



DAYANE ALVES SOARES

**A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTOS NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Cascavel-PR

2020

DAYANE ALVES SOARES

**A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTOS NO
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado à
Universidade Norte do Paraná UNOPAR – ao
curso de graduação em Administração.

Orientador: Emilaine Barbosa

Cascavel – PR

2020

DAYANE ALVES SOARES

A IMPORTÂNCIA DE TREINAMENTOS NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Unopar, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Mestre Adriani Pereira

Prof. Mestre Everton Antônio Garboça

Prof. Mestre Márcio Rodrigues Fonseca

Cascavel, 8 de dezembro de 2020.

SOARES, Alves Dayane. **A Importância De Treinamentos No Desenvolvimento Organizacional**. 2020. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – UNOPAR, Cascavel, 2020.

RESUMO

O objetivo geral desse estudo consistiu em demonstrar como o treinamento e o desenvolvimento podem ser utilizados como um diferencial competitivo na carreira profissional, evidenciando sua importância e aplicabilidade na busca do desenvolvimento e destaque no mercado de trabalho. Assim como os específicos foram destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, bem como as vantagens de sua aplicação; analisar o planejamento de programas de treinamento, e suas principais abordagens; apontar diferentes métodos de treinamento destacando sua importância no desenvolvimento empresarial. O caminho percorrido para responder ao problema central foi materializado em uma pesquisa baseada em revisão de literaturas de abordagem qualitativa e descritiva. Compreende-se que através da pesquisa o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional de um indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades. Portanto, para manter tal qualidade como vantagem competitiva, a empresa deve buscar manter o seu quadro de capital humano sempre treinado e constantemente reciclado.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Organizacional; Competitividade; Planejamento.

SOARES, Alves Dayane. **The Importance of Training in Organizational Development**. 2020. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração – UNOPAR, Cascavel, 2020.

ABSTRACT

The general objective of this study was to demonstrate how training and development can be used as a competitive differential in the professional career, showing its importance and applicability in the search for development and prominence in the job market. just as the specific ones were to highlight the main concepts about training and development, as well as the advantages of its application; analyze the planning of training programs, and their main approaches; point out different training methods highlighting their importance in business development. The path taken to answer the central problem was materialized in a research based on a review of literature with a qualitative and descriptive approach. It is understood that through research the training and development process is important for the professional growth of an individual before the organization, and their training to carry out their activities. Therefore, to maintain this quality as a competitive advantage, the company must seek to keep its human capital staff always trained and constantly recycled.

Keywords: Training; Development; Organizational; Competitiveness; Planning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONCEITOS	6
3 PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO	11
4 PRINCIPAIS MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema treinamento e sua importância para o desenvolvimento organizacional, sendo esse assunto considerado peça chave para descobrir novas habilidades e talento dentro das empresas, com isso consegue-se ter um pessoal mais criativo e com mente aberta para novos desafios, consequentemente a empresa se torna mais lucrativa, com produtos inovadores e com uma equipe preparada para novos desafios colocando a empresa sempre a um passo à frente da concorrência.

Buscar entender a importância da preparação de novos colaboradores, para que andem de acordo com a proposta e valores da empresa é de grande relevância, tanto para as organizações que vão empregar esse funcionário, quanto para o mesmo estar preparado, para esse mercado que exige um profissional altamente qualificado.

Esse tema foi selecionado pois apresenta como justificativa de modo a agregar conhecimento, informação e aprofundamento sobre a forma que os profissionais estão sendo preparado para atender o mercado de trabalho, e entender a importância de se ter um diferencial competitivo investindo em sua carreira, auxiliando no âmbito acadêmico e social, persistindo que o treinamento é um processo educacional fundamental para gerar crescimento e mudanças comportamentais; e o desenvolvimento ajuda a capacitá-las para que as empresas consigam chegar nos resultados esperados é importante que a sociedade valorize as organizações que investem em treinamento e desenvolvimento (T&D), pois ela estará se importando com os seus colaboradores oferecendo habilidades, conhecimento e mudanças comportamentais em benefício de seu pessoal.

É natural que as empresas busquem maneiras econômicas para atingir seus objetivos, e muitas vezes acabam deixando de lado um investimento importante. No que se relaciona ao tema deste trabalho, pode-se tomar como ponto de partida o problema de pesquisa resumido na seguinte questão: qual a importância e as vantagens de se investir em treinamento e desenvolvimento para os colaboradores de uma empresa?

