



# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

FERRAZ, Ana Claudia de Souza<sup>1</sup>

KAULFUSS, Marco Aurélio<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Acadêmica do curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

<sup>2</sup>Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

## RESUMO

O presente artigo tem por finalidade abordar o tema treinamento e desenvolvimento nas organizações, como planejamento estratégico para a sua expansão. Assim como os métodos de treinamento utilizados atualmente. O trabalho justifica-se a medida que organizações bem sucedidas entendem que investir no seu capital humano é visualizar sua expansão perante o mercado competitivo em que se encontra.

**Palavras-Chave:** Treinamento e desenvolvimento, Organizações, Expansão de mercado

## ABSTRACT

This article aims to address the issue training and development in organizations, such as strategic planning for its expansion. As well as the training methods currently used. The work is justified as the successful organizations understand that investing in human capital is to visualize its expansion into the competitive market in which it is.

**Keywords:** Market expansion, Organizations, Training and development



## 1. INTRODUÇÃO

O treinamento e desenvolvimento são necessários em qualquer organização e o estudo de sua importância iniciou-se juntamente com o delineamento da gestão de pessoas, iniciado a partir da década de sessenta quando se começa a ouvir o termo Administração de Recursos Humanos (ARH).

A ARH, segundo Chiavenato (2009) é um sistema integrado que se subdivide em cinco partes essenciais: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração.

A provisão, envolve o recrutamento e seleção de novos colaboradores. A aplicação faz parte do processo de desenho de cargos, análise e avaliação de desempenho do candidato. Já a manutenção engloba o bem-estar do colaborador com relação a remuneração, benefícios, higiene/segurança no trabalho e relações sindicais.

O treinamento está diretamente ligado ao desenvolvimento dos colaboradores e da organização, assim como a monitoração está ligada ao controle desse desenvolvimento, através de sistemas de informação. Todos esses subsistemas têm que estar interligados e através deles a empresa consegue atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar os talentos.

Ainda mais utilizado atualmente o termo Gestão de Pessoas, exclui o funcionário como sendo apenas um recurso e o torna um parceiro da organização de maneira direta, expondo suas ideias, unindo competências e conhecimentos, para o alcance dos objetivos da empresa (GIL, 2006).

Porém é necessário que a organização tenha o foco em estabelecer um planejamento estratégico de treinamento e desenvolvimento, para que não seja dispendioso e sem o retorno esperado. Dessa maneira o artigo busca compreender quais as etapas para que um treinamento seja eficaz e em consequência traga o desenvolvimento organizacional.



## 2. CONCEITO DE TREINAMENTO

Para Carvalho e Nascimento (1997 apud SIQUEIRA, 2007) o treinamento é um processo que auxilia o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

O funcionário adquire novos conhecimentos para exercer determinada função e/ ou pode aprimorar suas habilidades a partir do momento que está em processo de treinamento.

O processo de treinamento é uma “aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria da *performance* no trabalho” (GOLDSTEIN, 1991 apud LACERDA; ABBAD, 2003).

Com o conhecimento aprimorado é possível que haja mudança de comportamento para um melhor desempenho do cargo.

O treinamento enriquece o patrimônio humano da organização. Treinar é um processo sistêmico de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. Treinar constitui processos de aprendizagem, isto é, a alteração comportamental das pessoas por meio de quatro tipos de mudanças: Transmissão de informação, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos (CHIAVENATO, 2004, p. 357).

A partir do treinamento pode-se dizer que o indivíduo tem maiores informações, suas habilidades são aperfeiçoadas, assim como suas atitudes e conceitos.

## 3. ETAPAS DE TREINAMENTO

De acordo com Chiavenato (2004), para se iniciar o processo de treinamento dentro da empresa é imprescindível analisar a necessidade do mesmo, definir o seu objetivo, quem deverá aprender, por quanto tempo, relação custo-benefício e realizar uma avaliação de resultados.

Salas e Cannon-Bowers (2001 apud BARDUCHI et al., 2004) concordam e delineiam as etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz, referem-



se a condições antecedentes ao treinamento, métodos e estratégias e condições pós treinamento.

Na primeira etapa as condições antecedentes ao treinamento, indicam a averiguação da necessidade geral e setorial da empresa, que são as características individuais, a motivação da equipe para o treinamento e as pré-condições ambientais.

A segunda etapa está dividida em duas partes, a definição de métodos de treinamento e estratégias instrucionais que devem ser utilizados no processo como, determinar o tipo de aprendizagem específica e a tecnologia de ensino e; a aplicação do treinamento.

A última e considerada uma das mais relevantes etapas é a condição pós-treinamento que enfatiza, segundo Chiavenato (2006), a avaliação de eficácia do treinamento nas esferas individual, departamental e organizacional.

#### 4. MODELOS DE TREINAMENTO

São diversas os modelos de treinamento utilizados atualmente, neste trabalho serão descritos alguns dos mais conhecidos, citados por Vargas (1995) como aula, treinamento em serviço, jogos e simulações e junto deles as suas vantagens e considerações.

**Aula:** É uma apresentação oral, elaborada por um especialista para um grupo de participantes, tem duração média de quinze a trinta minutos e que apesar de ser considerado um método obsoleto devido aos diversos e inovadores meios de aprendizado, permanece como um dos mais importantes.

**Vantagem:** o debate de diversas informações em um pequeno espaço de tempo, é de baixo custo, é permitido que muitas pessoas ouçam a mesma mensagem e seu preparo e apresentação são relativamente fáceis.



