Treinamento e Desenvolvimento: Indicador de Capacitação Profissional nas Organizações

Jennifer Rosely Beloqui[1]; Sergio Antônio Loureiro Escuder[2];
Maria Cristina Pereira Matos[3]

Resumo

A competitividade entre as empresas para se manter no mercado, acaba criando um desafio a ser enfrentado diariamente. Então, se faz necessário buscar um diferencial. A área de maior investimento recente nas organizações é o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, através dos quais as empresas e seus colaboradores conseguem buscar métodos e estratégias, bem como desenvolver habilidades, atitudes, comportamentos diferentes, conceitos abstratos, entre outros. Deste modo, as organizações mantêm a sua mão de obra satisfeita, motivada e capacitada na função que exerce, surgindo assim um crescimento e aprimoramento de ideias e inovações e, permanecendo fidelizadas no mercado atual.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Investimento.

Abstract:

Nowadays competitiveness among companies to remain in the market end up creating a challenge to be faced daily. Therefore, it is necessary to seek a distinguishing advantage. The most recent investment area in organizations is Training and Development, where companies and their employees can seek methods and strategies as well as develop skills, attitudes, different behaviors, abstract concepts, among others. Thus, organizations maintain their workforce satisfied and motivated in their positions resulting this way in increase and improvement of ideas and innovation and, consequently, securing costumer loyalty in the current market.

Keywords: Training. Development. Investiment.

---

[1] Acadêmica do MBA Executivo de Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.
[2] Coordenador do Curso de MBA Executivo de Recursos Humanos da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.
[3] Diretora de pós-graduação da Universidade Santa Cecília (UNISANTA) – Santos/SP.

Introdução

De acordo com Noe (2015), “tradicionalmente, o treinamento e desenvolvimento não eram vistos como atividades que pudessem ajudar as empresas a criarem “valor” e a enfrentarem desafios competitivos. Hoje essa visão mudou. As empresas que utilizam práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento têm mais chances de apresentar melhor desempenho financeiro do que os concorrentes que não fazem. ”

Seguindo esta linha, o presente estudo tem por objetivo propor de forma abrangente e esclarecida a importância do investimento em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas nas organizações com o intuito de capacitar, alcançar metas e principalmente o retorno positivo do investimento tanto para o colaborador como para a empresa.

Será tratado alguns conceitos básicos de Treinamento e Desenvolvimento, a devida importância de investimentos, baseado em teorias de como funciona o Treinamento e Desenvolvimento, vantagens e limitações, exemplificar como funciona empresas que investem e não investem em Treinamento e Desenvolvimento e quais são os resultados.

De acordo com Noe (2015), “ As empresas estão passando por grandes mudanças decorrentes de novas tecnologias, desenvolvimento acelerado do conhecimento, globalização do negócio e incremento do comércio eletrônico *(e-comerce).* Além disso, elas precisam tomar medidas para atrair, reter e motivar a força de trabalho. O treinamento não é um luxo: é uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior. ”

Devido as diversidades citadas, ainda assim algumas empresas questionam a eficácia das ações de treinamento e buscam avaliar o retorno de seus investimentos nessa área.

No decorrer desta pesquisa será apresentado através de alguns autores de livros especialistas, que o uso do treinamento é uma alternativa importante para a mudança de atitudes, comportamentos, conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho adequado do capital humano na empresa.

Segundo Lacombe (2011) “as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos. ”

Sabe-se que a tecnologia possui avanços constantes, porém sem o conhecimento necessário toda essa evolução se perde trazendo a estagnação tanto para a empresa como para o colaborador, ocorrendo a falta de competitividade da organização em relação ao mercado altamente atualizado.

De acordo com Bock (2015), “A maioria das organizações avalia o treinamento com base no tempo despendido ou na carga horária, não na mudança de comportamento. É um investimento melhor ensinar menos conteúdo e garantir que as pessoas o memorizem do que oferecer mais horas de um “aprendizado” que é logo esquecido.”

O objetivo deste trabalho é demonstrar os resultados de empresas que investem em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e empresas que não tem o costume de investir em Treinamento e Desenvolvimento, devido alguns conceitos como retorno do investimento não ser a altura do esperado ou investem de forma inadequada, entre outros.

Não será discutida a melhor forma de Treinamento e Desenvolvimento, pois cada empresa tem o seu grau de necessidade, mas sim os resultados positivos que podem existir.

E demonstrar que utilizando métodos simples de redução de riscos as empresas a médio e longo prazo sentirão o retorno do investimento em forma de produção e motivação e investirão cada vez mais em diversos tipos de treinamento, alcançando um número maior de treinados.

1. Treinamento

1.1. Conceitos

“O treinamento é um meio para alavancar o desempenho no cargo; desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. ” (CHIAVENATO, 2004)

Alguns especialistas consideram o treinamento como um meio a curto prazo para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Planejados de acordo com um método educacional a fim de atingir objetivos relacionados as necessidades de cada colaborador como habilidades motoras, atitudinais ou intelectuais, proporcionando o desenvolvimento de estratégias cognitivas que podem tornar o colaborador mais apto a desempenhar suas funções atuais ou futuras.

