

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Antônia Maria Gimenes¹, Silvia R.M. Del Ciel², Edna Gonçalves, Jessica Alessandra Custovick.³

RESUMO

As pessoas são o único recurso de uma organização que podem ser direcionadas e desenvolvidas, e por isso elas são capazes de evoluir. Através de programas de treinamento e desenvolvimento as atitudes reativas e conservadoras podem ser transformadas em atitudes proativas e inovadoras, capacitando-as e valorizando-as. O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos referentes a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações e tem como objetivos específicos destacar os conceitos sobre treinamento e desenvolvimento; Descrever suas vantagens principais; Destacar as principais fases de desenvolvimento do projeto; Apresentar ferramentas estratégicas para facilitar e implementar os processos. A metodologia do presente artigo é de caráter descritivo e qualitativo e foi realizada com levantamentos bibliográficos em livros especializados e sites da internet. Para manter a qualidade e competitividade no mercado, a empresa deve manter seus colaboradores constantemente treinados e preparados. Conclui-se que investir no recurso humano é uma necessidade para a permanência no mercado.

Palavras-chaves: Treinamento, Desenvolvimento, Pessoas, Organizações.

ABSTRACT

People are the only resource of an organization that can be targeted and developed, and so they are able to evolve. Through training and development programs, reactive and conservative attitudes can be transformed into proactive and innovative attitudes, empowering and valuing them. This article presents the theoretical knowledge regarding the importance of the application of training and development in organizations and has as specific objectives to highlight the concepts about training and development; Describe its main advantages; Highlight the main phases of project development; Present strategic tools to facilitate and implement processes. The methodology of the present article is descriptive and qualitative character and was carried out with bibliographical surveys in specialized books and internet sites. To maintain quality and competitiveness in the market, the company must keep its employees constantly trained and prepared. It is concluded that investing in human resources is a necessity for permanence in the market.

Key-words: Training, Development, People, Organized Group.

¹ Administradora de empresas, Especialista executiva em gestão de negócios, gestão de pessoas e de recursos humanos, Palestrante, Professora e Coordenadora do ensino superior e de Cursos Técnicos. ² Licenciada em Psicologia Pedagoga, Professora do ensino superior e anos iniciais, Pós graduada em Psicopedagogia Clínica e Institucional e Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, ³ Acadêmicas do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL.

INTRODUÇÃO

Atualmente a área de gestão de pessoas vem ganhando espaço dentro das organizações e as mudanças constantes no cenário empresarial fazem com que os recursos humanos sejam imprescindíveis para alavancar os negócios.

Assim as organizações buscam inovações e modernidade na hora de aplicar o T&D (Treinamento e Desenvolvimento), para obter o máximo de seus colaboradores e ampliar as competências exigidas pelos cargos. O treinamento garante colaboradores qualificados e competentes para melhorar a produtividade e desempenho da empresa, o desenvolvimento eleva o nível dos mais qualificados para ocuparem futuros cargos de liderança e administração, ambos são uma ancora para o crescimento social e econômico da empresa.

O objetivo geral do presente artigo é salientar a importância do T&D no meio empresarial, como a organização pode obter sucesso com um investimento que trará resultados satisfatórios, e em longo prazo. Os objetivos específicos foram, averiguar os conceitos do treinamento e desenvolvimento de pessoas, analisar os métodos de treinamento e desenvolvimento e verificar o planejamento de melhorias através de ferramentas estratégicas.

A metodologia do presente artigo é de caráter descritivo, qualitativo e foi realizada com levantamentos bibliográficos em livros especializados e sites da internet.

Justifica-se a relevância do presente estudo o melhor aproveitamento das competências e habilidades, desenvolvendo o maior recurso de uma organização que são as pessoas.

Nota-se que cada vez mais as organizações estão a mercê de mudanças sociais, econômicas e políticas e terá que desenvolver sempre novas formas de extrair e ampliar o potencial de seus colaboradores.

