necessidades de toda a organização, a definição das prioridades de cada setor e a elaboração de planos de capacitação de profissionais a curto, médio e longo prazo.

Considerações Finais

Baseado no objetivo desta pesquisa, que foi o de sugerir aspectos que são julgados relevantes na confecção de um futuro processo de treinamento e desenvolvimento do (SAE), se conclui que a empresa pesquisada não valoriza o treinamento a ponto dele não existir.

As mudanças eficazes de comportamento também contribuem para melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade. E isso exige mudança de atitude e de postura por parte de cada profissional.

Considerando-se a importância do treinamento para as empresas na atualidade, percebe-se como baixo o índice de treinamentos realizados pela organização, tendo em vista que 65% dos colaboradores tiveram treinamento ao iniciar suas atividades e 100% informou que o treinamento poderia aperfeiçoar e/ou melhorar suas atividades desempenhadas.

Levando em conta as exigências do mercado em relação à competência e preparo técnico dos colaboradores das empresas para vencer a concorrência, nota-se que, no contexto da pesquisa, a importância do treinamento é reconhecida como capaz de fazer a diferença no mercado competitivo.

E ao longo do trabalho, as autoras observaram que não existe política de treinamento para o setor e que hoje ocorre apenas uma reciclagem através de reunião.

Observaram também a extrema necessidade da implantação de treinamento de capacitação aos colaboradores no ato da contratação. De treinamento e desenvolvimento de atendimento ao cliente, sistema operacional devido às mudanças constantes e também de rotinas acadêmicas para um melhor entendimento sobre a função desenvolvida, visto que o SAE é o cartão de visita da instituição.

Seguindo de acordo com as etapas de treinamento, nos sugerimos a implantação da seguinte forma:

1- Realizando o levantamento de necessidades, que identifica as dificuldades do setor quanto ao desempenho esperado, pensando nas necessidades atuais e nas futuras, levantamento realizado através de

aplicação de questionários, discussão em grupos, dentre outros;

2- O planejamento e a programação do treinamento, em relação ao LNT que foi encontrado através das pesquisas, iremos identificar o objetivo do Treinamento e trabalhar para a real necessidade do setor avaliado.

3- Executando o treinamento, podemos colocar em prática tudo que foi colhido e programado, tendo em vista que essa etapa é a oportunidade para atingir o objetivo com eficácia.

4- Adotar um sistema de treinamento, devido a mudanças de mercado, de cursos e de sistema

5- Operacionalização da ferramenta de trabalho utilizada atualmente, o sistema Virtual Class, pois está em constantes mudanças e na maioria das vezes, essas mudanças não são passadas para os colaboradores, é preciso um manual;

6- A última é a avaliação dos Resultados de treinamento, aonde ocorre a avaliação dos resultados obtidos e a verificação para saber se os objetivos foram alcançados e realizados conforme o esperado.

Observamos que as pessoas é que são a realização os conceitos, projetos e processos tornando-os resultados, a empresa deve trabalhar de uma forma justa e equilibra, e para isso acontecer, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento destas pessoas.

Colaboradores motivados tanto pelo que faz (profissional), como pelo que é (pessoal) executa sua função do jeito que deve ser feito, da melhor forma possível, otimizando o tempo, informação e utilizando os recursos materiais para entregar o melhor resultado possível do ponto de vista do cliente e da empresa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 346),

“o treinamento é importante para melhorar a motivação e um sentimento de responsabilidade em relação ao sucesso do treinamento. O envolvimento dos superiores é importante para criar um clima de apoio e encorajamento para que eles usem suas recém-adquiridas habilidades quando voltarem ao trabalho”.

O treinamento não pode ser confundido com a simples realização de

cursos que transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e para isso é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças. Além disso, é preciso verificar se as técnicas de treinamento são eficazes no alcance dos objetivos propostos pela empresa.

De acordo com o trabalho desenvolvido podemos observar que existe uma serie de vantagens quando o treinamento é implantado na organização e/ou setor, como por exemplo:

1- A empresa fica mais competitiva e Conquista mais seus clientes pela qualidade;

2- Com o aumento da competitividade e da qualidade o retorno financeiro vem como uma consequência natural a médio e longo prazo, ou seja a empresa começa a lucra mais;

3- A identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores e da organização de um modo geral, aonde os dois saem ganhando; e

4- As pessoas sentem-se mais seguras para executar suas tarefas e aumentam a produtividade e reduz o desperdício de tempo e material.

Agradecimentos

Agradecemos primeiramente a Deus, ao nosso orientador Luiz Augusto pelo empenho, dedicação e disponibilidade em ajudar na preparação do trabalho, aos professores que ao longo desses 2 anos de curso nos transmitiram seus conhecimentos, aos nossos familiares por nos ajudar com palavras de conforto e a todos que ajudaram direto ou indiretamente e de alguma forma contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade. A todos o nosso muito obrigado!!!