A pesquisa tem como objetivo demonstrar como o treinamento e o desenvolvimento podem ser utilizados como um diferencial competitivo na carreira profissional, evidenciando sua importância e aplicabilidade na busca do desenvolvimento e destaque no mercado de trabalho. Os objetivos específicos constituem: destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, bem como as vantagens de sua aplicação; analisar o planejamento de programas de treinamento, e suas principais abordagens; apontar diferentes métodos de treinamento destacando sua importância no desenvolvimento empresarial.

A proposta dessa pesquisa pode ser classificada como um estudo descritivo baseado em revisão de literaturas de abordagem qualitativa e descritiva, que tem como finalidade analisar e conhecer as principais contribuições teóricas existentes, tomando como base os principais autores como: Chiavenato e Freire, onde o período dos artigos pesquisados foi dos últimos doze anos. Os critérios de exclusão se basearam no descarte de artigos sem teor científico. Este caminho metodológico consentiu na identificação, classificação e organização dos documentos utilizados.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: CONCEITOS

O principal objetivo de se treinar os colaboradores deve ser pautada por objetivos específicos alguns deles são, preparar o pessoal para a execução das tarefas que foi proposta a ele transmitindo informação e conhecimento, gerando habilidades e capacidade. Proporcionar oportunidade para constante crescimento profissional e ampliando seus conhecimentos e habilidades, mudar as atitudes dos colaboradores com pensamento de crescimento para criar um clima satisfatório no ambiente de trabalho.

Nas empresas faz-se imprescindível o estímulo dos colaboradores para um total conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Expande-se a precisão de se gerar dados e que os mesmos sejam proveitosos e significativos para que requeiram o aprendizado particular e organizacional, originando assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009). É importante lembrar que treinamento e desenvolvimento são interesses distintos, por mais que tenham analogias e utilizem métodos em comum.

Segundo Chiavenato (2009, p. 40):

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Completando a visão de Chiavenato, Marras (2000, p. 167) assegura que “o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, já um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão de business, preparando para voos mais altos, a médio e longo prazo.”

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o treinamento um procedimento sistematizado com a finalidade de facilitar a obtenção de habilidades, regras e posturas derivando numa melhor adaptação entre as qualidades dos colaboradores e as exigências perante o seu desempenho.

Para Dessler (2003), treinamento consiste em um agrupamento de métodos utilizados para difundir aos colaboradores, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho da função. Conforme Reginatto (2004), o treinamento auxilia os indivíduos a serem mais eficientes, minimizando as falhas, desenvolvendo posturas

e obtendo maior produtividade, já que, por meio dele, podia-se aprender realizando, reavaliando e transformando comportamentos.

Segundo Volpe (2009), treinamento confere como sendo um processo educacional de curto e médio prazo, executado de modo organizado, onde os indivíduos obtêm conhecimentos, atitudes e desenvolturas em função de objetivos antecipadamente estabelecidos dentro de uma organização, com a finalidade de elevar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está distinguido por meio de um método eficaz de melhoria, que sugere em uma alteração na evolução, no crescimento, desenvolvimento e progresso de uma nova tecnologia.

Boog (2006, p. 44), ainda sobre o mesmo assunto, enfatiza 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.

De acordo com Almeida (2007) o treinamento e desenvolvimento de colaboradores nas organizações assume uma função de preparação das pessoas para exercerem satisfatoriamente suas tarefas, designadamente no cargo que preenchem. Atualmente considera-se no treinamento e no desenvolvimento um modo eficaz para o aumento de competências que desenvolvem a produtividade e a criatividade, como além disso, à competitividade no mercado.

Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Segundo Portal do Marketing (2008), o desenvolvimento organizacional (DO) é um programa educacional de longo prazo tem como objetivo principal melhorar as técnicas de conseguir realizar mudanças e resoluções de problemas rapidamente buscando inovação e renovação para organização.

Conforme Chiavenato (2004, p.370):

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que para o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal, que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o

conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras (CHIAVENATO, 2004, p. 370).