**Considerações:** a aula deve ser bem planejada e objetiva, sendo exigido do instrutor a habilidade para explicar sobre o tema abordado, ainda assim nem todos os ouvintes fixam a atenção no conteúdo que está sendo passado, o que pode ocasionar baixo entendimento e retenção de informações insuficiente.

**Treinamento em serviço:** O método de treinamento em serviço é aquele realizado dentro do local de trabalho, o funcionário aprende com colegas mais experientes a nova função que deverá desempenhar. É relevante a atualização das habilidades dos colaboradores junto às novas tecnologias e orienta funcionários transferidos ou promovidos.

**Vantagem:** Segundo Goldstein (1992 apud VARGAS, 1995), realizado de maneira correta, o treinamento em serviço apresenta vantagens como a diminuição de problemas com a transferência de informação, o indivíduo pode desenvolver exatamente os comportamentos exigidos.

**Considerações:** Por ser um procedimento informal e não ter um planejamento específico pode ser malsucedido, porém isso pode mudar desde que haja um bom planejamento. A técnica deve ser reconhecida por ser a maneira mais efetiva para a execução de certos comportamentos (GOLDSTEIN, 1992 apud VARGAS, 1995).

**Jogos e simulações:** como último método de treinamento apontados por Vargas (1995) serão apresentados separadamente.

**Os jogos administrativos** são exercícios dinâmicos que utilizam situações da empresa como referência, os executivos são conduzidos a resolver os exercícios que geram relatórios diversos e a partir deles deve-se tomar as decisões sobre aquela situação que se referem a determinado período de tempo (dia, mês e ano).

**Vantagem:** Motivação, envolvimento e diversão são as vantagens mais relevantes, através desse envolvimento o funcionário supera o estresse do trabalho,



pode-se aproveitar a energia que é um aspecto positivo da dinâmica em grupo e focalizar em uma tarefa particular ou em um conceito específico de mudança.

**Considerações** a serem apontadas: a finalidade do jogo deve estar exatamente definida como aproveitamento de um conjunto de resultados, pois se assim não for os envolvidos ficam focados na competição, ganhar/perder; seu valor comercial é alto, a validade dos jogos ainda não foi provada como estratégia de aprendizagem devido aos poucos estudos feitos nessa área.

**Simulações:** Para as simulações temos a representação de uma situação real o que requer habilidade técnica. Pesquisadores defendem que elas envolvem o uso de maquinários e computadores, podendo ser relativamente simples ou complexas. As instruções complexas são utilizadas, por exemplo para pilotos e astronautas. A quantidade de participantes é determinada de acordo com a necessidade para a execução da atividade (MALASKY, 1984 apud VARGAS, 1995).

**Vantagem:** Suas vantagens são a proximidade com as situações reais, os participantes são envolvidos através da experiência na profissão, motiva o interesse, fornece atividade individual e avaliação.

**Considerações** relevantes às simulações são o alto custo de desenvolvimento e manutenção, o desenvolvimento exige habilidade técnica e educacional. Os instrutores agem como supervisores, facilitadores e avaliadores da atividade que está sendo realizada.

Os jogos e simulações são muito utilizados para estimular acadêmicos, principalmente, de administração de empresas na tomada de decisões estratégicas, antes de estarem no mercado de trabalho para não correrem o risco de se deparar com perdas devido a decisões erradas.



## 5. BENEFÍCIOS DE T&D

O treinamento é uma ferramenta administrativa que prepara o empregado para melhor exercer suas funções. Percebe-se que as empresas vêm investindo cada vez mais em treinamento para seus funcionários, pois além de aperfeiçoar e capacitar seus empregados irá trazer muitas vantagens para a organização aumentando assim a produtividade (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997 apud SIQUEIRA, ano, p. 39).

De acordo com Gil (2006), a nova missão da empresa não é apenas treinar seus funcionários, mas garantir o aprendizado contínuo de toda sua cadeia de valor, que envolve também seus clientes e fornecedores.

Ou seja, de acordo com os autores o desenvolvimento individual dos colaboradores advindos do treinamento gera benefícios organizacionais que podem valorizar ainda mais a relação com seus clientes externos.

## 6. CONCLUSÃO

Diante do exposto é perceptível que todos dentro das organizações têm uma função relevante, sendo necessário o investimento em treinamento e desenvolvimento para que os colaboradores desempenhem suas funções de modo que a organização se destaque perante o mercado.

Visto que crescimento é um objetivo global para as empresas e quando estas identificam o colaborador como um parceiro, o investimento financeiro em treinamento, deixa de ser um problema e se torna uma solução quando bem alocado.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, Gardência; LACERDA, Erika R. M. **Impacto do treinamento no trabalho: Investigando variáveis motivacionais e organizacionais e suas preditoras.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n4/v7n4a05.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2015.



BARDUCHI, Ana L. J.; BECKER, Tatiana J.; CAMPOS, Keli C. L.; MARQUES, Daniela G.; RAMOS, Kátia P.; SANTOS, Lígia A. D. **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf](http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **RH O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos** - Como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

GIL, Antônio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

SIQUEIRA, Luana C. **Programa de treinamento e desenvolvimento para os funcionários da área administrativa da empresa Globo Comercio de Veículos e Peças Ltda**. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Luana%20Catarina%20de%20Siqueira.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2015.

VARGAS, Miramar R. M. **Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. Disponível em: <<file:///E:/TCC%202015/3102126.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2015.