Complementando, Chiavenato (2004) afirma que “a maior parte dos treinamentos está concentrada em transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos. Outros buscam desenvolver as habilidades das pessoas, para capacitá-las melhor no seu trabalho. E ainda outros, que visam o desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho e com a organização”.

“O treinamento deve simplesmente orientar as experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e à sua empresa”. (CHIAVENATO, 1997)

1.2. Treinamento é investimento e não uma despesa

Quando o treinamento é bem direcionado e conduzido pelos profissionais certos e avaliado de maneira correta, acaba se tornando um grande investimento e indicador de capacitação nas empresas.

Alguns autores vão além, como Hoyler (1970), que considera o treinamento como um "investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho, a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Em outras palavras e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa.”

2. Desenvolvimento

2.1. Conceitos

O Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos nas organizações.

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002), “cada pessoa é responsável por seu próprio desenvolvimento. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada função, ele terá oportunidade, a qual será oferecida pela empresa. As organizações agem como facilitadoras desse

desenvolvimento, mas a iniciativa deve ser tomada pelo funcionário e desenvolver novas competências".

De acordo com Gil (2001) "desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes".

Chiavenato (2004) diz que "está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. Proporcionam oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional".

Dutra (2002) compreende que "as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho".

Pode-se observar a importância do desenvolvimento, pois sem a sua aplicação, os treinamentos se tornam irrelevantes no sentido de resultados positivos a longo prazo como a mudança de comportamento, hábitos e atitudes necessários a organização.

3. Funcionalidade do T&D nas organizações

Treinamento significa "o preparo da pessoa para o cargo" (Chiavenato 1999), já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa "da vida, para a vida e pela vida" (Chiavenato 1999), ou seja, "treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização".

Segundo Minicucci (1995), "treinar significa fazer com que os indivíduos desenvolvam melhor suas capacidades para maior eficiência da produtividade".

Com o treinamento as pessoas adquirem mais habilidades, eficiência e rapidez. A finalidade de um treinamento é desenvolver a prática e melhorar a qualidade dos recursos humanos dentro da organização. O treinamento visa:

- Tomar conhecimento de como trabalhar melhor;
- Atingir objetivos que satisfaçam a empresa;
- Atingir experiências que auxiliem a pessoa no futuro;

A princípio, é preciso que o indivíduo se conscientize de que ele necessita estar disposto a receber informações para modificar suas atitudes.

Segundo Boog, "é preciso se ter consciência de que a educação, como processo de transmissão de conhecimento, exerce na sociedade papel importante no que se refere à mudança de costumes e avanços tecnológicos". (1980)

Os profissionais da área de recrutamento e seleção sempre estão tentando atrair e procurar os melhores candidatos possíveis, porém, são poucos, se é que existem candidatos que ao ingressar em uma organização tem um aproveitamento de 100%.

Primeiro os empregados, necessitam adaptar-se ao novo ambiente e a socialização é um meio de promover essa adaptação.

Depois que a pessoa começa a trabalhar, o foco é orienta-lo para as normas, regulamentos e objetivos da organização, do departamento e da unidade de trabalho.

Assim que o empregado se sente mais à vontade no ambiente, pode-se aplicar um treinamento mais intenso, com foco nos resultados a longo prazo.

A administração e RH desempenha um papel importante ao moldar esses novos empregados, para que também se tornem altamente produtivos num curto período de tempo.

Para realizar isso a administração de RH atua em quatro áreas na fase de treinamento e desenvolvimento: 1) Treinamento do empregado; 2) desenvolvimento do empregado; 3) desenvolvimento da organização e 4) desenvolvimento de carreira.

Ressaltando que o desenvolvimento do empregado e da carreira são mais concentrados no empregado, enquanto o treinamento é projetado para promover a competência no novo cargo.

O desenvolvimento da organização, por outro lado, focaliza as mudanças que abrange todo o sistema. Embora cada área tenha um foco próprio todas as 4 são críticas para o sucesso da fase de treinamento e desenvolvimento.

Todo o mecanismo de preparação ao candidato feito pela área de gestão de pessoas, tem como objetivo, ter colaboradores competentes e adaptados,

que possuam habilidades e conhecimentos atualizados necessário para desempenhar suas tarefas com eficiência. Após suas expectativas serem atendidas, a função da gestão de pessoas é concentrar sua atenção em encontrar meios para motivar as pessoas a exercerem suas atividades com empenho.

