

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

PIEROPAN, Patricia Peixoto*

TOLOMEU, Patricia Gabriela**

Resumo

O mercado está cada vez mais globalizado, o que impele uma reestruturação dentro das organizações. Diante disso, elas são obrigadas a buscar estratégias e tecnologias diferenciadas a fim de atingir níveis de excelência na economia mundial. Neste estudo são apresentados os conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, segundo a literatura consolidada. Buscou-se entender o processo de levantamento das necessidades de sua aplicação, conhecer e analisar suas contribuições para o crescimento e desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. Utilizou-se o modelo de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e análise bibliográfica para apresentação do tema proposto.

Palavras-chave: Conhecimento. Capacitação. Desenvolvimento. Qualificação Profissional.

*Acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá FAPAC - Ubá - MG - *e-mail*: patriciapeixoto2006@hotmail.com

** Acadêmica do 8º período do curso de Administração da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá FAPAC - Ubá - MG - *e-mail*: patriciagabriela12@hotmail.com

1 Introdução

Desde épocas remotas, ocorre-se o processo de treinamento. Esse processo teve grande importância para o desenvolvimento das civilizações, pois tudo que o homem inventou ou criou foi utilizando o treinamento, ainda que hoje com a evolução das tecnologias de aprendizagem esse processo seja pensado e praticado em formas e estratégias mais pertinentes (BOMFIN, 2004).

Segundo Chiavenato (2006), o treinamento é um processo aplicado a curto prazo de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos.

Compreende-se que o treinamento é uma ferramenta de qualificação, para a evolução do conhecimento na geração da qualidade e melhorias dentro da empresa. Já o desenvolvimento de pessoal está ligado às atividades de recursos humanos (RH) que visam aumentar o potencial humano.

Milkovich (2006) afirma que o treinamento é apenas um componente no aprimoramento das habilidades de cada colaborador. A empresa não deve ficar argumentando somente o alto custo da implantação do treinamento e nem se vai ficar só dentro do seu manual.

Ambas as atividades mencionadas precisam caminhar paralelas e devem ser aplicadas em conjunto, para que os colaboradores possam ser bem preparados.

Este estudo apresenta uma pesquisa descritiva, de análise bibliográfica e abordagem qualitativa, a fim de analisar os conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, verificando os impactos nos processos de gestão de RH e nas práticas organizacionais das empresas e apresentar as necessidades e benefícios que esse processo oferece para a empresa e seus colaboradores.

Partindo desta análise, pode-se observar uma necessidade de implantação de treinamentos dentro das organizações para desenvolver e melhorar as habilidades, atitudes e conhecimentos dos funcionários visando melhores resultados. A partir do exposto, levantou-se o seguinte problema de pesquisa:

Como são identificadas as necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e quais os benefícios que esse processo irá proporcionar aos colaboradores e as empresas?

O estudo se justifica em buscar e apresentar via pesquisa bibliográfica, os conceitos do tema proposto, identificar os critérios de eficácia do treinamento e desenvolvimento organizacional na gestão de pessoas, que possibilitam melhores qualificações aos

colaboradores da organização. Visto que o mercado sendo cada dia mais globalizado, impele as empresas, em um movimento constante de reestruturação e com isso as organizações são obrigadas a buscar estratégias e tecnologias\ técnicas de gestão diferenciadas ao mesmo tempo adaptadas para estar à frente ou ao menos conseguirem acompanhar a evolução de suas concorrentes, atingindo não só o cliente externo, mas também o interno que dão o respaldo dentro da organização.

“A implantação de treinamento serve como processo de transformação. Os funcionários treinados são transformados em trabalhadores capazes, e assim, desenvolvidos para assumir novas responsabilidades.” (MACIAN, 1987 *apud* JUNIOR, 2007, p.17). Dentro desta lógica, as organizações buscam atingir níveis de excelência no programa de treinamento\ desenvolvimento, formando trabalhadores multifuncionais e policognitivos.

Entende-se que todo e qualquer desenvolvimento organizacional deve incondicionalmente exigir um processo de treinamento\ desenvolvimento de recursos humanos, portanto, o estudo se mostra relevante.

