



# Treinar, treinar e treinar

## A boa gestão das empresas depende de pessoas capacitadas

**É** comum escutarmos em empresas a frase “nosso maior patrimônio é o nosso pessoal”. Costuma-se até mesmo vê-la em cartazes ou folders. Apesar de ser senso comum de que sem pessoas competentes, preparadas ou capacitadas as empresas não melhoram, não se desenvolvem ou não alcançam os resultados esperados, tenho visto, na prática, que elas fazem muito pouco pelo seu “maior patrimônio”. Com honrosas exceções, as empresas, normalmente: selecionam mal, treinam pouco e não sabem lidar com as pessoas.

Percebo empresas completamente despreparadas para lidar com as pessoas. Achar que gerar os documentos do Sistema da Qualidade (SGQ), comprar máquinas de última geração ou simplesmente adquirir um software que faz tudo é suficiente para se ter uma empresa bem gerida representa um ledro engano. Parece um paradoxo, mas vi uma

empresa de locação de máquinas investir cerca de um milhão de reais em um equipamento e nada em treinamento do operador.

Nas empresas certificadas pelo Prodfor a média de treinamento é de 40 horas por empregado ao ano. Isso representa menos de 4 horas por mês ou uma hora por semana. Equivale aproximadamente a 2 % do tempo total de trabalho de uma pessoa. As empresas alegam que treinamento representa menor produção, pela ausência das pessoas e também dispêndio financeiro. Em comparação, o tempo ocioso, aquele que a pessoa está legalmente trabalhando, mas fazendo nada, gira em torno de 20%. Quer dizer que gasta-se 10 vezes mais com papo furado do que com treinamento. Alegam também que se treinar demais o funcionário passa a exigir melhores salários ou então vai para outra empresa por um salário pouca coisa melhor. Como reação, treinam pouco e reclamam que não encontram pessoas capacitadas.

## Como o SGQ pode ajudar?

A ISO 9001, que orienta como organizar o SGQ, apresenta na cláusula 6 a preocupação com os recursos humanos. Estabelece que “O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto deve ser competente, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriados”. Um SGQ bem-estruturado deve ter a preocupação de que as pessoas que atuam na empresa sejam competentes, identificando as necessidades e promovendo os treinamentos necessários. O problema é que muitas vezes a avaliação das necessidades de treinamento é feita superficialmente, direcionada apenas a treinar nos procedimentos elaborados.

Para romper com essa letargia é necessário que a empresa possa entender que sem pessoas preparadas não há qualidade, não há bom atendimento ao cliente e pode ser a grande diferença da concorrência, que leva a empresa a perder espaço no mercado. Toda a função pessoal deve ser revista, envolvendo a admissão, treinamento e desenvolvimento das pessoas.

### Treinamento introdutório

Já ouviu falar que o que começa mal não termina bem? É mais ou menos isso em relação à admissão das pessoas nas empresas. Geralmente as empresas contratam no último momento e não há tempo de preparação das pessoas. Raríssimas empresas têm organizado o processo de treinamento introdutório, em que os novos colaboradores são devidamente preparados para bem exercerem seu papel na empresa e contribuir com o sucesso da mesma. As empresas exemplares nesse quesito têm material didático apresentando a empresa, realizam curso básico sobre Gestão da Qualidade, têm manual de postura ou código de ética e treinam nos procedimentos antes de o colaborador executar qualquer atividade.

### Necessidade de treinamento

Cabe à empresa definir os requisitos de competência de cada cargo de sua estrutura, selecionar as pessoas conforme esses requisitos e identificar as necessidades de capacitação. Essa avaliação pode ser feita por um especialista ou mesmo pela chefia. O certo é realizar uma avaliação profissional uma a duas vezes por ano. Uma vez identificada a necessidade, a empresa deve planejar a realização do que chamamos de “ação de capacitação”. Essas ações são variadas, podendo ser um curso formal, um evento, um curso interno, estágio, auto-estudo. Desde que seja realizado conforme planejado e permita ao colaborador o desenvolvimento conforme a necessidade.



### Luciano Raizer Moura

Coordenador Executivo do Prodfor, Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela USP, Professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, Diretor da Raizer Moura Consultoria  
[luciano@raizermoura.com.br](mailto:luciano@raizermoura.com.br)

### Avaliação de eficácia e controle de treinamentos

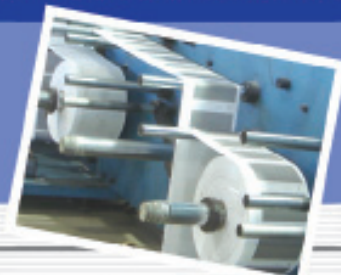
Não basta apenas treinar. É necessário saber se o treinamento alcançou os resultados esperados, conforme a necessidade. Para isso existe o que a norma chama de avaliação de eficácia de treinamento. Não se trata da avaliação de reação, aquela que pergunta se o curso foi bom, se o lanche foi bem servido etc. A avaliação da eficácia pergunta: os objetivos da ação de capacitação foram alcançados? Por exemplo, se havia um processo fora de controle e a ação era treinar a equipe, será eficaz quando o processo estiver sob controle.

O controle deve ocorrer pela gestão do plano de capacitação (não é requisito da norma, mas uma excelente prática), pelo controle da carga horária de treinamento e também pelo uso de indicadores quem comparam a carga de treinamento com a carga de trabalho. Uma excelente referência é dedicar 5% do tempo de trabalho a treinamento, o que representaria cerca de 8 horas por mês (um dia) ou 100 h por ano.

Não resta alternativa: ou as empresas desenvolvem as pessoas, passando a contar com uma equipe competente, que saiba bem atender ao cliente e a empresa cresce com isso, ou irão lamentar que o problema da empresa são as pessoas. É fundamental que a liderança esteja consciente da importância do treinamento. Investir nas pessoas custa, mas, se comparado a reclamação de clientes e a produtos não-conforme entre outros fatores de não-qualidade, esse gasto é pequeno. A receita das empresas de sucesso é treinar, treinar e treinar ainda mais. ■

## PRODUÇÃO GRÁFICA COM QUALIDADE CERTIFICADA

Toda a conquista é resultado de boas parcerias. A Scribo acaba de receber a certificação ISO 9001:2000 e tem o prazer de dividir esta vitória com você. Reafirmando assim o nosso compromisso com a qualidade e agilidade.



ISO 9001:2000  
FS 530862



(27)3041-0454

[www.scribo.com.br](http://www.scribo.com.br)



**SCRIBO**  
formulários Ltda.