REFERENCIAL TEÓRICO

Treinamento e desenvolvimento não são processos iguais, embora em ambos possam ser utilizadas técnicas similares, os objetivos de cada um são diferentes.

O treinamento prepara o indivíduo para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinado uma visão maior, com resultados de médio a longo prazo.

As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas. Para Chiavenato (2004) os processos de desenvolvimento de pessoas envolve atividades de treinamento e desenvolvimento tanto de pessoas como organizacional.

TREINAMENTO CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

O mercado atual vive em constantes mudanças, e está cada vez mais competitivo. Torna-se necessário que as organizações estimulem o conhecimento em seus profissionais para um melhor aproveitamento de suas capacidades, visando melhores resultados em seu desempenho no cargo e relacionamento com os colegas. “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (Chiavenato, 1985, p.288).

Marras 2009, p. 145 diz que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Já Marcelo Galvão ainda sobre a mesma questão, defende que,

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um consequente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação. (Marcelo Galvão 2006, p. 44)

Com base na definição do autor, podemos analisar que o treinamento é

um processo educacional desenvolvido pela empresa, para suprir sua própria necessidade de mão de obra qualificada em curto prazo, onde ele também aprende a importância do aprendizado e busque por conta própria o conhecimento e a formação que almeja para si dentro da organização.

PRÉ-REQUISITOS PARA O TREINAMENTO

Para Chiavenato (2004, p.340/342) é necessário analisar e realizar algumas etapas fundamentais, para que o treinamento atinja seu objetivo, entre elas temos:

Diagnostico é onde o processo pode se iniciar a partir de uma avaliação de desempenho na organização realizado em um setor, cargo ou empregado específico, onde são levantadas as necessidades e o público-alvo do treinamento. Também é preciso avaliar o perfil da empresa e seus recursos, política, missão, visão e valores.

Já o desenho é a elaboração do treinamento, como será aplicado e quais os métodos utilizados para atender as necessidades diagnosticadas, também auxiliará o instrutor durante o processo de implementação. A implementação é a fase onde o treinamento é aplicado, um profissional capacitado deve conduzir, e precisa estar atento a todos os sinais apresentados pelos colaboradores durante o processo.

E no fim do próprio treinamento sempre é importante a avaliação do mesmo, passar um feedback aos colaboradores ajudará a identificar os erros e acertos da equipe.

FORMAS DE TREINAMENTO

Existem diversas formas de aplicar um treinamento na empresa segundo Santos (2011) alguns dos métodos são:

Treinamento Presencial: O treinamento é realizado com a presença física do instrutor e dos alunos, pode ser aplicado em salas de aula, ou instalações no próprio ambiente de trabalho.

Treinamento à distância: O instrutor aplica o treinamento a distância, um exemplo são os treinamentos on-line.

Treinamento em serviço: É realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário, destinado a aprendizagem de conhecimentos na prática. Entre eles tem o rodízio que é quando os colaboradores são remanejados para outros setores, visando prepará-los para uma nova função. Já o estágio é a realização de atividades pertinentes à ocupação profissional no ambiente de trabalho. Enquanto a Visita Técnica são visitas a outros setores dentro da própria empresa ou em outra.

Reuniões informativas: são realizadas conforme as necessidades da empresa para atualizar os colaboradores sobre assuntos pertinentes a área. Os encontros de disseminação de treinamentos são considerados a divulgação de conhecimentos através de materiais impressos disponíveis aos interessados no setor de recursos humanos.

Palestras: é uma apresentação de um assunto dirigida por um funcionário da empresa ou contratado, que pode ser para tirar dúvidas ou implementar novidades.

Workshops: É uma apresentação resumida de um assunto, utilizando técnicas expositivas, sendo mais “visual” do que “auditiva”.