Referências:

1- ADVANCE CONSULTORIA .. <http://www.advanceconsultoria.com/?p=4196>. Acessado em: 10 de novembro de 2014

2- BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena. Manual **de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- 3- BRICCHI, F. M. **Como escolher o melhor treinamento. T & D - Treinamento e Desenvolvimento**, 1998.
- 4 - CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- 5 - CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 6 - _____ **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- 7 - DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: JC, 1999.
- 8 - GIL, Carlos Antonio. **Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional**. São Paulo: Editora Atlas S.A – 1994.
- 9 - _____ **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- 10 - LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- 11 - MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 12 - MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
- 13 - NASCIMENTO, Marcos Diêgo Feitosa. **Um estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas de Picos – PI**. Piauí: UFPI, 2011. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MARCOS%20DIEGO%20.pdf>
- 13 - OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projeto de pesquisas, TGI, TCC, Monografia, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- 14 – RH PORTAL. **COMO PLANEJAR E EXECUTAR UM TREINAMENTO**. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=3hoanirfi
- 15 – ICESP PROMOVE. Disponível em: <<http://www.faculdadepromove.br/brasiliahistoria>>. Acessado em: 04 de setembro de 2014.
- 16 - ROBBINS, Stephen P; REYNALDO, Cavalheiro Marcondes; **Comportamento Organizacional**. San Diego University: Prentice-Hall, 2002.
- 17 - TOLEDO, Flávio e MILIONI, B. **Dicionário de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- 18 - VASCONCELLOS, Jorge Eduardo; **Como planejar e executar um treinamento**. 2013. Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=COMO-PLANEJAR-E-EXECUTAR-UM-TREINAMENTO&idc_cad=3hoanirfi
- 19 - VOLPE, Renata Araújo; **A Importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>
- 20 - WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

Apêndice A – QUESTIONÁRIO COLABORADOR



Curso: Tecnólogo em Recursos Humanos

Alunas: Elisângela Gomes de Oliveira e Natália Roberta Coutinho Gomes

Título: A importância de Treinamento e Desenvolvimento para o Setor de Atendimento ao Estudante de uma Instituição de Ensino.

Objetivo: Este questionário tem o objetivo de detectar como funciona o treinamento dado aos colaboradores do Serviço de Atendimento ao Estudante das Faculdades Icesp promove de Brasília, para sugerirmos o aperfeiçoamento do setor.

QUESTIONÁRIO AO COLABORADOR

1- Qual o seu Sexo? <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	7- Em relação à atividade que você desenvolve você acha que poderia melhorar/aperfeiçoar com o treinamento? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2- Qual a sua idade? <input type="checkbox"/> Entre 18 e 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 25 e 30 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 e 40 anos <input type="checkbox"/> Acima de 40 anos	8- No Setor de Atendimento atuante, já notou alguma dificuldade que provavelmente poderia ser evitada se houvesse um treinamento adequado? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
3- Grau de escolaridade <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Ensino superior completo <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto	9- Em sua opinião a empresa deve investir em treinamento? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
4- Há quanto tempo você trabalha na Faculdade Icesp Promove? <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> Entre 1 e 3 anos <input type="checkbox"/> Entre 3 e 5 anos <input type="checkbox"/> Mais de 5 anos	10- Em sua opinião que tipo de treinamento a empresa deve investir? <input type="checkbox"/> Motivação Pessoal <input type="checkbox"/> Motivação Profissional <input type="checkbox"/> Pessoal e Profissional <input type="checkbox"/> Nenhum
5 - Na sua contratação, você recebeu treinamento para desempenho de suas atividades, antes de executá-las? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	11- Você considera os processos adotados do SAE burocráticos? <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
6- Qual o grau de importância que você dá ao treinamento no que diz respeito à melhora da eficiência do trabalho? <input type="checkbox"/> É importante <input type="checkbox"/> É muito importante <input type="checkbox"/> É pouco importante <input type="checkbox"/> Não tem importância	12- Poderia alterar para: Em relação ao treinamento que você recebeu (ou não), o que poderia ser feito para melhorar o atendimento do SAE?

Apêndice B – QUESTIONÁRIO GESTOR



Curso: Tecnólogo em Recursos Humanos

Alunas: Elisângela Gomes de Oliveira e Natália Roberta Coutinho Gomes

Título: A importância de Treinamento e Desenvolvimento para o Setor de Atendimento ao Estudante de uma Instituição de Ensino.

Objetivo: Este questionário tem o objetivo de detectar como funciona o treinamento dado aos colaboradores do Serviço de Atendimento ao Estudante das Faculdades Icesp promove de Brasília, para sugerirmos o aperfeiçoamento do setor.

QUESTIONÁRIO GESTOR

1- Quais as etapas de treinamento oferecido ao SAE? Como são feitas? E quais os objetivos de cada uma?

R= Não trabalhamos com etapas de treinamento, esta definição não condiz com a nossa política de treinamento. Realizamos treinamentos bimestrais de atualização de rotinas. Os nossos colaboradores realizam seu treinamento na prática com a tutela ou colaborador mais antigo. As dúvidas são sanadas individualmente e/ou em reuniões coletivas.

2- Dentro de cada etapa (se existir) como você avalia a oportunidade de melhoria?

R= As melhorias vem com os feedbacks dos colaboradores, alunos, professores e comunidade, por intermédio de relatórios, relatos e ouvidoria. Entendemos que os novos procedimentos não são estáticos e podem melhorar de acordo com a demanda e as observações realizadas.