2 Levantamentos das necessidades de treinamento e desenvolvimento de pessoal

Para Chiavenato (2006), a primeira etapa dentro do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal (T&D) é o levantamento de necessidades, que corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito.

Levantamento das necessidades de treinamento (LNT) consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais. Problemas relacionados às condições de trabalho não se caracterizam como necessidades de treinamento, de forma que precisam ser devidamente analisados. (MENESES E ZERBINI, 2009)

A determinação de necessidades, não significa apenas o levantamento de empregados que devem ser submetidos a treinamento, a fim de que possam executar seu trabalho com mais eficiência. Além desse aspecto, devem-se identificar as causas que contribuem para a redução da eficiência da empresa e que podem ser corrigidas por meio de treinamento contínuo e adequado, como por exemplo: readaptação profissional, adaptação a novas situações criadas pela empresa, absenteísmo, acidentes frequentes, custos elevados, desperdício de material, quebra de disciplina por falta de supervisão competente etc. (FONTES, 1980).

Junior (2007) defende que o processo de LNT é uma pesquisa realizada para detectar e analisar um conjunto de falhas cognitivas e inexperiências, relativas ao desenvolvimento do trabalhador, que segundo o autor são provocadas pela falta de conhecimento das atividades ou habilidades do indivíduo com o cargo exercido e também pela ineficiência dos recursos humanos, ou falta de conhecimento específico do cargo na seleção e recrutamento dos colaboradores.

Benossi (2009) afirma que para uma relação de atividades inerentes, um determinado cargo deverá exigir um conjunto de pré-requisitos a serem analisados ou o que é chamado de perfil profissional. Para ele a defasagem deste perfil e a necessidade de treinamento consistem em corrigir a lacuna no conhecimento defasado do colaborador.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a análise do LNT vai além de sua identificação, inclui o apoio da empresa e dos indivíduos com o poder decisório, assegurando o preparo da criação de novos conhecimentos e comportamentos que serão aplicados no T&D dos profissionais.

3 Análises da contribuição do treinamento para o progresso da empresa

Segundo Fontes (1980), um treinamento de pessoal bem planejado, coordenado e executado, poderá contribuir para a empresa em vários aspectos. Como por exemplo, diminuição do tempo nas operações, em virtude do aumento da eficiência do trabalhador e redução dos custos de produção.

O T&D tem grande importância para as organizações na medida em que gera atitudes e comportamentos positivos, para os objetivos gerais da empresa e dos indivíduos que compõem a mesma. Sendo assim, além da produtividade no trabalho, esse processo representa auto-satisfação, constituindo-se em um agente motivador. (BOMFIN, 2004)

Para Xavier (2006), as aplicações bem sucedidas do T&D devem ter o apoio total dos colaboradores e dos gestores da empresa, para melhor absorção destes conhecimentos. Sendo assim, tanto os gestores quanto os colaboradores contribuem diretamente com o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Há grandes evidências que os investimentos em T&D estão associados diretamente à lucratividade em longo prazo. Para as equipes estão relacionados o aumento da produtividade e qualidade de seu trabalho, pois a aplicação do treinamento gera harmonia entre setores. (NEVER. JR. 2002 apud AGUIAR 2008).

Conforme Malvezzi (1995 apud BENOSSSI 2009), o processo de capacitação do colaborador vai além do saber como fazer, ele tem a necessidade de saber por que do fazer, em função da razão do seu próprio entendimento reelaborando constantemente seu significado e assim aprendendo a fazer sua autocrítica.

Uma política de T&D bem elaborada colabora com as metas a serem alcançadas dentro da organização, compete ainda em planejamentos que podem priorizar os detalhes das atividades, projetos e programas convertidos em estratégias para o crescimento da empresa, contemplando as atividades com autoridade e responsabilidades, tempo disponível, seleção de conteúdo, público-alvo e avaliação. (PEREIRA, 2001).