Ao se falar em desenvolvimento por meio de treinamento não se pode cogitar em fornecer dados que irão redundar em novas habilidades e competências, conseqüentemente os treinandos se tornarem mais eficientes no que fazem, é conveniente considerar que “formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana e as organizações estão dando conta disso” (CHIAVENATO, 2009, p. 334).

A ênfase é exclusivamente individual de cada cargo, gerando mudanças comportamentais mostrando ética, valores e crenças, gerando encorajamento para maior comunicação dentro da organização buscando novas ideias e gerando conhecimento para que cresça e ganhe vantagens desenvolvendo e cultivando educação dentro das empresas.

De acordo com Recursos Humanos Portal (2015) “enquanto que o treinamento é orientado para o presente, no cargo atual, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente”. Levando em conta que as organizações estão ficando cada vez mais exigentes na busca de profissionais com diferencial competitivo, ter uma estratégia para o desenvolvimento e evolução da carreira torna-se cada vez mais precioso.

Existem diversos pensamentos que diferenciam o conceito de treinamento e desenvolvimento. Para Chiavenato (2009, p. 497) “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Já o desenvolvimento está pertinente ao ensino que tende a expandir, desenvolver e aperfeiçoar o indivíduo para seu crescimento profissional em alguma função na organização ou para que se torne mais competente e produtivo em seu cargo (CHIAVENATO, 2009).

Milkovich e Bourdreau (2010) interpretam o desenvolvimento como um procedimento de longo prazo que intervém de maneira positiva nas competências dos colaboradores, bem como em sua motivação, tornando-os representações

valiosas para a organização, neste contexto, o desenvolvimento compreende o treinamento, a carreira e outros conhecimentos.

Pacheco et al (2005) determinam o desenvolvimento como um encadeamento de crescimentos com múltiplos estágios, deste modo, sempre que um sujeito completa um estágio, ele já está disposto para iniciar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas qualidades particulares do sujeito em treinamento (conhecimento, vivência, concepção, competência de autodesenvolvimento) são de suma importância para alcance dos resultados pretendidos. Por fim, complementam que o desenvolvimento será mais veloz e conveniente se o colaborador estiver desempenhando um cargo de que ele gosta e tiver competência no que faz.

Kanaane (2010), afirma que a contribuição dos indivíduos para o auto desenvolvimento da organização, se concede por meio das cobranças requeridas pela sociedade da informação, já que houveram transformações expressivas quanto a postura pessoal e profissional e tal postura deve estar conectado à pesquisa contínua, contemporizando o conhecimento, aproveitando as ferramentas tecnológicas, capacitando-se e precipitando às requisições de mercado.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000, p.338):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Na antiguidade, os colaboradores eram selecionados pelas organizações com os conhecimentos e habilidades que possuíam. Presentemente, esse exercício já está ultrapassado, as organizações precisam alinhar o novo colaborador com a nova cultura, investindo nas pessoas para que integrem valor à organização. Chiavenato (2009) destaca que agregando valor às pessoas, as organizações estão enricando seu patrimônio, aperfeiçoando seus processos internos e desenvolvendo a qualidade e produtividade às suas ocupações, bem como aos seus produtos e serviços.

Uma boa aplicação do T&D (Treinamento e Desenvolvimento) pode proporcionar vantagens tanto para o colaborador quanto para a empresa, com uma equipe inovadora, que sabe solucionar problemas com maior facilidade, esse

diferencial reflete no desempenho da equipe trazendo vantagens e destaque para a empresa.

Diminui a rotatividade, pois os funcionários passam a ter uma boa produtividade e confiança, dessa forma a empresa diminui custos e aumenta a qualidade do serviço, melhora do clima organizacional, os profissionais treinados e capacitados para lidar com conflitos, acabam criando um clima harmônico e agradável. (RH PORTAL, 2015).

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento pode proporcionar melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia dos resultados, criatividade e inovação dos produtos e serviços, melhor atendimento aos clientes entre outros fatores, que podem melhorar tanto no ambiente interno como no externo da organização.

O treinamento e desenvolvimento, bem como seu planejamento adequado, podem trazer grandes vantagens tanto para os profissionais quanto para as organizações, um profissional qualificado e preparado terá maior motivação, assim o resultado nas execuções das tarefas será mais produtivo, consequentemente refletindo nos resultados da organização.

