

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES NA ATUALIDADE

CAMPOS, Vanessa Regina¹
RAYCIK, Laís²

RESUMO

Este trabalho nasceu a partir da necessidade de se pesquisar e conhecer sobre o desenvolvimento de colaboradores, dando o prestígio necessário ao capital humano de empresas, estimulando-os a crescerem profissionalmente em suas respectivas áreas de trabalho. Esta pesquisa foi elaborada durante um estágio de requisito obrigatório para a obtenção do Bacharel em Psicologia, pela instituição de ensino Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, realizado em uma empresa de turismo e transporte rodoviário de pessoas, cargas e *Express* (expressos) do oeste do Paraná. Durante a elaboração e execução dos treinamentos com os funcionários, percebemos o quão importante o contato direto entre empresa e funcionário, tendo como intermediário os profissionais realizadores do treinamento e desenvolvimento, principalmente para que haja maior capacitação trabalhista pelos colaboradores e para agregar valor ao trabalho e à empresa. Em nenhum momento pretendeu-se esmiuçar do ínfimo ao ápice desse assunto, embora os resultados tenham sido muito satisfatórios, pois se puderam perceber elementos funcionais e não-funcionais, porém, que podem ser modificados e/ou acrescentados para que comecem a funcionar ordenada e integralmente.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento, Desenvolvimento, Organizações, Competências.

1. INTRODUÇÃO

Que o Brasil é um país de múltiplas capacidades comerciais e de grande rentabilidade econômica não é nenhuma novidade. Por ser uma nação de diferentes tipos climáticos, equatorial, tropical, semiárido e subtropical, por exemplo, consegue sobreviver da agropecuária e de processos fabris e de atividades em associações de defesa e gestão de pessoas e direitos sociais. Não são somente empresas nacionais que surgem em nosso território brasileiro, inúmeras multinacionais já vieram e estão enraizadas em nosso solo, e muitas outras visam à instalação de filias no Brasil, ou pelo grande número de mão de obra ou pelo grande aparato de matéria-prima existente.

¹Acadêmica do 10º Período do Curso de Psicologia do Centro Universitário FAG. Graduação em Gestão de Recursos Humanos-FASUL (2010). E-mail: vanessacampos.psico@gmail.com

²Professora Orientadora Mestre em Processos Psicosociais nas Organizações e nas Organizações e no Trabalho – (2012). Graduada em Psicologia – FAG (2010). Atuação na docência do ensino Superior disciplinas de Desenvolvimento Humano, Administração de Pessoas, Gestão de Pessoas I, Gestão de Pessoas II e Psicologia Organizacional. Na Pós Graduação disciplinas Administração de Pessoas, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Estratégias de Remuneração e Avaliação de Pessoal. E-mail: laisraycik@hotmail.com

Apesar da abundância em mão de obra que possuímos, a maioria não possui nenhum tipo de especialização em alguma área específica de conhecimento. Por isso, muitas das empresas estão realizando suas próprias capacitações e arcando com os custos de espaço físico e profissionais capacitados para esse tipo de trabalho. Dentro do mercado competitivo em que vivemos nunca foi tão necessária a gestão de pessoas, a qual norteia os colaboradores da indústria juntamente com outras áreas como a psicologia, por exemplo. O D.O. (Desenvolvimento Organizacional) funciona como principal ferramenta de treinamento, ele é essencial para o desenvolvimento profissional, pessoal e interpessoal dos colaboradores de empresas, não importando se de processos fabris ou de serviços prestados diretamente à comunidade.

Os treinamentos realizados com base nas necessidades de cada empresa são direcionados diretamente, também, às necessidades de seus colaboradores como, por exemplo, a Inteligência Emocional, uma ferramenta valiosa quando relacionada às necessárias mudanças de comportamento do funcionário dentro da instituição. Outra mudança, ou devemos dizer, outro acréscimo muito preciso; já que vivemos em meio ao mercado competitivo, é o desenvolvimento de habilidades, conhecimento, competências e atitudes vinculadas ao trabalho realizado pelo colaborador. O treinamento teórico deve ser sempre atrelado ao treinamento prático por um profissional competente, isso dá à empresa maior segurança com relação a seus funcionários e ao trabalho desenvolvido por eles. Um profissional bem capacitado, treinado e em constante desenvolvimento é como uma árvore bem adubada e hidratada, sempre renderá ótimos frutos.

2. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Diante do cenário atual nas organizações, marcado pela instabilidade e competitividade, faz-se necessário buscar constante inovação em diferentes áreas de uma empresa, visando superar os desafios da concorrência e alcançar o tão esperado sucesso (VOLPE, 2009). Nesse contexto, Lucena (1992, p. 13) aponta para o avanço tecnológico, a complexidade das relações, as contradições políticas e sociais, questionamentos dos hábitos de vida e dos valores, a expectativa dos trabalhadores, a agressividade da concorrência e exigências do

mercado como sendo algumas das variáveis que estão relacionadas às mudanças ambientais das organizações.

Uma das estratégias utilizadas pelas organizações atualmente, com o objetivo de manter a competitividade, é o investimento no capital humano, formado por todas as pessoas que fazem parte do quadro de colaboradores da empresa (VOLPE, 2009).

Conforme Volpe (2009), ao estimular seus profissionais a adquirirem pleno conhecimento, a organização passa a obter um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. A autora ainda enfatiza que é essencial o treinamento e o desenvolvimento de pessoas, para as organizações terem sucesso precisam de pessoas inteligentes, proativas, empreendedoras prontamente a assumir desafios e riscos.

Segundo esta perspectiva, Lucena (1992, p. 15), descreve o perfil das pessoas que são solicitadas pelas empresas, sendo elas: empreendedoras, flexíveis, dinâmicas, criativas, atualizadas, adaptativas, decididas e técnicas. Essas características que compõem a força de trabalho, e são um conjunto de habilidades, podem e devem ser desenvolvidas nos profissionais dependendo do nível de responsabilidades a serem assumidas.

Segundo Leite *et al* (2013), é importante que as organizações considerem seu desenvolvimento elaborando projetos que possam valorizar seu capital humano, instigando seus colaboradores a buscar por conhecimentos, agregando alcance de resultados satisfatórios no contexto organizacional. Cabe ao colaborador a responsabilidade de idealizar seu desenvolvimento. O propósito do colaborador precisa ir ao encontro do da organização, juntamente com a necessidade de desenvolvimento e empregabilidade. Ideologia esta reforçada por Dutra (2009), sobre a capacidade da organização em desenvolver pessoas, assim como a organização tem seu desenvolvimento por pessoas. Sendo um aspecto perceptível das organizações a necessidade de incentivar esse desenvolvimento.

Segundo Lacombe (2011, p. 379-380), as organizações necessitam de pessoas competentes e motivadas, resultando diretamente na produção do trabalho a ser realizado com eficiência e eficácia. O capital humano é o maior patrimônio de uma empresa, e precisa constantemente ser desenvolvido. Considera-se como sendo o principal motivo pelo qual as empresas oferecem treinamentos, proporcionando ao colaborador desenvolver novas habilidades e melhorar as que já possuem. Portanto, os investimentos da empresa em treinamentos resultam em um aumento na produção e na qualidade desse serviço.

É uma preocupação constante com o desenvolvimento humano, conforme Lucena (1992, p. 15), torná-lo mais eficaz para alcançar os resultados e aumentar a produtividade, tendo como principal objetivo o retorno rentável e a participação no sucesso. Diante disso, o grande desafio das empresas é o de desenvolver o potencial e a qualificação de seus colaboradores.

2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com França (2014), existe diferença significativa entre treinamento e desenvolvimento, considerando seus diferentes níveis de conhecimento para qualificar o indivíduo para trabalhar. O *treinamento* é um método de forma organizada que proporciona aos colaboradores adquirir habilidades, conceitos, atitudes e regras, procurando aperfeiçoar a relação entre as características do indivíduo com as atividades exigidas pela função, enquanto *desenvolvimento* nada mais é o processo a longo prazo para aprimorar o conhecimento e estímulos do colaborador, para que futuramente seja transformado em um integrante significativo e valioso da empresa.

O treinamento refere-se a um processo educacional, de acordo com Volpe (2009), mais precisamente de curto e médio prazo, de maneira que sua aplicação seja sistemática e organizada, no qual as pessoas adquirem competências, condutas e habilidades, objetivando os propósitos de aumentar sua produtividade. Remete-se ao treinamento o processo de desenvolver competências, tornando o indivíduo mais produtivo, criativo e inovador. O crescimento pessoal e profissional é resultado de uma evolução em que os valores são agregados simultaneamente ao colaborador, à empresa e a quem presta seus serviços, valorizando o patrimônio humano da organização e seu capital intelectual.