O objetivo da aplicação do T&D, além de aumentar a qualidade dos produtos, está relacionado à fidelização da empresa com o colaborador. Segundo Guelbert et al (2008) os efeitos da aplicação deste método dá ao colaborador um sentimento de compromisso e identificação com os propósitos da empresa, aumentando sua motivação e sua eficiência em realizar suas tarefas.

4 Apresentação dos resultados diante da aplicação do processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal

Ao final do processo de treinamento realiza-se a avaliação dos resultados obtidos, que deve considerar os seguintes aspectos: verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados e verificar se os resultados do processo apresentam relações com o alcance das metas. Além, de verificar se as técnicas são eficazes no alcance dos objetivos propostos. (CHIAVENATO, 2006)

Fontes (1980) confirma que nesta fase é feita uma avaliação dos resultados obtidos nas outras fases, a fim de se verificar as falhas e deficiências que devem ser corrigidas nos programas futuros, e as providências que devem ser tomadas durante o período de acompanhamento do treinamento após a sua volta ao ambiente de trabalho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001 apud CHAVES JUNIOR 2007) analisam até que ponto o T&D produziu resultados favoráveis para a empresa e quais foram as contribuições efetivas para alcançar o objetivo de cada setor. Podendo ser feita três análises: por entrevistas com os gerentes e subordinados após aplicação de cursos e palestras, comparação de produtividade antes e depois do treinamento e análise do nível de qualidade antes e depois da aplicação T&D.

Segundo Chiavenato (1985, *apud* BALAMINUTTI E TARANTO, 2010, p. 24) alguns dados poderão servir para avaliação do resultado do treinamento, são eles: o aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, redução dos custos, otimização da eficiência, otimização da eficácia, modificação percebida das atitudes e comportamentos, elevação do saber (conhecimento, conscientização), aumento das habilidades, redução do índice de acidentes, melhoria no clima organizacional, aumento da motivação pessoal e redução do absenteísmo.

Os colaboradores não só adquirem melhor desempenho, mas também novas atitudes e conceitos dentro do seu setor. Identificam e eliminam algumas deficiências em sua atuação diária, levando-os a assumir novas funções e assimilar novos métodos de trabalho. (ROCHA, 1999 *apud* NASCIMENTO 2011).

5 Considerações finais

O estudo concentrou esforços na busca pelo conhecimento sobre o processo de T&D, conforme proposto inicialmente.

O T&D tem como objetivo preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo pretendido. Assim como, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em cargos atuais, mas também para funções mais elevadas.

Partindo-se deste princípio, deparou-se com o processo de LNT que seria a primeira fase para a implantação do processo dentro da organização. Esta fase estabelece alguns pontos cruciais onde estão propensos as falhas de produção, comunicação e desempenho, que podem ser corrigidas por meio de treinamento contínuo e adequado. Este processo requer o comprometimento de todos os órgãos gerenciais existentes, assegurando o apoio dos mesmos na busca por novos conhecimentos.

Além da maior produtividade no trabalho, o processo de T&D agrega valores como redução dos custos, redução do índice de acidentes, aumento da motivação pessoal entre outros. Sendo assim, ele deve ser um processo contínuo e não um simples evento que ocorre apenas uma vez.

A implantação deste processo nas organizações deve ser tratada como um investimento rentável, pois com as ferramentas do treinamento a empresa e os empregados estarão trilhando os caminhos do sucesso.

Evidentemente que, por se tratar de assunto incipiente, demandam-se estudos futuros, para que esta discussão seja complementada, de forma a consolidar a proposta desta pesquisa.

TRAINING AND STAFF DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS

Abstract

The market is increasingly globalized, propels a restructuring within organizations. Given this, they are forced to seek differentiated technologies and strategies in order to achieve levels of excellence in the world economy. In this study are presented the concepts of training and staff development, according to the literature consolidated. Sought to understand the process of their implementation needs survey, meet and analyze his contributions to the growth and development of the company and its employees. We used the model descriptive research with qualitative approach and bibliographical analysis to presentation of the theme proposed.

Keyword: Knowledge. Strategic Information. Development. Professional Qualification.

