

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FERRAMENTA NAS EMPRESAS ATUAIS.

Paula Almeida Ribeiro Leite¹

Tereza Cristina Carneiro Lott²

Resumo

O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos acerca da importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações e tem por objetivo analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, tomando como objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento; Descrever as principais vantagens de sua aplicação; Levantar informações sobre as principais etapas do processo de treinamento; Destacar a importância da educação e dos estudos dentro dos processos de treinamento e desenvolvimento. A metodologia aplicada trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Compreende-se 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.

Palavras-chaves: Desenvolvimento, Organização, Treinamento, Processo Educacional.

¹ Professora – Colégio Nossa Senhora do Carmo. Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Viçosa – Viçosa – Minas Gerais. Pós-graduanda em MBA – Gestão Estratégica de Pessoas (UNIVIÇOSA) – Viçosa – Minas Gerais. E-mail: paulaalmeidaribeiro@yahoo.com.br

² Psicóloga – Graduada em Psicologia pela Universidade Santa Úrsula - Rio de Janeiro. Pós-graduanda em MBA - Gestão Estratégica de Pessoas (UNIVIÇOSA) - Viçosa - Minas Gerais. E-mail: terezalott@bol.com.br.

Introdução

Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008). As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator de extrema importância para o seu crescimento, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma empresa deve ter destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

Segundo Chiavenato (2009) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, por isso, para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional, é necessário que o planejamento deste seja bem elaborado garantindo o alcance dos objetivos a que se destina, de forma eficaz. É importante que este processo esteja voltado para a eficiência das pessoas no desempenho de suas atribuições.

Neste artigo veremos o treinamento e o desenvolvimento organizacional, seus principais conceitos e indicações sobre as etapas do processo. Destacaremos ainda, a importância da educação continuada e dos estudos dentro dos processos de treinamento e desenvolvimento, como fator importante para o crescimento e permanência de uma organização no mercado.

Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (CHIAVENATO, 2009). É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum.

Para Volpe (2009), treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem

conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. Já o desenvolvimento, está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Treinamento

Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função.

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010).

As Etapas do Processo de Treinamento

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. As etapas na ordem de execução devem ser (CHIAVENATO 2010):

- 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 (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo.

Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;

Tachizawa et al (2006) mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma excelência empresarial.

Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento. Segundo Julião e Vandi (2008) as consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, e caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento; entendendo a necessidade como situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo. Cerqueira (2009) afirma ser necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação,

objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações.

A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos (LACOMBE, 2005).

A Educação no Processo de Treinamento

A aprendizagem é definida por Chiavenato (2002) como um fenômeno que aparece dentro do próprio indivíduo como consequência dos esforços do mesmo, caracterizando-se pela mudança de comportamento que ocorre cotidianamente em todas as pessoas. Diante dessa proposta de evolução das práticas profissionais, os colaboradores necessitam de constantes atualizações.

Segundo Felicíssimo (2001), a educação e o treinamento implicam na geração de uma forma de conhecimento, contribuindo assim, para o alcance dos objetivos. Podendo incluir: habilidade, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas, interpretação e utilização de dados para o desenvolvimento de estudos entre as equipes, uso de novas tecnologias e atendimento qualificado ao cliente. Todos estes projetos de treinamentos podem levar o funcionário a aumentar as oportunidades e ao enriquecimento do trabalho diante das atividades desenvolvidas.

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim, muitas vezes, suas atitudes, capaz de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada.

Felicíssimo (2001) relembra que investir no bem-estar e na satisfação do funcionário, além do processo de humanização e ética profissional, representa uma economia clara e específica de pessoas trabalhando satisfeitas com a atividade que desenvolvem, com isso acarretam uma maior produção e com mais qualidade, menos desperdício e sem ressentimentos.

Nas empresas que ora não optam pela prática do treinamento e desenvolvimento ocorre que os profissionais, na maioria das vezes, buscam a qualificação individual, desprendida da empresa que atuam, conforme os seus anseios e necessidades.

Segundo Cerqueira (2009) diante da situação em que o colaborador possui a responsabilidade de planejar o seu próprio desenvolvimento, os objetivos são inseridos mais em um contexto individual, sem consideração às perspectivas da empresa. Neste sentido esse fato é válido somente quando os propósitos do trabalhador encontram-se com os da empresa, e também na necessidade de desenvolvimento da empregabilidade do ser profissional.

O Treinamento e Ensino a Distância

Chiavenato (2009) relata que o ensino à distância está crescendo a ritmo acelerado, esse fato deve-se ao uso das novas tecnologias, como a internet, por exemplo, que possibilitou novas perspectivas na educação. Nesse aspecto podemos observar que muitas empresas utilizam-se dessa modalidade em seus processos, principalmente com o advento da educação a distância. Hoje já é possível para empresas formar parcerias com universidades permitindo aos seus colaboradores uma formação, inclusive superior, no próprio local de trabalho.