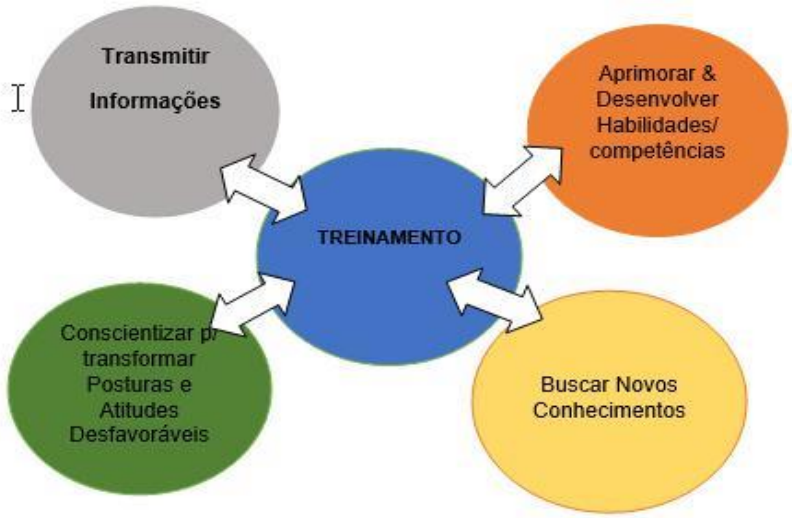


Figura 1 – Funcionalidade do T&D nas Organizações (adaptado)
Fonte: disponível em: https://sandralibanio.files.wordpress.com/2010/01/rhgrafico1.jpg

De acordo com CHIAVENATO 2004, “Os programas de T&D estão adquirindo enorme importância – seja para alterações organizacionais ou mudanças culturais, seja para a criação e implementação de novas estratégias empresariais, seja para novos posicionamentos da empresa em relação ao mercado ou serviços etc., como meios de preparar e aglutinar a força de trabalho frente a novos rumos ou situações. “

O treinamento tem que ser utilizado para somar conhecimento ao profissional ou para calibrar algum conhecimento já existente. Se o colaborador não entender que está recebendo determinada orientação para que a atividade dele melhore, seja mais produtiva e com mais qualidade, dificilmente irá valorizar a informação que está recebendo.

O alinhamento e a comunicação entre gestor, organizador, RH e os funcionários que recebem o treinamento é fundamental nesse processo. Hoje, todos os profissionais independentemente do nível, precisam se atualizar, mas obviamente que quanto maior o nível hierárquico, diferente o nível de formação que ele vai ter.

O mais importante é que eles não dependam apenas das empresas para investir em treinamento, e que busquem formas de se especializar por conta própria.

3.1. Sistema de treinamento

O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem, em sentido positivo e benéfico, e suplementá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos, em todos os níveis da empresa, possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos, e à sua empresa.

Assim, o treinamento, cobre uma sequência programada de eventos que podem ser visualizados como um processo contínuo, cujo ciclo se remova a cada vez que repete. Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo, composto de quatro partes, que formam um processo cíclico, a saber:

Levantamento de necessidades de treinamento;

Programação de treinamento, para atender às necessidades;

Implementação e execução do treinamento; Avaliação dos resultados;

Bohlander, Sherman e Snell (2003) apresentam as quatro fases do processo projeto do programa de treinamento. A figura apresenta o Treinamento, proposto pelos autores.

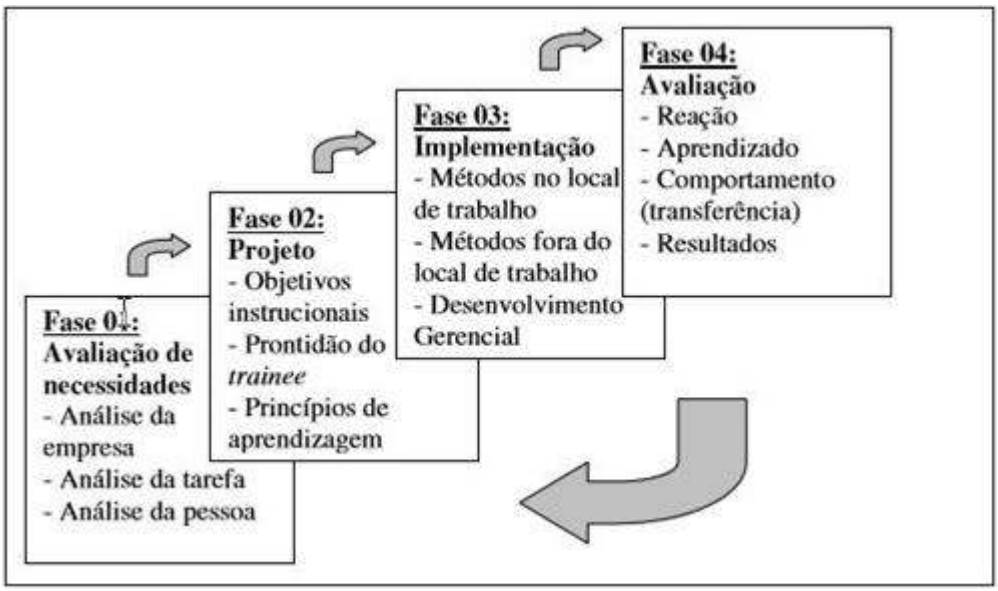


Figura 2: Modelo de Sistema de Treinamento
Fonte: Adaptado de Bohlander, Sherman e Snell (2003)