3 PLANEJAMENTO DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO

No atual cenário das organizações, é indispensável que haja uma equipe capacitada e que entenda muito bem há necessidade de passar todo conhecimento, para ter o crescimento, planejando propostas e metodologias para melhor desempenho dos seus colaboradores. A equipe de Gestão de Pessoas deve ter um papel de destaque na empresa, é essa equipe que faz o diferencial para o andamento dela, a organização para administrar, planejar, recrutar e selecionar pessoas, (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento de pessoas nas organizações, tem o papel de preparar os indivíduos para que adquira um conhecimento satisfatório em suas atividades no cargo em que ocupam, (FREIRE, 2014). O treinamento tem como foco principal, gerar mudanças de comportamentos e crescimento pessoal, com isso gerando melhorias, no espírito de equipe e estimulando a criatividade, para que as empresas possam obter melhores resultados, com funcionários que tenham ideias inovadoras.

Conforme Chiavenato (2009) para que um treinamento atenda ao seu propósito de maneira correspondente e eficaz é indispensável destacar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve compreender a transferência de informações, desenvolvimento de competências, desenvolvimento ou transformação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos. O objetivo do treinamento precisa estar notório de modo a possibilitar o alcance dos resultados pré-estabelecidos servindo de vínculo a um ininterrupto desenvolvimento e converter atitudes em ações.

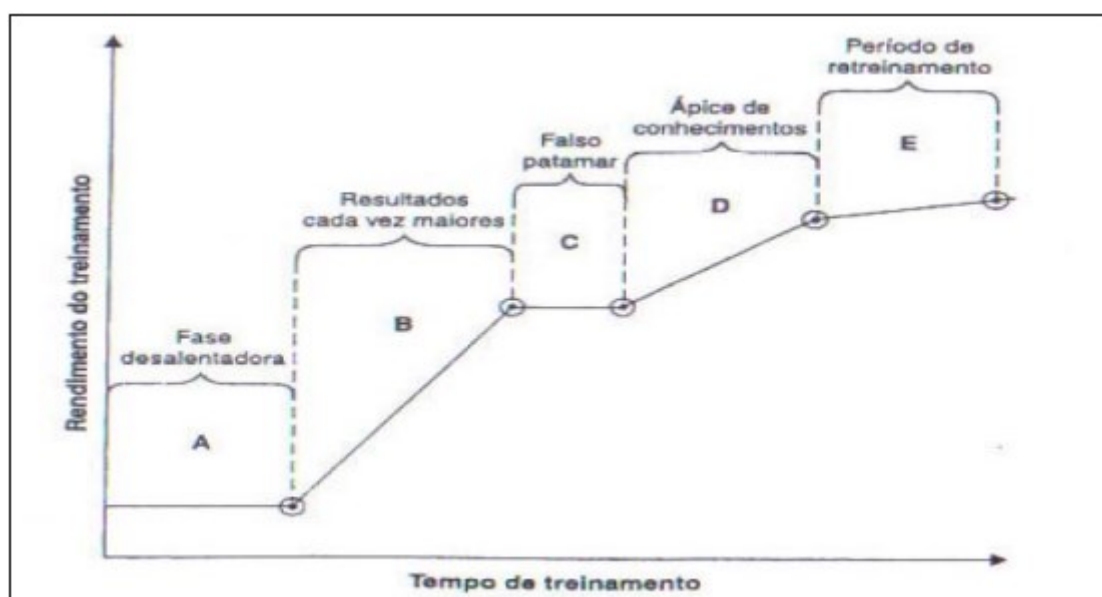
A experiência expõe que o retorno sobre o investimento em treinamento é elevado, mas se sobrevém a longo prazo e não é facilmente calculada. Além do mais, cada organização utiliza uma metodologia para se calcular os custos (LACOMBE, 2006).

É essencial o intenso treinamento e preparação das pessoas em uma empresa que procura crescimento constante segundo Chiavenato (2014, p. 309), “Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos”.

Quando se discorre sobre aprendizado dentro de uma empresa, prontamente se reflete em desenvolvimento de habilidades técnicas que serão utilizadas na rotina do trabalho, e a maioria dos pesquisadores abordam apenas aspectos relacionados a educação profissional, como Chiavenato (2009, p. 29) menciona que “pode-se falar em educação social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc. interessa-nos, assim, a educação profissional”, permanecendo então, a incerteza se o estudante está verdadeiramente determinado a aprender algo afetando somente as habilidades técnicas e que não tem nenhuma vinculação com o todo de sua vida.