Seminários: são especialistas de uma ou mais áreas de conhecimento que se reúnem com o objetivo de promover um debate sobre um tema específico, com a participação de todos, bem como, as empresas promovem congressos e ou conferências a partir de temas específicos da área que envolve cursos, palestras, workshop, mesas redondas e etc.

Segundo Boog (1980, p.161/169) os treinamentos também podem ser realizados com jogos onde é feita uma simulação de problemas cotidianos e os colaboradores podem sugerir ideias para resolver as mais diversas situações. O autor também destaca o uso de jogos cooperativos e não competitivos, pois as pessoas devem ter em mente o trabalho em conjunto.

Ainda o mesmo autor enfatiza que as dinâmicas de grupo também são uma boa forma de facilitar o aprendizado, se realizadas de forma descontraída e correta pode motivar e incentivar as relações interpessoais, o facilitador pode usar recursos como músicas, vídeos, slides, filmes e etc.

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

O desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo que já está habituado ao clima organizacional, a empresa oferece novas condições de ampliar suas capacidades, conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, esse processo traz resultados de médio em longo prazo, o desenvolvimento:

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (Chiavenato 2010, p.410)

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. (Dutra 2009, p 101)

“O processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo [...]” (Pacheco Et Al., 2005, p.3). Conforme o mesmo autor ressalta, o desenvolvimento é uma linha de crescimento com diversos estágios, sempre que o indivíduo conclui um estágio, ele estará preparado para começar um novo desafio para seu crescimento profissional e pessoal, o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador já exercer um cargo no qual que se identifica.

O desenvolvimento tem como finalidade evitar a estagnação da empresa em um determinado momento de sua evolução, assim ela se torna constantemente proativa e preparada para o futuro.

Um dos fundamentos básicos para o desenvolvimento organizacional

segundo Leavitt (2, p.1.162) é a flexibilidade, segundo o autor o melhor critério para avaliar uma organização é a capacidade de se adaptar e mudar a si mesma. Esse processo é focado principalmente no recurso humano, mas pode se estender a estrutural e tecnológico, para cada uma delas há uma metodologia diferente.

COMPETÊNCIAS

O desenvolvimento não visa somente o aprimoramento de habilidades técnicas, é importante trabalhar também as competências, a fim de direcioná-los a cargos e setores onde se adaptarão melhor.

Os autores Fleury e Fleury 2004, p.31 destacam que é necessário ressaltar as competências profissionais conforme o quadro 02.

Tabela 01: Competências profissionais

Saber Agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber Mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber Comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber Aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência.Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber Comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir Responsabilidade	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury;Fleury (2004, p.31)

MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO

Os modelos de avaliação de desenvolvimento são de, reação e satisfação, autoavaliação, competências, mudanças de comportamento, resultados, processos e performance segundo o autor Pacheco

Temos vários tipos de modelos de avaliação de aprendizagens que são avaliação de reação e satisfação, auto avaliação, avaliação por competências, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados, avaliação de processos, avaliação de performance. [...] cada modelo de avaliação de aprendizagem apresenta uma relação de indicadores e alguns critérios específicos [...]. (Pacheco et al 2005, p.60)

De acordo com o autor cada avaliação tem seu objetivo específico, as definições são:

Avaliação de reação de satisfação: Seu objetivo é identificar a percepção dos participantes em relação ao conteúdo e sua relevância para o desenvolvimento pessoal e profissional, sua satisfação define o grau de envolvimento com os temas abordados.

Auto Avaliação: Pode ser aplicada no final de um programa ou etapa de trabalho, o colaborador faz uma autoavaliação e com isso desenvolve compreensão e maturidade.

Avaliação por competências: É a avaliação pelas competências técnicas individuais do colaborador.

Avaliação de mudança de comportamento: Esse é o modelo mais complexo, pois essa avaliação tem dois fatores, o psicológico, que é a maturidade, o interesse e a motivação, e o sociocultural que é as experiências anteriores.