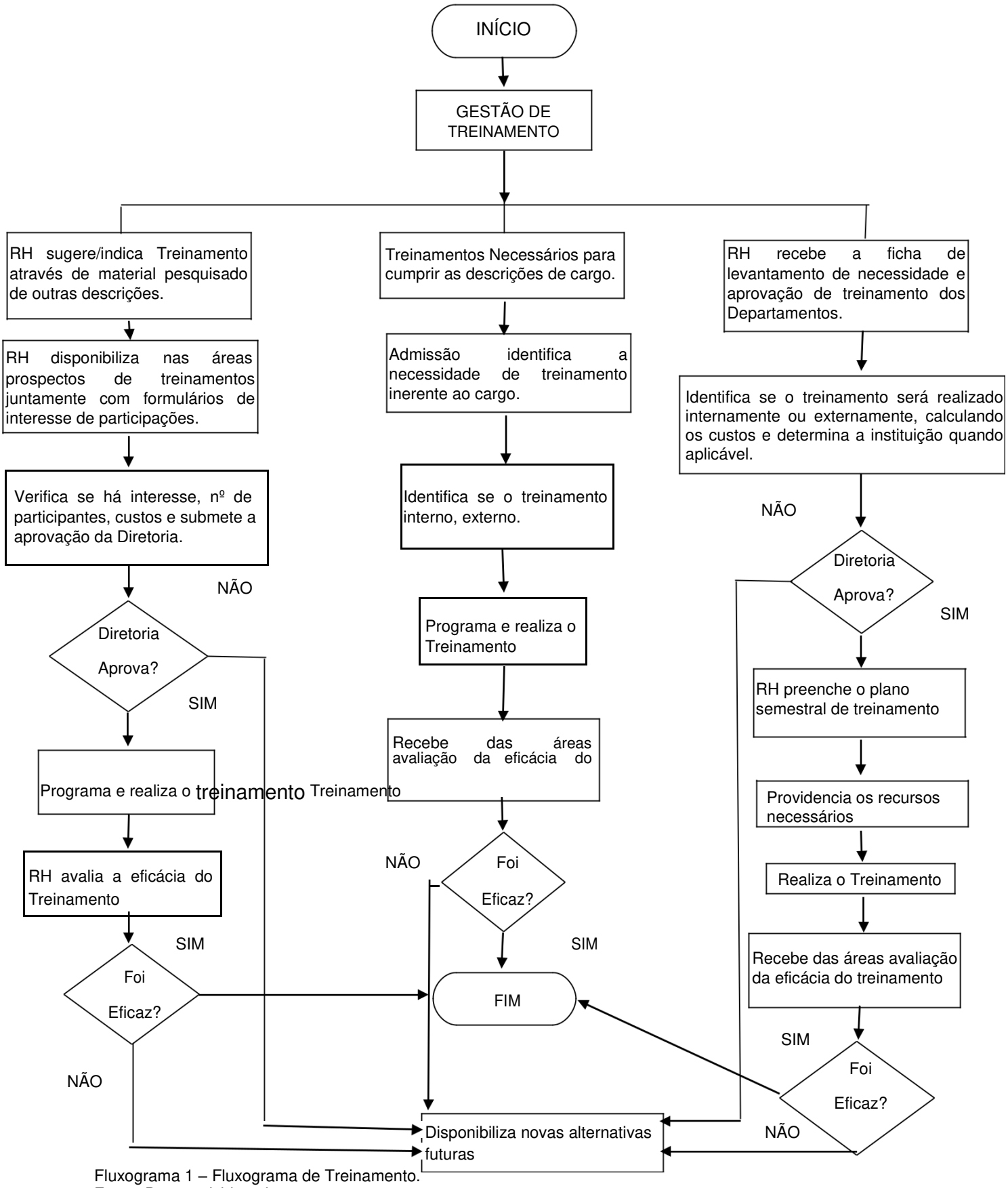
A aprendizagem obedece a lei da intensidade. A intensidade dos exercícios e das práticas determina a aprendizagem. Se os exercícios, treinos e práticas forem intensos, a aprendizagem tem a tendência de ser mais rápida e efetiva.

Mas, se a intensidade da prática for pequena, ou se a aprendizagem for muito superficial e rápida, a pessoa não conseguirá reter aquilo que aprendeu. A lei da frequência das práticas e exercícios tende a servir de reforço para a aprendizagem.

Para aprender, a pessoa precisa reter o novo comportamento por meio de seu exercício frequente. Se algo foi aprendido e nunca mais exercitado ou lembrado, ocorrerá o esquecimento. A aprendizagem obedece a lei do tempo. Se as práticas e os exercícios não são frequentes, a aprendizagem cede lugar ao esquecimento. O espaço de tempo entre a aprendizagem e o desempenho é muito importante.