A maior parte das Instituições de Ensino Superior brasileiras mobilizou-se para o ensino a distancia com o uso de novas tecnologias da comunicação e da informação. No atual mercado organizacional, mas especificamente na administração, os cursos e treinamentos com uso de tecnologias a distâncias, ficou conhecido como e-Learning , e é fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e a educação a distância. Ambas modalidades convergiram para a educação e treinamentos online. Quanto mais empresas aderirem ao uso das tecnologias para treinar seus colaboradores, mais pessoas poderão ser incluídas, capacitadas e maiores os resultados alcançados.

É importante destacar que os colaboradores são os maiores patrimônios dentro das organizações, afinal são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam

produtos, prestam serviços e geram resultados. Então a principal meta de uma organização deve ser o desenvolvimento de pessoas capazes de estar inserido em um contexto ao alcance dos resultados desejados, o que é, sem dúvida, um dos maiores desafios das empresas, particularmente voltada para o setor da gestão de pessoas, que se torna responsável em definir e elaborar propostas de valorização do seu quadro de pessoal atuante.

Desenvolvimento

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso da organização (CHIAVENATO 2010). Em geral, as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (DUTRA, 2009). De acordo com Pacheco, o processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

PACHECO et al (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, dessa forma, sempre que um indivíduo conclui um estágio, ele já está preparado para começar um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são de extrema importância para obtenção dos resultados esperados. Por fim, Pacheco et al (2005) concluem que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz.

Para Aquino (1980), o desenvolvimento tem como objetivo explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, de maneira a maximizar seu desempenho profissional e motivacional.

A avaliação do desempenho de pessoas é algo difícil de ser elaborado dependendo de alguns estabelecimentos de padrões como indicadores, mensuração,

análise de expectativas e acompanhamentos de desempenho e resultados. Pacheco et al (2005) mostram vários tipos de modelos de avaliação de aprendizagens que são avaliação de reação e satisfação, auto avaliação por competências, avaliação de mudança de comportamento, avaliação de resultados, avaliação de processos, avaliação de performance, cada tipo com sua relação de indicadores e critérios específicos.

1. Avaliação de reação de satisfação: modelo encontrado ao término de eventos e programação em gerais, e deve ser ponderado com algumas variáveis como motivação, interesse, nível de conhecimento preexistente, contexto sociocultural expectativas dos participantes.
2. Auto avaliação: pode ser aplicado a cada movimento de aprendizagem, no final de um programa ou de uma etapa de trabalho, o colaborador faz uma avaliação de tudo que está a sua volta mais não faz o principal que é se auto avaliar, essa auto avaliação requer das pessoas compreensão, maturidade e ética.
3. Avaliação por competências: esse modelo envolve um conjunto de evidências que irá facilitar a aquisição de competências por parte dos profissionais individualmente e algumas técnicas que são utilizadas são provas de habilidades, observação de desempenho e por meio da resolução de problemas e desempenho.
4. Avaliação de mudança de comportamento: esse modelo é muito complexo, compõem a realidade das pessoas dentro e fora da organização, essa avaliação de mudança tem dois fatores, o psicológico, que é a maturidade, o interesse e a motivação, e o sociocultural que é as experiências anteriores. Essa avaliação é para ter clareza que as pessoas querem mudar ou se aquilo que é esperado é desejado pelo indivíduo.
5. Avaliação de resultados: faz uma avaliação global que visa diagnosticar os resultados, comparando o antes com o depois do desenvolvimento.
6. Avaliação de processos: é uma avaliação de procedimentos, uma análise das rotinas e requerimentos exigidos buscando uma melhoria da qualidade dos processos.
7. Avaliação de performance: está relacionada ao comportamento profissional e o meio de avaliação é o feedback.

Considerações Finais

Com a elaboração deste artigo foi possível observar que o treinamento é uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional.

Mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário um planejamento bem elaborado de acordo com o que foi visto.

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

O treinamento e o desenvolvimento de pessoal nas organizações deve ser atitude contínua da empresa e ser utilizado como meio de render à empresa benefícios qualitativos e quantitativos. Os programas de capacitação realizados de maneira esporádica não mostram bons resultados quanto ao desenvolvimento do ser humano e conseqüentemente da organização.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA et al, 2006).

Referências Bibliográficas

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.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, 1980.

ARAÚJO, Luis César G. de, e GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. São Paulo: 3ª edição, 2009.

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

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

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

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

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

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

REGINATTO, Antonio Paulo. Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

SLACK, Nigel et al. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 1997.

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 & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. www.psicologia.com.pt. 1-8 p.