Avaliação de resultados: É realizada uma comparação dos resultados

antes e após o desenvolvimento para diagnosticar os resultados obtidos com o programa.

Avaliação de processos: É a avaliação da rotina organizacional buscando melhorias nos processos.

Avaliação de performance: É realizada analisando o comportamento profissional através do feedback.

DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O vocabulário empresarial pode parecer um pouco confuso no início, o conceito de treinamento e desenvolvimento as vezes acaba sendo invertidos nas empresas. Apesar de parecerem são completamente diferentes.

O treinamento em geral é rápido e objetivo, focado na capacitação imediata para determinada necessidade empresarial, pode levar semanas, dias ou horas. É aplicado tanto para colaboradores novos, como para os antigos, sempre focado no serviço realizado e suas futuras alterações ou inovações.

O desenvolvimento é um processo mais longo, realizado com um colaborador que já está adaptado ao clima organizacional da empresa, e o foco é tanto profissional quanto pessoal, um aprimoramento de habilidades e competências.

FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS UTILIZADAS NO T&D

O planejamento estratégico é um conceito comum utilizado no meio da administração, é uma forma estratégica que facilita a gestão de uma empresa através de ferramentas que auxiliam no alcance dos objetivos.

Como discutido anteriormente, existem diversas etapas para montar um treinamento ou desenvolvimento, e o uso de ferramentas de gestão auxilia e facilita esse processo.

Uma das ferramentas que pode ser aplicada nos T&D é a 5W2H, que é

basicamente um checklist para mapear todas as etapas principais.

Tabela 02 – Ferramenta 5W2H

Objetivo	Tema que originou o plano de ação 5W2H
5 W	Detalhes
1. What (O que faremos?)	Aqui são adicionados as ações necessárias ao tema.
2. Why (Porque será feito?)	Aqui são informados os motivos que justificam essas ações.
3. Where (Onde será feito?)	Aqui informamos os locais onde são necessárias as ações.
4. Who (Quem fará?)	Atribuir os responsáveis para cada ação
5. When (Quando será feito?)	Definir os prazos para cada etapa e cada ação.
2 W	
1. How (Como será feito?)	Descrever o método de trabalho que será utilizado e como os objetivos será atingido.
2. HowMuch (Quando custará?)	Definir o orçamento antes de iniciar o plano de ação.

Fonte: Próprios autores (2017)

É uma ferramenta simples de se usar e elimina qualquer dúvida sobre como realizar o processo, basta analisar e responder todas as questões. Pode ser montada em tabela no Excel, e dependendo do objetivo pode ser adicionados mais campos para um maior detalhamento das atividades.

A ferramenta chamada Análise SWOT, começa de dentro para fora, identificando a priori as forças e fraquezas internas da empresa, e depois as externas, também pode ser montada em formato de tabela, como no exemplo abaixo:

Tabela 03 – Ferramenta Análise Swot

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	S – Strengths F – Força	W – Weaknesses F – Fraquezas
FATORES EXTERNOS	O – Oportunities O – Oportunidades	T – Threats A – Ameaças

Fonte: Próprios autores (2017)

O PDCA é uma das ferramentas mais utilizadas no mundo para resolução de problemas, ela funciona como um ciclo, sempre se renovando para garantir melhorias suas etapas são:

Tabela 04 – Ferramenta PDCA

Etapas	Ações
PLAN (Planejar)	Planejar a ação que será realizada, após identificação do problema.
DO (Fazer)	Realizar o plano de ação conforme planejado na etapa anterior.
CHECK (Verificar)	Avaliar o que foi feito e os resultados obtidos.
ACT (Agir)	Atuar corretivamente sobre as causas identificadas e revisar as atividades de planejamento.

Fonte: Próprios autores (2017)

RESULTADOS DO PÓS T&D

O investimento em treinamento e desenvolvimento traz melhorias para a empresa, o impacto maior e de médio em longo prazo, segundo Marques.