Para conseguir manter o novo comportamento, a pessoa precisa exercitá-lo com frequência e constância, para haver coerência entre o aprendido e o efetivo desempenho.

3.2. Fluxograma de Treinamento



Fluxograma 1 – Fluxograma de Treinamento.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

4. Vantagens e limitações do T&D nas organizações

O treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma organização. Além disso, o processo de treinamento e desenvolvimento possui vantagens e limitações, que estão destacadas na tabela:

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Ganho em competitividade e qualidade	Mobilização de recursos
Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas	Dificuldade de gerir modismos
Capacita as pessoas da organização	Resistência originada por quem "sabe tudo, sabe muito"
Aumenta a lucratividade da empresa	Pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento
Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas	Incerteza quanto à continuidade do programa
Aumenta a produtividade	Dificuldade do remanejamento de pessoas
Propicia um clima organizacional saudável	Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas
Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo)	Dificuldade de *outplacement* (recolocação no mercado)

Tabela 1: Vantagens e limitações do processo de Treinamento e Desenvolvimento.
Fonte: Chiavenato (2004, p. 111) – Adaptado.

Para Lacombe e Heilborn (2003) "uma das razões pelas quais as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento, uma vez que o benefício direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa a qualquer momento".

Visto que as empresas não querem correr o risco de investir em pessoas que podem deixar a empresa logo após o treinamento e sendo desperdiçado tempo e dinheiro, pois o custo do treinamento muitas vezes é altíssimo.

Uma das formas de a empresa não sair perdendo com o treinamento é procurar não concentrar o treinamento em poucas pessoas, deve-se treinar um

número razoável de pessoas, de modo que o benefício do treinamento se expandirá para outros setores e diminuir os riscos da sua perda.

É importante ressaltar que mesmo havendo algumas limitações, ambos os processos, tanto o de treinamento quanto o de desenvolvimento trazem muitas vantagens para as organizações que os utilizam, um treinamento bem feito dá retorno em curtíssimo prazo, enquanto um de má qualidade pode ser feito 10 vezes que não dará frutos.

Contudo, a área de treinamento é estratégica necessitando de planejamento antes e depois de cada treinamento aplicado nas empresas.

4.1 Empresas que não investem em Treinamento e Desenvolvimento

Sabemos que mesmo com os avanços da tecnologia a globalização ainda assim existem empresas resistentes a mudanças cujo o investimento em treinamento é muito raro, causando alguns resultados nas organizações. Problemas de produção, como:

Baixa qualidade de produção;
Baixa produtividade;
Avarias frequentes em equipamentos e instalações;
Comunicação deficiente;
Elevado número de acidentes de trabalho;
Excesso de erros e desperdício;
Pouca versatilidade dos funcionários;
Mau aproveitamento de espaço disponível.

Problema de pessoal, como:

Relações deficientes entre o pessoal;
Movimentação de funcionários (demissão, licença, férias, faltas);
Número excessivo de queixas;
Mau atendimento ao cliente;
Comunicações deficientes;
Pouco interesse pelo trabalho;
Falta de cooperação;
Erro na execução de ordens;
Substituição ou movimentação de pessoal.

De acordo com FERRAZ (2010), " Muitas empresas, investem 2% do tempo em treinamento e 98% em execução de tarefas. É claro que com essa proporção haverá dificuldades para se alcançar resultados excelentes. Não há milagres. Já imaginou o que aconteceria se um cantor de ópera resolvesse

diminuir pela metade seu tempo de preparação e ensaio? E se um atleta interrompesse seus treinos um mês antes de uma competição importante? ”

Segundo FERRAZ (2010), “ Poucos têm a coragem de admitir que muitos funcionários (inclusive alguns chefes) não dominam suficientemente as operações ou não sabem executar tecnicamente as tarefas mais importantes. É mais fácil culpar a falta de motivação. Estudam-se, então, planos de carreira, festas de integração, programas de qualidade de vida, aumentos de salários e... nada do resultado consistente. “

Empresas que não investem em seus colaboradores, podem acabar enfrentando dificuldades competitivas, pela falta de gente preparada para exercer determinados cargos.

4.2 Empresas que investem em Treinamento e Desenvolvimento

“As empresas investem tempo, dinheiro e cérebros em estratégias para atração e retenção de talentos e, paralelamente, no desenvolvimento desses empregados, que cientes do valor que possuem, não abrem mão de ampliar seus conhecimentos e, consequentemente, de sua empregabilidade”. (Boog, 2006)

Empresas que aplicam o treinamento e desenvolvimento possuem pessoas mais capacitadas com espírito crítico mais aguçado, aumentando suas probabilidades de diagnosticar problemas e sugerir aperfeiçoamentos.