Ao tratar sobre o tema aprendizagem dentro de um programa de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) devemos enfatizar que tudo que se faz nas organizações contemporâneas deve passar por acompanhamento e avaliação, diante disso podemos mencionar a “curva de aprendizagem de Strauss e Sayles” (MARRAS, 2009, p.163), de acordo com a figura abaixo:

Figura 1– Curva de Aprendizagem de Strauss e Sayles



Fonte: Marras (2009, p.163)

A preocupação com o desenvolvimento de programas voltados a treinamentos de pessoas acontece desde o princípio do século XX, devido à influência da Escola Clássica de Administração. A intenção demonstrada nesses programas era de preparar as pessoas para alcançar o mais alto coeficiente de produtividade admissível onde foi marcado pela inspiração de Taylor, diferenciada por treinamento mecanicista, em que os indivíduos trabalhavam por dinheiro,

realizando tarefas recorrentes a fim de produzir cada vez mais (GIL, 2007). Segundo Snell (2009) o objetivo do treinamento consiste em colaborar para a concretização das intenções gerais da organização.

Segundo Freire (2014), levantamento das necessidades de treinamento é o primeiro processo que deve ser analisado, pois irá definir o diagnóstico do que deve ser feito, procurar achar a carência e as necessidades da aplicação do treinamento.

Cabe aos gerentes, supervisores, líderes a responsabilidade pela percepção das carências de se treinar e aperfeiçoar os funcionários, com isso evitando gastos desnecessários com equipamentos mal utilizados, atrasos constantes no cronograma, perda excessiva de matéria prima por manuseio incorreto.

O segundo passo depois de ser identificada a importância de se fazer um treinamento é o projeto e planejamento do mesmo, que de acordo com Freire (2014, p.61), "Consiste na etapa de elaborar o plano ou programa de treinamento, baseando-se no atendimento das necessidades levantadas".

A preparação do planejamento do treinamento será analisada as abordagens considerando os problemas que foram encontrados pelos gestores, com clara definição dos objetivos, definir a quantidade de pessoas a ser treinado, o local com espaço suficiente, calcular o valor que poderá ser gasto e se vai gerar o retorno em termos benefícios para a empresa e avaliam-se os resultados esperados.

É importante analisar qual modo de treinamento sua empresa precisará e assim definir um modelo adequado que supra as necessidades, alguns desses modelos são:

Treinamento organizacional: segundo Silva e Meneses (2012) tem por objetivo melhorar as estratégias e aperfeiçoar resultados busca a capacitação da empresa como um todo.

Treinamento de liderança: é direcionado para pessoas responsáveis por liderar um departamento, tem por objetivo principal, preparar e direcionar para lidar com conflitos, aperfeiçoar as habilidades de gestão de pessoas. Segundo Cintra e Dalbem (2016), o mercado de trabalho tem tido dificuldade de encontrar pessoas com perfil de liderança com isso tem aumentado o investimento em programas de desenvolvimento de lideranças em busca de resultados eficazes.

Treinamento motivacional: segundo Silva e Meneses (2012), um dos benefícios é ter profissionais motivados, assim aumentado o engajamento e a produtividade nas organizações, quando se atribui alto valor de motivação no trabalho as pessoas apresentaram maior desempenho.

É considerável perceber que é indispensável o planejamento e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois somente dessa maneira, os resultados pretendidos poderão ser alcançados. As etapas na ordem de execução precisam ser (CHIAVENATO 2010, p. 287):

Diagnóstico: levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo; Programação do treinamento: elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas; Implementação: aplicação e condução do programa de treinamento. Avaliação: verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Gil (2007) observa que para prepararem-se para os desafios da inovação e da competitividade, as organizações precisam de pessoas hábeis, competentes, empreendedoras e preparadas para assumir contratempos. No entanto, solicita muito mais do que indivíduos treinados, necessitando de sujeitos engajados no processo da organização como um todo.

Para que o treinamento possa induzir ao desenvolvimento da organização é imprescindível um planejamento. De acordo com Dutra (2002) os pareceres sobre as necessidades de treinamento necessitam ser ininterruptos e permanentes, e diferenciam-se por ser a primeira etapa de um treinamento; compreendendo a necessidade como conjunturas que devem ser sustentadas ou alcançadas para o alcance de um propósito.