Para Carvalho (1993), constituem-se em três os principais objetivos do treinamento, primeiramente a preparação de colaboradores para realização imediata de atividades características da organização, através de informações transmitidas e crescimento de habilidades. No segundo objetivo a organização oferece a oportunidade para o colaborador de crescimento contínuo, em relação ao cargo que ocupa e possíveis funções que este indivíduo possa ser considerado. O terceiro tem como objetivo ocasionar um clima satisfatório entre os colaboradores da organização, provocando mudanças de atitudes no indivíduo para torná-lo

mais receptivo, aumentando assim a motivação da equipe. Essas funções do treinamento e desenvolvimento nas organizações, de certa forma, é uma maneira eficaz de ampliar a competência, que aumentam a produtividade e criatividade, fazendo com que o indivíduo adquira maior preparação para exercer suas atividades, tornando-o mais competitivo no mercado de trabalho atual (ALMEIDA 2007).

Deve-se considerar que existem diferentes tipos de treinamentos, os quais são executados de diferentes formas. Segundo França (2014), são considerados os treinamentos de integração, que objetiva a adaptação do indivíduo na organização; treinamento técnico-operacional, que visa buscar a capacitação do indivíduo para a execução de determinadas atividades a serem executadas; treinamento gerencial, que busca desenvolver a competência técnica, comportamental e administrativa; e treinamento comportamental, o qual tem como objetivo a resolução de problemas de inter-relações no ambiente de trabalho.

Para Lacombe (2011, p. 382-385), as principais formas de treinamentos nas organizações são:

- a) Orientação de chefia: sendo a principal forma de “educar”, através de orientação por parte da chefia ao subordinado que determina o nível de qualidade do treinamento;
- b) Estabelecimento de metas e avaliações: de forma eficaz por objetivos, constitui na organização de metas periódicas, desafiadoras que exige esforço e um aprendizado, sendo possível a revisão com *feedback* com a chefia;
- c) Rotação de funções: é uma das técnicas mais utilizadas nas organizações, é um treinamento e preparo para novas posições, oportunizando novos aprendizados;
- d) Substituições temporárias: é uma forma de treinamento e avaliação;
- e) Orientação por meio de mentores: são administradores experientes de alto nível, com mais tempo de empresa, conduzem jovens com competências nas práticas administrativas, proporcionando condições apropriadas para alcançar posições de relevâncias a médio e longo prazo;
- f) Incumbências especiais: quando o indivíduo é treinado para a participação em comitês e grupos de trabalho; supervisão de projetos novos; estudos e trabalhos de planejamento; acompanhamento de pessoas preparadas para viagens de negócios.

Considera-se ainda o treinamento formal interno, treinamento formal externo e treinamento a distância. Segundo Lacombe (2011), os treinamentos são divididos e direcionados ao público-alvo, como integração de novos colaboradores; formação de *trainees*; capacitação técnico-profissional, estágios e desenvolvimento de executivos.

Neste sentido, a educação e o treinamento provocam conhecimento, favorecendo na obtenção de objetivos, inclui-se trabalho em equipe, comunicação, habilidade, resolução de problemas, utilização de tecnologias novas, atendimento qualificado e compreensão de informações para o desenvolvimento de estudos entre as equipes. O investimento contribui para o processo de humanização e ética profissional de qualidade (LEITE *et al*, 2013).

2.2. COMPETÊNCIAS

A identificação de competências é fundamental no processo de treinamento. Conforme França (2014), as competências são direcionadas a processos e tecnologias como relacionamento e interação, por exemplo, devidamente entendidas como um conjunto de qualificação, popularmente conhecido como CHA (conhecimentos, habilidades e comportamentos).

Para Dutra (2002), a competência é a somatória de duas linhas, uma é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para o indivíduo executar suas tarefas, a outra é colocar em prática o conhecimento de um determinado contexto. Competência associada à atuação do indivíduo em sua zona de conforto profissional, utilizando seus pontos fortes na possibilidade de maior satisfação. Essa entrega de competência à organização é caracterizada como agregação de valor ao patrimônio, entregue de forma efetiva pelo indivíduo em busca da melhoria de um processo.

O desenvolvimento profissional é o aumento da capacidade do indivíduo em agregar valor para a organização, esse processo de evolução está relacionado à capacidade do indivíduo em lidar com um conjunto de funções, atividades exercidas e um conjunto de decisões exigidas do indivíduo pela organização, determinando o nível de desenvolvimento no processo evolutivo das pessoas (DUTRA, 2002).

Inicialmente, é necessário identificar as competências de cada cargo ou função a serem desenvolvidas. Essa identificação é através de indicadores dos quais cada organização tem a

sua forma padronizada de mensurar (FRANÇA, 2014). Assim, é possível um acompanhamento e análise de desempenho e resultados, sendo por meio de uma avaliação de desempenho, considerando que existem vários tipos, no qual cada forma de avaliação tem uma relação de indicadores e critérios específicos de cada organização. O objetivo da avaliação é diagnosticar e analisar o desempenho dos colaboradores individual ou coletivamente, a fim de promover o desenvolvimento pessoal e profissional.