Conforme observa Chiavenato (1996), “a qualidade de vida das pessoas pode ser incrivelmente aumentada com a capacitação e com o crescente desenvolvimento profissional. Pessoas treinadas e habilitadas trabalham com mais facilidade e confiabilidade e, consequentemente, com mais prazer e felicidade. ”

De acordo com avaliações do resultado de treinamentos podemos observar os fatores que contribuem o bom funcionamento das empresas:

Melhora a eficiência dos serviços;

Aumenta a eficácia organizacional;

Melhoria da imagem da empresa;

Melhor atendimento ao cliente;

Melhoria do clima organizacional;

Melhor relacionamento empresa empregado;

Melhor qualidade de vida no trabalho;

Facilidade de criatividade, mudanças e

inovação; Conhecimento técnico;

Aumento da eficácia.

Assim, é importante e imprescindível investir em treinamento.

Chiavenato (1996), confirma essa ideia ao expor que a preparação e formação das pessoas deve converter-se o quanto antes em uma verdadeira obsessão. “O sucesso na melhoria dos serviços prestados está intimamente ligado a essa variável: treinar, treinar, treinar, treinar. Treinar todos, a fundo. E voltar a treinar continuamente”.

5. DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

As empresas treinam devido a uma necessidade. Seja ela de aumentar os lucros, de modificar conceitos ou de mudança de objetivos e estratégias. Nenhuma empresa treina pelo simples fato de querer promover reciclagens conceituais ou pelo prazer de ter seus funcionários atualizados.

Santos (2007) delimita a área de atuação do treinamento como tendo “por objetivo facilitar a aprendizagem de competências relacionadas ao desempenho no trabalho, através de ações tecnológicas de educação, onde se espera que ocorram alterações no comportamento do indivíduo.”

Santos (2007) também ressalta que “o treinamento é essencial para que os trabalhadores possam ter acesso à novas ocupações, valorizando assim o papel das organizações no processo de formação”.

Para definir a necessidade ou não de se investir em treinamento é necessário que a empresa observe alguns fatores essenciais, tais como a rotatividade das pessoas, a redução nos lucros, novas definições de estratégia e, também, segundo Chiavenato (2007), “deve-se observar se os recursos humanos disponíveis na empresa são o suficiente para levar aorganização ao alcance dos objetivos”.

Contudo, “para atingir os seus propósitos, o programa de treinamento deve ser estabelecido em princípios e práticas corretas que contribuam realmente para a aprendizagem humana” (MORAES, 2002). No nível gerencial,

Boog (1999) sustenta que o T&D é também aplicado desde “programas para desenvolver habilidades de comunicação, até um sofisticado seminário para habilitar os diretores para a leitura de cenários”. Para Moraes (2002):

> *A identificação dessas necessidades deve envolver toda a organização, inclusive a alta administração, pois envolve aspectos ligados a planos de diretores, diretrizes, política administrativa, etc., que uma vez mal elaborados constituem causas de desajustamentos e ineficiências, que comprometem a organização.*

Dentre os métodos de levantamento de necessidades estão a análise organizacional diagnóstico, análise dos recursos humanos, análise de cargos, etc. Há também, para Chiavenato (2004) indicadores de necessidades de treinamento, como “a expansão da empresa e admissão de novos empregados, faltas, licença e férias, mudanças nos programasde trabalho ou de produção, modernização de equipamentos e novas tecnologias”.

Quanto à perioridicidade para o levantamento das necessidades deve ser levado em consideração o contexto em que se encontra a empresa e com base nesse diagnósticos. Segundo Santos (2002), “também deve-se considerar o clima organizacional da empresa”.

Além das necessidades listadas, Boog (1999) alerta que o treinamento envolve também questões ideológicas da empresa “se não estão escritos nem são facilmente identificáveis pelos gerentes, é necessário procurar quem tem autoridade para defini-los”.

Assim, os conhecimentos que não são técnicos e até as questões que não envolvem questões específicas para o desempenho de funções devem ser abordadas e analisadas no levantamento de necessidades.

As áreas gerenciais, para Moraes (2002), “devem considerar numa análise de necessidades os aspectos externos à empresa, como por exemplo, as políticas governamentais, mudanças de diretrizes de concorrentes, progresso tecnológico, o mercado de trabalho e o desenvolvimento econômico”.

Para Moraes (2002) “uma análise de necessidade de treinamento conduzida apropriadamente rende informações úteis para o desenvolvimento de objetivos institucionais e critérios de treinamento”.