Volpe (2009) garante ser indispensável determinar nas organizações programas com a finalidade de desenvolver as pessoas em sua plenitude, promovendo a orientação e a educação, objetivando o incentivo e o desenvolvimento de suas aptidões comportamentais e competências técnicas.

Para que os programas de T&D sejam entendidos como investimento e se tenha sucesso no seu desenvolvimento, é primordial que a organização possua uma equipe de RH predisposta para atuar frente a esse procedimento, e que seja efetivada a estimativa dos programas, para que serem averiguados os resultados atingidos, os custos e benefícios dos programas.

De acordo com Knapik (2011) os programas de T&D além de estarem atrelados às estratégias da empresa, devem estimular a disposição dos colaboradores para alcançar novos conhecimentos e converter as informações em conhecimento e competências convenientes para a sobrevivência em um mundo altamente globalizado.

A ABTD especificou, numa investigação realizada em 2011, que uma das maiores dificuldades para a implantação dos programas de T&D nas organizações está relacionada com a avaliação da eficácia desses programas, isto é, o quanto colaboram com a melhoria de um índice de alguma área ou de uma organização. Muitos profissionais desse ramo ainda se deparam com obstáculos em determinar os indicadores de desempenho que reflexionem o benefício de um programa de desenvolvimento nas organizações. Sendo assim, torna-se imprescindível debater sobre os modelos e métodos que podem ser usados para aferir a eficácia desses programas, fazendo com que as organizações percebam o valor que o desenvolvimento dos colaboradores tem para o crescimento da mesma (AHRENS, 2012).

Investir no desenvolvimento das pessoas que efetuam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e por conseguinte, satisfazer melhor os clientes e expandir as vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. No capítulo seguinte será apresentado os principais métodos de treinamentos e desenvolvimentos nas organizações.

4 PRINCIPAIS MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em meio a tantas transformações dadas mediante a tecnologia, globalização e o imediatismo, as organizações tem enfrentado buscas constantes na tentativa para se conservarem competitivas no mercado. Partindo da pressuposição de que, o diferencial competitivo está nos indivíduos, é indispensável que as organizações voltem sua atenção no capital humano, tornando o ambiente da empresa favorável ao desenvolvimento das pessoas.

O treinamento se tornou elemento fundamental a notoriedade das organizações contemporâneas. As instituições procuram por pessoas onde suas competências, sabedorias e experiências acrescentem valores dando a elas vantagem competitiva. Nada obstante, ainda se nota que muitas organizações não fazem transação entre as metas estratégicas e seus programas de treinamento. Inversamente, atuam em base no que está na “moda” ou no que o concorrente está fazendo (SNELL, 2009).

De acordo com Marras (2009, p. 149) quanto a sua compreensão, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos, sendo aspecto técnico e aspecto comportamental explicados a seguir:

No que tange ao aspecto técnico do treinamento, a área de T&D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A ‘homologação’ desses itens pelo setor ‘cliente’ garante à área de T&D uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema. Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta o ‘padrão’ de comportamentos e atitudes esperados pela organização em seus trabalhadores. Nesse caso está em jogo o perfil cultural da empresa e, por essa razão, o mínimo que se espera é que a área de T&D domine completamente tal matéria, para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento (MARRAS, 2009, p. 149).

Sobre o período de duração do programa de treinamento, Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam

excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.

Chiavenato (2010) decompõe a classificação em três divisões básicas: leituras, instrução programada e treinamento de classe. Djalma (2004, p. 159) discorre a classificação dos métodos de treinamento em três categorias: “treinamento no próprio trabalho, treinamento conceitual/informativo e treinamento por meio de jogos e simulações”.

Djalma (2004, p. 159) classifica os métodos de treinamento em:

Treinamento no próprio trabalho, tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho; Treinamento conceitual baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e Treinamento por meio de jogos e simulações, consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem.