Referências

AGUIAR, Ismael Lapa de. **Treinamento e desenvolvimento em organizações de serviços Hoteleiros:** estudo de caso, 2008. 64f. Artigo (Graduando em Engenharia de Produção e Sistema) - Centro de Ciência e Tecnológica - CCT, Universidade do Estado de Santa Catarina, Joinville – SC, 2008. Disponível em < http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2008-01/2008_1_tcc10.pdf > Acesso em 31 maio 2013.

BALAMINUTTI, Janaina; TARANTO, Liliane Cristina. **A importância do treinamento e desenvolvimento:** um estudo de caso em uma empresa têxtil. Capivari, 2010. 50f. Artigo (Graduando em Administração) - Campanha Nacional de Escolas da Comunidade Faculdade Cenequista de Capivari, Capivari. 2010. Disponível em <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:wg_QAWxB3FsJ:libdig.cneccapivari.br/index.php%3Foption%3Dcom_rubberdoc%26view%3Ddoc%26id%3D210%26format%3Draw+A+IMPORT%3%82NCA+DO+TREINAMENTO+E+DESENVOLVIMENTO:+UM+ESTUDO&cd=1&hl=ptBR&ct=clnk&gl=br> Acesso em 25 maio 2013.

BENOSSI, Gardênia. **Gestão do conhecimento no treinamento e desenvolvimento de pessoas.** 2009. 123p. Dissertação (Mestrando em Ciência da Informação) - Centro de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas Pós- Graduação em Ciência da Informação, Pontifca Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2009. Disponível em <http://www.biblioteca.digital.puc-campinas.edu.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=501> Acesso em 30 maio 2013.

BOMFIN, David F. **Pedagogia no treinamento:** correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações. 2.ed. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora. 2004. 171p.

CHAVES JUNIOR, Adilson Laudelino. **Estudo das necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa Bravacon engenharia e construções LTDA.** 2007. 82f. Artigo (Graduando em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí,

Balneário Camboriú, 2007. Disponível em <[http://siaibib01.univali.br/pdf/Adilson%20Laude lino%20Chaves%20Junior.pdf](http://siaibib01.univali.br/pdf/Adilson%20Laude%20lino%20Chaves%20Junior.pdf)> Acesso em 31 maio 2013.

CHIAVENATO, Adalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed. São Paulo. Editora Atlas. 2006. 515p.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa moderna**. 4.ed. São Paulo. Editora Atlas. 1980. 190p.

GUELBERT, Marcelo *et al.* Treinamento e desenvolvimento: Mais do que uma vantagem competitiva para as organizações. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, A integração de cadeias produtivas com a abordagem de manufatura sustentável, (ABEPRO) Rio de Janeiro, 2008. 1-14f. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf> Acesso em 31 maio 2013.

MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. **Levantamento de Necessidades de Treinamento: Reflexões Atuais**. Analise, Porto Alegre, v.20, n.2, p.50-64, 2009. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/2644/5079>> Acesso em 25 maio 2013.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Editora Atlas. 2006. 533p.

NASCIMENTO, Marcos Diêgo Feitosa do. **Um estudo do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas de Picos- PI**. Picos-PI, 2011. 57f. Artigo (Graduando em Administração) - Campus Senador Helvídio Nunes de Barros – CSHNB, Universidade Federal do Piauí-UFPI, Picos - PI, 2011. Disponível em <<http://www.ufpi.br/subsite/Files/admpicos/arquivos/files/MARCOS%20DIEGO%20.pdf>> Acesso em 25 maio 2013.

PEREIRA, Cláudio de Souza. **Universidades corporativas transformando as estruturas de treinamento e desenvolvimento das organizações no Brasil**. 2001. 74f. Dissertação (Mestrando Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3667/ClaudiodedeSouzaPereira.pdf?sequence=1>> Acesso em 31 maio 2013.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na pratica**. São Paulo, 2006. 152p. Disponível em <http://www.ricardoxavier.com.br/arquivos/livros/gestao_de_pessoas.pdf> Acesso em 30 maio 2013.