Toda empresa tem necessidade de melhoria. Seja para resolver problemas, diminuir custos, melhorar seu produto ou então para aproveitar oportunidades, melhorar sua participação no mercado em que atua ou para

explorar outros mercados. Segue demonstrativo que avalia e explica tecnicamente o treinamento como recurso estratégico:

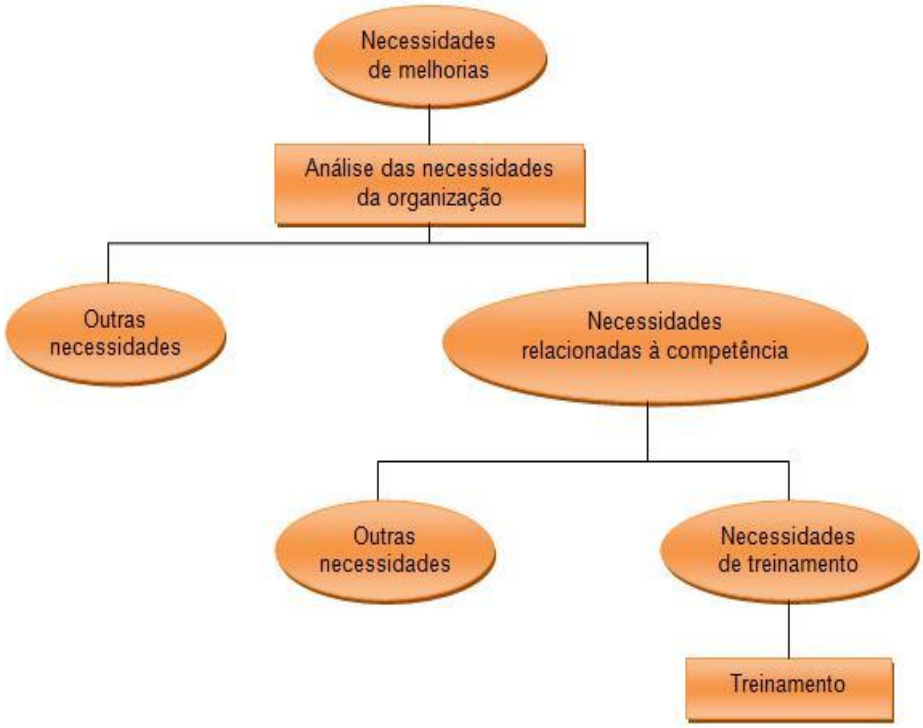


Figura 3 – Modelo de necessidades de melhorias.
Fonte: http://jornalportasul.blogspot.com.br/2010/05/norma-iso-10015-treinamento-como.html

Portanto, o levantamento de necessidades de treinamento bem realizado e embasado irá conduzir com perfeição o treinamento e os resultados esperados serão atingidos com base no planejamento da empresa.

No levantamento de necessidades devem ser considerados também os recursos a serem aplicados durante o processo de treinamento.

Não basta apenas definir conteúdos a serem ministrados, deve-se considerar que para treinar pessoas é preciso desenvolver uma logística para deslocá-las de suas funções, se em horário de trabalho, ou ter a possibilidade de tê-las disponíveis para o aprendizado.

Márquez (apud EBOLI, 1999) observa que, “embora as empresas reconheçam que necessitam de mais treinamento, elas têm dificuldades em realizá-lo, pois seus produtos e serviços tem ciclos de vida cada vez mais curtos, os programas de treinamento têm custo elevado e há uma redução do quadro de profissionais que atuam na área de desenvolvimento de pessoas nas empresas”.

SANTOS (2007) destaca que é preciso ensinar as pessoas a aprender a aprender, “desenvolvendo nelas o raciocínio criativo e a capacidade de

resolução de problemas, também o auto-gerenciamento da carreira e desenvolvimento de liderança".

Esse processo de ensinar a aprender apenas se dá com o trabalho conjunto das empresas no sentido de disponibilizar-se a oferecer o conhecimento e das pessoas, por meio do T&D, em dispor-se a participar destes centros de estudo e de desenvolvimento.

6. MÉTODOS DE REDUÇÃO DE RISCOS

O treinamento é válido quando as empresas através de levantamentos diagnosticados avaliam uma necessidade a ser melhorada pelo colaborador e pela empresa e não aleatoriamente, e sim através de uma ação corretiva ou preventiva.

A fim de moldar o colaborador a desenvolver sua melhor competência com um objetivo já traçado e específico da empresa. Trazendo o colaborador, com o resultado do treinamento mais à frente da empresa e desenvolvendo com o tempo, seu comprometimento com o cargo ocupado.

Essas são as necessidades principais que devem ser avaliadas antes de aplicar um treinamento. As intenções devem ser bem esclarecidas para ambas as partes, motivando o colaborador a desempenhar cada vez melhor suas funções dentro da empresa, consequentemente conseguindo o seu reconhecimento positivo devido ao seu excelente trabalho.

A seguir segue um esquema definindo os itens principais de uma programação de treinamento.

Quem deve ser treinado	Treinandos
Quem vai treinar →	Treinador ou instrutor
Em que treinar	Assuntos ou conteúdo do treinamento
Onde treinar →	Local físico órgão ou entidade
Como treinar	Métodos de treinamento e/ou recursos necessários
Quando treinar →	Agenda do treinamento e horário
Quanto treinar	Volume, duração ou intensidade
Para que treinar →	Objetivos do treinamento

Tabela 2: Principais itens de um programa de treinamento e desenvolvimento de pessoal.
Fonte: Chiavenato (1999).