Na bibliografia sobre treinamento e desenvolvimento, existem vários métodos para mensurar o retorno do investimento. O modelo de avaliação do autor Donald Kirkpatrick (2010) de T&D é baseado por quatro níveis de avaliação de acordo com o Quadro 1 (KIRKPATRICK e KIRKPATRICK, 2010):

Quadro 1: Níveis de modelo de avaliação de T&D

Nível 1	avaliação de reação: este tipo de avaliação documenta como os indivíduos reagiram ou se sentiram a respeito do programa de treinamento e desenvolvimento. Busca-se conhecer a satisfação imediatamente ao término de um programa, são considerados os fatores ligados à didática, aos recursos instrucionais e à própria organização do evento. Geralmente, se utiliza como instrumento uma ficha de avaliação, onde os participantes registram suas percepções. A análise destas fichas de avaliação permite um mapeamento em nível quantitativo (estatístico) e qualitativo (comentários e sugestões) do programa como um todo.
Nível 2	Avaliação do aprendizado: o segundo nível voltado para avaliação do aprendizado, geralmente é quantificado por pré-teste, que se trata de um teste de avaliação dado aos participantes antes do treinamento para determinar níveis iniciais de conhecimento e habilidades. Os pré-testes são usados para gerar uma prescrição instrutiva do aprendizado necessário. Ao término do treinamento, aplica-se o pós-teste, que se refere à avaliação dos participantes de um curso depois do término do

	treinamento. Os pós-testes são usados para medir o domínio dos objetivos do curso pelos participantes, averiguando as habilidades e os conhecimentos adquiridos com o programa de treinamento.
Nível 3	avaliação do comportamento: neste nível procede-se a avaliação da mudança da conduta das pessoas, voltada a medir os efeitos identificados nos dois níveis anteriores. Para mensurar este nível, geralmente, faz-se a avaliação de desempenho, que se inicia a partir de um questionário a ser respondido pelo funcionário e pelo seu superior imediato, que visa promover um espaço de feedback direto entre o funcionário e o seu gestor, e vice-versa. Recomenda-se a avaliação de desempenho tipo 360 graus, que contempla além da autoavaliação, a percepção dos colegas, superiores e subordinados.
Nível 4	avaliação dos resultados: no quarto nível, são avaliados os resultados esperados após a execução dos programas de T&D. Esse nível também é conhecido como a avaliação de eficácia é realizada pelo superior e colaborador que participou do treinamento após um período estabelecido pela empresa. O seu objetivo é mensurar os resultados gerados pelo programa de T&D realizado.

Fonte: Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010, p. 52)

Para que o T&D seja agenciado e empregue pela organização, deve-se primeiramente elaborar um diagnóstico, que de acordo com Chiavenato (2009), acontece através de estudos internos desempenhados na organização, que buscam o levantamento de dados relacionados às deficiências de organização e áreas de prováveis progressos, como por exemplo, as contradições em como as atividades são e precisariam ser efetivadas pelos colaboradores e gestores.

Chiavenato (2010, p. 380), aborda que,

Existem algumas técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento a saber: Leituras, sendo que um instrutor apresenta informações, enquanto os treinandos participam ouvindo; Instrução programada, consiste em uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano utilizando-se de questionários com respostas de múltiplas escolhas ou verdadeira/falso; Treinamento de classe, onde os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento; *Computer based training*, consiste em utilizar a tecnologia de informação e pode ser feito através de CDs, DVDs. E por último, *E-learning*, que se refere ao uso de tecnologias da internet para entregar uma

ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento.

Djalma (2004, p. 166), aborda o “*E-learning* em uma forma de ensino tradicional, modernizada com o advento da internet.”

O treinamento é o responsável pela constituição dos conhecimentos teóricos e práticos em grupo e ou organização, a aprendizagem torna-se viável por meio do método de inter-relacionamento em que o instrutor não apenas guia, mas sim estimula em função do processo de desenvolvimento a que está sendo trazido.

Marras (2009, p. 125), sobre os métodos de treinamento:

Possuem outras técnicas de treinamento, como palestras de curta duração sobre um tema específico; Workshops que proporcionam o exercício dos conhecimentos em questão; multiplicadores são profissionais da própria empresa que repassam os conhecimentos adquiridos; Seminários são treinamentos mais longos e são realizados por consultorias ou escolas; *Job rotation* são deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida; *On the job* é uma orientação sobre o trabalho a ser realizado sob a supervisão de um tutor; Coaching é uma orientação personalizada para aperfeiçoar competência comportamental, que exercem o cargo de direção ou liderança.