França (2014) aponta os sistemas mais comuns como a avaliação da experiência, escala gráfica, escolha forçada, revisão da avaliação de atividades, pesquisas de campo, incidentes críticos, comparação aos pares, frases descritivas, autoavaliação, avaliação por resultados, avaliação por objetivos, padrões de desempenho, sistema de graduação, avaliação de potencial e avaliação 360°.

3. METODOLOGIA

O cenário do estudo foi baseado em um relato de experiência, através de um estágio de requisito obrigatório, para a obtenção do Bacharel em Psicologia, pela instituição de ensino o Centro Universitário Fundação Assis Gurgacz, realizado em uma empresa de turismo e transporte rodoviário de pessoas, cargas e *Express* (expressos) do oeste do Paraná. O período do Estágio Supervisionado em Psicologia das Instituições teve início da primeira etapa, em 15/02/2017, com encontros semanais nas quartas-feiras das 13h30 às 18h00. O objetivo dos treinamentos foi o desenvolvimento humano através da capacitação profissional e intelectual de seus colaboradores, prestigiando talentos internos e a valorização da experiência por tempo de serviço. Que articulam a perspectiva teórica vista em sala de aula, exercendo uma compreensão na prática.

O departamento responsável pelo desenvolvimento dos treinamentos é o D.O. (Desenvolvimento Organizacional), os treinamentos foram direcionados a todos os colaboradores, divididos por etapas, que aconteciam na própria matriz da empresa e, em alguns momentos, conforme as necessidades ocorriam em filiais, por motivo de deslocamento dos colaboradores de localidades mais distantes. Para esses treinamentos, instrutores foram deslocados e direcionados até as filiais, onde eram realizados em um período de curto prazo por profissionais capacitados e com conhecimentos específicos. A organização tinha uma estrutura própria para a realização dos treinamentos, salas específicas com equipamentos



como multimídia, *notebook*, iluminação e sistema de som, sendo, algumas vezes, realizado em outra instituição que sedia o espaço quando necessário.

A elaboração dos treinamentos foi feita através planejamento anual de treinamento (PAT), onde foram levantados as demandas das áreas, o que resultou em alguns indicadores, como, por exemplo, as dificuldades de executar uma tarefa de um cargo específico, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, inteligência emocional, proatividade, liderança e motivação.

Houve a participação presencial de forma assistida em dois treinamentos técnico e comportamental, um de agentes e o outro para motoristas. Esses treinamentos tiveram como objetivo a atualização técnico-operacional, implantação de normativas e solucionar problemas de inter-relações no contexto de trabalho.

Outra atividade realizada foi a elaboração técnica de apresentação de conteúdos expositivos por meio de *slides* padronizados, para o treinamento comportamental desses colaboradores, conforme solicitado pela organização. Após a realização dos treinamentos os colaboradores preencheram uma ficha de avaliação de reação, esta também passou por atualizações na estrutura, visando indiretamente um impacto positivo nos resultados. Todas as atividades eram sugeridas, aprovadas e, após isso, implantadas com base em pesquisas de mercado.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

No início das atividades, foi solicitada a participação no programa de integração, para conhecer e se familiarizar com a empresa. Em seguida, outra solicitação foi a elaboração do material de apresentação em forma de *slides* para o treinamento de liderança. Essa atividade exigiu uma pesquisa ampla de conhecimentos na área de gestão de pessoas, pois o objetivo desse treinamento, assim como os demais que ocorreram, é o de desenvolver e capacitar pessoas. Com base no material disponibilizado pelo departamento de Desenvolvimento Organizacional (D.O.), foi possível desenvolver o conteúdo elaborando uma padronização na apresentação visual do material, mantendo o foco e direcionamento do tema e suas características. Em seguida, com base no mesmo tema sobre liderança, foi solicitada a criação de perguntas sobre o conteúdo trabalhado no treinamento, como forma de avaliar se houve



mudança e qual foi ela, se o treinamento alcançou o objetivo de satisfação e se o colaborador teve mudança de comportamento a favor do crescimento profissional.

Outra demanda levantada pela empresa foi a de se trabalhar o tema de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, a atividade foi direcionada a elaborar o conteúdo para outro treinamento. Esta atividade exigiu uma pesquisa em materiais disponibilizados pela organização e em conteúdos bibliográficos.