Segundo Chiavenato (1999): “Programar o treinamento significa desenvolver seis ingredientes básicos: quem deve ser treinado, como deve ser treinado, em que, por quem, onde e quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Comprar pacotes de treinamento, isto é, programas já prontos e vendidos como produtos enlatados e fechados nem sempre solucionam as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento. A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los. Estabelecer resultados para o treinamento e compará-los posteriormente é indispensável. ”

Numa visão de responsabilidades compartilhadas, cabe ao gestor à responsabilidade por manter a sua equipe competente, apoiado pela gestão estratégica dos profissionais de Recursos Humanos. Cabe a Direção estabelecer a política de treinamento a ser utilizada como balizadora das ações de treinamento, visando manter a equipe com as competências necessárias para a busca dos objetivos organizacionais.

E cabe ao profissional, principalmente, ser o gestor de sua carreira, tendo claros seus objetivos pessoais e profissionais e as competências a serem adquiridas. Trazendo do colaborador seu melhor para a empresa e melhorando a cada treinamento, com o foco no desenvolvimento do cargo que ocupa dentro da organização. Evitando futuros riscos de perda de colaboradores para empresas concorrentes.

7. Considerações finais

Compreender o principal motivo e as necessidades de treinar e desenvolver o profissional e a equipe de trabalho é mais do que necessário nos dias atuais, já que o mercado está cada vez mais competitivo.

Explanar de maneira clara que o indivíduo capacitado pode oferecer muito mais para sua empresa e sua equipe do que aquele que não passou por treinamento ou por um projeto de desenvolvimento.

O investimento em Treinamento e Desenvolvimento gera um retorno muito gratificante para o profissional e para a empresa. Buscamos compreender na essência da questão as reais e mais importantes necessidades que o atual ambiente de trabalho requer no que diz respeito a capacitar o funcionário e a organização como um todo.

De modo geral, vimos, com a execução dessa pesquisa acadêmica, que um dos primeiros fatores a ser considerado na questão da aplicação do treinamento e desenvolvimento é que eles não são um gasto, e sim um investimento.

A repetição independente de carga horária, feedbacks constantes e a avaliação do treinamento ser acompanhada de observações na mudança de comportamento, são alternativas importantes para um bom resultado no investimento do Treinamento e Desenvolvimento.

Nenhuma ideia consegue ser executada sem a colaboração do capital humano da organização, não importa o quanto a tecnologia se desenvolva.

> *A sobrevivência das empresas vai depender da sua capacidade de transformar os novos conhecimentos em competitividade, que, por sua vez depende de sua capacidade de aprender constantemente para adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado. (Urbina & Nogueira, 2002)*

Uma organização com uma cultura organizacional onde o entendimento seja a favor do Treinamento e Desenvolvimento também favorece para o bom funcionamento das ações de Desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Com isso é notória a necessidade de se desenvolver a mão de obra empresarial, é de suma importância que o capital humano cresça junto com os demais departamentos da organização, assim centrando-se e melhorando a cada dia.

8. Referências bibliográficas

BOCK, Lazslo. UM NOVO JEITO DE TRABALHAR. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Thomson, 2003.

BOHLANDER, George W. SNELL, Scott. SHERMAN, Arthur. Administração de recursos humanos. 1ª Edição. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOOG, Gustavo Grunerberg. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. RJ: Mac Graw, 1980.

BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa 3ª Edição. São Paulo. Atlas, 1997. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idelbrando. Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. Administração de Recursos Humanos. 6º Edição. Rio de Janeiro: LTC Editora.

DUTRA, Joel Dutra. Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas. 1ª Edição. São Paulo. Atlas, 2002.

FERRAZ, Eduardo. Por que a gente é do jeito que a gente é? São Paulo: Editora Gente, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas – enfoque nos papéis profissionais. 1ª Edição. São Paulo. Atlas, 2001.

HOYLER, S. Manual de Relações Industriais. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração, 1970.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos Princípios e Tendências. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

MÁRQUEZ, Angela de Fátima. Universidades Corporativas: A experiência em empresas brasileiras. Lições aprendidas e formulação de critérios para gerenciamento. (Dissertação de Mestrado) Niterói, RJ. 2002.

MINICUCCI, Agostinho. Psicologia Aplicada à Administração. SP: Atlas S.A., 1975.

MORAES, Gilson. Desenvolvimento de um Modelo para o Levantamento de Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. (Dissertação de Mestrado) Florianópolis, SC, 2002.

NOE, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. Porto Alegre: AMGH, 2015.

SANTOS, Evanilson Araújo. Educação Corporativa Natura: uma experiência de formaçãode pessoas. (Dissertação de Mestrado) Brasília, DF, 2007.

URBINA, Ligia M. Soto & NOGUEIRA, Wilson J. A Educação da Força de Trabalho como Condicionante da Inovação no Brasil. São Paulo: ITA/IEAv, 2002.