Para Djalma (2004, p. 161):

Job rotation pode ser aplicado em pares, um profissional assumindo o lugar de outro e vice-versa, ou ainda envolver grupos maiores e *On the job* com o objetivo de demonstrar e transferir conhecimento e habilidades no próprio contexto de trabalho para o novo colaborador.

As organizações procuram empregar o T&D não só com o desígnio de aperfeiçoar e desenvolver suas áreas e funções, mas além disso no propósito de alinhar o perfil do colaborador com as competências da função, que em muitos casos não são supridos no instante da contratação. Marras (2009) relata que terão sempre discrepâncias de perfil nos colaboradores mais recentes nos cargos, que induzem a organização a propagar o treinamento para adequar tais diferenças, lapidando os mesmos.

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

Rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente; Aprendizagem prática, refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos, oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação, incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc.; Treinamento fora da empresa, cujo

foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido; Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas; Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412).

Ao abordar os métodos de desenvolvimento de pessoas Chiavenato (2010, p. 413) enfatiza que:

Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: Tutoria ou mentoring, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira; Aconselhamento de funcionários, é um aconselhamento que surge algum problemas de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

No que se tange o desenvolvimento de carreiras Chiavenato (2010, p. 415) defende que:

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas. Além disso, as principais ferramentas, Utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são: Centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

Como pode-se observar, o campo de treinamento e desenvolvimento é de extrema importância para as organizações, especialmente porque estas estão introduzidas na Era do Conhecimento, em um mundo constituído por informações congregadas por classes ou famílias, que se transformam em conhecimento. No ramo dos negócios, conhecimento é considerado como força. Contudo, o conhecimento deve ser partilhado e distribuído. Quanto mais informações os líderes compartilharem com seus colaboradores, maior será a resposta para as organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está cada vez mais competitivo e o ambiente de trabalho em contínua transformação, onde cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se desempenhar as atividades. Apenas quem tiver esse diferencial competitivo irá sobreviver no mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Com esse trabalho, conclui-se que para se melhorar a prestação de serviços para seus clientes, a organização deve ter seu capital humano embasado no treinamento e desenvolvimento e determinados a executar o seu serviço com o melhor conhecimento possível, desenvolvendo assim as novas papéis aprendidos com vistas a êxitos posteriores.

Constatou-se que o processo de treinamento é considerada ferramenta estratégica essencial no desenvolvimento organizacional, e que se for executado de maneira correta, seguindo de modo minucioso cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de colaboradores bem treinados e mais qualificados ao mercado, o que por decorrência torna a organização competente para suprir as necessidades dos seus clientes. No entanto, para que ele seja eficiente precisa ser bem ministrado, e para que seja eficaz é necessário que os treinados apliquem o que aprenderam, e para que seja efetivo, que o objetivo seja alcançado, é necessário um planejamento bem organizado.

REFERÊNCIAS

AHRENS, V. **Avaliação de programas de treinamento e desenvolvimento de liderança**. São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7765/avaliacao-de-programas-e-treinamento--e-desenvolvimento-de-lideranca.html>>. Acesso em: 08 de outubro de 2020.

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

BOOG, Magdalena et al. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégicas**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos como incrementar talentos na empresa**. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DJALMA G. B. **Memorial de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FREIRE, D. A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

KANAANE, R. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Atlas, 2010.

KIRKPATRICK, D. L.; KIRKPATRICK, J. D. **Como Implementar os Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento de Equipes: um guia prático**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. 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.

PORTAL, RG. **Treinamento e desenvolvimento: Praticando com facilidade**. Setembro de 2015. disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-5/>>. Acesso em: 12 de maio de 2020.

PORTAL, RG. **Treinamento e Desenvolvimento: Uma Vantagem Competitiva**. Setembro de 2015. disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/>>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

PORTAL, Marketing. **Teoria do Desenvolvimento Organizacional**. Junho de 2008. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Administracao/Teoria_do_Desenvolvimento_Organizacional.htm>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.
SILVA, Gisela Gomes da; MENESES, Pedro Paulo Murce. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. **Rev. eletrôn. adm.** (Porto Alegre), Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 27-62, Apr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112012000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13 de maio de 2020.

SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de São Paulo. 2009.