Esse processo deve ser estimulado pelos líderes, pois os gastos com treinamentos e no desenvolvimento de pessoas, de forma sistêmica, significam investir em melhorias para a empresa como um todo, sendo fundamental para o sucesso da organização, principalmente a médio e longo prazo. (MARQUES, 2016)

Os principais fatores de melhorias são uma equipe mais qualificada, quando maior o conhecimento da equipe, melhor será a qualidade e agilidade no serviço prestado. Ocorrerá também um aumento da motivação dos colaboradores ao ver que a empresa investe e se preocupa com a qualificação dos funcionários, faz com que se sintam reconhecidos, motivados e seguros.

Com isso a empresa terá maior facilidade na retenção de talentos, ao criar um elo com os colaboradores, eles se sentirão mais seguros e satisfeitos impedindo a rotatividade e saída de talentos. Todos os fatores anteriores influenciam no fator mais importante para a empresa, que é o aumento da produtividade e a redução do absenteísmo.

CONCLUSÃO

O presente artigo descreve a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, como esses processos trazem uma melhoria na prestação de serviços oferecidos beneficiando o cliente, o colaborador e a empresa.

Com base nos estudos bibliográficos foi possível afirmar que os treinamentos constantes capacitam os colaboradores, de forma que se sintam mais valorizados e preparados para a execução de suas tarefas.

Para que os processos de treinamentos e desenvolvimento sejam eficazes se torna necessário um planejamento bem elaborado, e que a empresa busque novidades e se mantenha atualizada.

Respondendo aos objetivos propostos do presente artigo foi detectado

através dos levantamentos bibliográficos a importância desses processos dentro das organizações, e os objetivos específicos são como desenvolver o T&D através de ferramentas estratégicas e avaliações de desempenho.

Com base nas pesquisas realizadas, as diversas ferramentas existentes podem auxiliar em todo o plano de ação, e pode ser utilizada mais de uma ferramenta para alcançar o objetivo proposto.

As ferramentas 5W2H, Análise SWOT e o PDCA, são ferramentas excelentes quem podem se completar para a elaboração de um plano de ação eficaz.

Os objetivos gerais deste artigo é salientar a importância desses processos dentro das organizações, e os objetivos específicos são como desenvolver o T&D através de ferramentas estratégicas e avaliações de desempenho.

Conclui-se que investir nos recursos humanos de uma empresa é uma necessidade para a permanência no mercado, por isso as organizações, mesmo as de pequeno porte devem visar o crescimento e qualidade da empresa perante a sociedade, para junto de seus colaboradores trilharem um caminho para o sucesso.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo Gruneberg. **Manual do treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processos e pratica**. McGraw-Hill do Brasil, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Tereza Lemos. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

JRM, coaching. **Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>> Acesso em: 19 out. 2017, 22:09

LUZ. **Controle de planos de ação com a ferramenta 5W2H**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/estrategia/controle-planos-de-acao-com-ferramenta-5w2h/>> Acesso em: 19 out. 2017, 21:45

MARKETING DE CONTEÚDO. **Você sabe como fazer uma análise SWOT?**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>> Acesso em: 02 nov. 2017, 16:51

PORTAL, RH. **Treinamento e desenvolvimento** disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e->

[desenvolvimento/](#)>Acesso em: 20 set. 2017, 22:48

PORTAL, RH. **Treinamento e desenvolvimento** disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento/>>Acesso em: 20 set. 2017, 22:48

PORTAL, RH. **As diferenças entre treinamento e desenvolvimento** disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/as-diferenas-entre-treinamento-e-desenvolvimento/>>Acesso em: 05 out. 2017, 21:50

PORTAL, RH. **Treinamento e desenvolvimento** disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento/>>Acesso em: 20 set. 2017, 22:48

SANTOS, Júlio Cesar. **Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento? Quais os tipos de treinamento existentes? E as vantagens de cada um?** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>>Acesso em: 28 set. 2017, 22:04