Surgiu a oportunidade de participação em dois treinamentos operacionais no decorrer do estágio, um com encarregados de agencia, agentes e o outro com motoristas. Foi possível acompanhar de perto como o treinamento é essencial para o desenvolvimento profissional. Os grupos foram participativos, levantaram dúvidas, críticas e até sugeriram algumas ideias, com o objetivo de favorecer a solução de dificuldades encontradas na realização de suas atividades rotineiras. Como os participantes alguns eram da região Norte do Brasil, percebeu-se que cada um possuía uma característica diferente em termos de cultura, visto que quem executou o treinamento conseguiu se atentar e intervir no esclarecimento de como proceder as atividades de forma correta e assertiva. Outra observação foi em relação às demandas abordadas sobre mudanças, atualização de informações, normativas, e implantações de novos procedimentos. Trata-se de dois públicos, os quais desenvolvem atividades distintas, porém relacionados em um mesmo contexto de trabalho, no qual a atividade de um complementa na execução da tarefa do outro.

A elaboração da ficha de avaliação e reação foi uma das atividades propostas no decorrer do estágio, foram analisados de forma criteriosa todos os itens abordados nos treinamentos, com o objetivo de que alguns desses itens não interferissem negativamente no resultado final. Verificou-se a possibilidade de avaliar a estrutura física de forma indireta, visando um impacto positivo no resultado.

A avaliação de capacitação teve por objetivo avaliar a mudança de comportamento do colaborador. Após os indivíduos participarem de algum treinamento específico nesta organização, ele passava por uma avaliação em que o gestor do setor responsável pelo colaborador em treinamento, tinha como propósito observar e analisar, para medir os resultados de investimentos, para verificar se esse colaborador foi capacitado. Para os que não eram capacitados, foi elaborado um plano de ação para conseguir alcançar os resultados esperados. A forma como se procedia a essa avaliação era a de coletar os dados de todos os indivíduos treinados, separados por áreas, em seguida foi mensurado os capacitados por nota



acima de 3,00 e por nota até 2,99, não capacitados. Posterior a essa avaliação realizada e tabulada, foram comparados e analisados todos os dados. A tabela ficou separada por nome, área, avaliador, função e qual treinamento utilizado. O objetivo do indicador era de treinar 100 % do quadro total dos colaboradores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste estudo possibilitou a aproximação do conhecimento teórico com a prática presenciada, agregando um conhecimento específico para atuação como profissional na área de gestão de pessoas, destacando a importância do treinamento e desenvolvimento delas, tornando-as capacitadas para exercer suas atividades com eficiência e eficácia.

Foi possível observar que o treinamento é uma ferramenta valiosa, que requer um planejamento e investimento na qualidade para atingir os objetivos de alcançar os resultados esperados pela organização, já que o programa de treinamento interfere diretamente na qualidade da prestação de serviço.

Considera-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas produzem mais resultados positivos se for um processo contínuo, por se tratar de um método estratégico muito utilizado nos dias de hoje na maior parte das organizações de diferentes esferas. Cada vez mais as empresas procuram se destacar no mercado competitivo e o grande diferencial delas é ofertar serviços de qualidade, o qual depende diretamente de pessoas altamente capacitadas e preparadas para o surgimento de novos processos, novos métodos e tecnologias.

Conclui-se, desta maneira, que o treinamento requer mudanças de comportamentos favoráveis, o entendimento desse processo implica na amplitude de conhecimentos, habilidades e atitudes a serem adquiridos, de significância extrema para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Uma das formas de se mensurar os resultados dos treinamentos é através de avaliações, considera-se importante, pois consegue identificar os fatores que podem não estar dando os resultados esperados. Identifica-se se o problema está no treinamento ou com os treinados, ou ainda com o próprio instrutor do treinamento. O colaborador precisa apresentar mudanças de comportamento favoráveis de acordo com o objetivo do treinamento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Araújo. **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.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas : modelo, processos, tendências e perspectivas / Joel Souza Dutra**. - - São Paulo : Atlas, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH : conceitos, ferramentas e procedimentos/ Ana Cristina Limongi França**. – 1. ed. – 11. reimp. – São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos : princípios e tendências / Francisco José Masset Lacombe, Gilberto Luiz José Heilborn**. – 2 ed. – São Paulo : Saraiva, 2011.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro e LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Disponível em www.semanaacademica.org.br.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho / Maria Diva da Salete Lucena**. – São Paulo ; Atlas, 1992.

VOLPE, Renata Araújo e LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em www.psicologia.com.pt.1-8 p.