



**Faculdade
Católica
de Anápolis**

CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Jaqueline Augusta

Kamilla Mendes

Raquel Augusta

ANÁPOLIS/GO

2014

JAQUELINE AUGUSTA

KAMILLA MENDES

RAQUEL AUGUSTA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado a Faculdade Católica de Anápolis para obtenção da nota total na disciplina Projeto Integrador IV, ministrada pela professora orientadora Neyde Maria Silva.

ANÁPOLIS/GO

2014

Agradecemos primeiramente a Deus que caminha e caminhou toda essa jornada conosco e também nossos pais, amigos e familiares que sempre nos apoiaram nesta conquista.

RESUMO

O presente trabalho traz a importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) nas organizações. A pesquisa em questão dedicou-se em buscar informações elementares desde as primeiras necessidades humanas em relação à sua edificação e do meio onde atuavam. Ao longo dos anos, essa necessidade de prosperar-se aumentava cada vez mais, e assim, com sua capacidade de criar, o homem veio desenvolvendo formas de facilitar sua vida. Durante todo esse processo de criação e customização, surgiu a tecnologia, e com toda essa evolução tecnológica, o homem se deparou com a falta de qualificação profissional, sentindo a necessidade de aprender e aperfeiçoar dia após dia. A transformação de pessoas em talentos traz à organização um desenvolvimento crescente, e esse pode ser adquirido por intermédio de investimentos que a própria empresa faz em seu profissional, através de treinamentos específicos e elementares. Todas as técnicas utilizadas no programa e também etapas do processo de treinamento foram citadas de forma clara e sucinta, ocasionando melhor entendimento a respeito do tema em questão, sabendo-se que é a partir do cumprimento pormenorizado dessas etapas que as mudanças e resultados surgem. Tais mudanças tanto individuais quanto organizacionais é uma forma da empresa “dizer” que está viva, ocorrendo um descongelamento de um ponto fixo que não trazia um diferencial ao funcionário ou à organização. O investimento em treinamento e desenvolvimento é encarado de diversas formas pelas empresas, algumas negativamente por medo de perder seus colaboradores para concorrentes. Nossas pesquisas mostraram que, a eficácia deste tipo de investimento varia de acordo com a dedicação e conveniência de cada uma, concebendo o interesse do seu administrador em atribuir a seus funcionários o devido valor, que conseqüentemente desenvolverão de forma eficiente e eficaz as organizações.

Palavras – chave: Treinamento e Desenvolvimento; Desenvolvimento de Pessoas e Organizacionais.

Abstract

This paper presents the importance of training and development (T & D) in organizations. The research in question has dedicated itself to seeking basic information from the first human needs in relation to its construction and the environment in which they worked. Over the years, this need to thrive is increasing more and more, and so, with his ability to create, the man came to developing ways to make your life easier. Throughout this process of creation and customization, came to technology, and with all this technological evolution, man was faced with the lack of professional qualification, feeling the need to learn and improve every day. The transformation of people in talents brings to organization a growing development, and this can be acquired through investments the company makes in its own business, through specific and basic training. All the techniques used in the program and also steps of the training process were cited clearly and succinctly, causing better understanding about the subject at hand, knowing that it is from the comply of detailed steps with these changes and results arise. Such changes as well as individual or organizational is a form of company "say" that is alive, experiencing a thaw of a fixed point that did not bring a difference to the employee or the organization. Investment in training and development is viewed in different ways by businesses, some negatively for fear of losing their employees to competitors. Our research has shown that the effectiveness of this type of investment varies with the dedication and convenience of each, conceiving the interest of your administrator to assign your employees the amount due, which consequently will develop efficient and effective organizations.

Keywords: Training and Development, People and Organizational Development.

SUMÁRIO

Introdução	6
1. OBJETIVOS E FINALIDADES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
1.1. Origem e Evolução do T&D	8
1.2 Foco do T & D	9
1.3 Benefícios da aplicação do T & D	10
2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
2.1. Conceitos de T & D:.....	12
2.2 Processos de Treinamento:.....	14
2.3. Técnicas de Treinamento:	18
2.4. Processos e métodos do desenvolvimento de pessoa:	19
2.5. Processos de desenvolvimento de carreiras:	24
3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO	27
3.1 Investimento em T & D.....	27
3.2 Impacto gerado pelo T & D no ambiente de trabalho.	28
Considerações Finais.....	31
Referências Bibliograficas	33

Introdução

O presente trabalho relata a importância do programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) dentro das organizações, com o objetivo principal de proporcionar a qualidade e ou capacitação do desenvolvimento das funções entre os colaboradores e conseqüentemente o sucesso almejado pelas mesmas.

O tema foi escolhido pelo grupo com a finalidade de mostrar a importância do treinamento e desenvolvimento. A proposta do treinamento e desenvolvimento é a de capacitar e preparar os colaboradores no que tange a identificação de suas habilidades e competências visando contribuir para um bom desempenho e sucesso nas organizações; outro ponto importante do treinamento e desenvolvimento é impulsiona a eficiência, aumentar os níveis de qualidade, produtividade, segurança no trabalho e diminuir o retrabalho fazendo com que os gastos também diminuam. Com isso o desenvolvimento é o aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades futuras dos profissionais dentro das organizações.

Merecidamente chamada de organização, uma empresa bem sucedida faz justa essa caracterização por ter uma hierarquia bem organizada e colaboradores bem treinados para que o resultado do trabalho seja eficiente e eficaz. Desde o início da civilização o homem já sentia necessidade e criava por si só uma forma de facilitar a rotina do seu trabalho. Diante dessa necessidade, o homem evoluiu e foi criando novos métodos, como exemplo disso, será descrito neste trabalho a prática de produção elaborada por Frederick Taylor que é considerado um marco na história da administração.

O foco principal do treinamento e desenvolvimento (T&D) é qualificar os colaboradores de acordo com a necessidade da empresa, identificando os pontos negativos, aumentando o conhecimento de sua cultura, tornar apto um candidato a um novo cargo ou até mesmo reprimir algumas regras não cumpridas no ambiente interno e externo também. O tema foi escolhido por sua importância diante das dificuldades que uma empresa enfrenta, quanto aos problemas já existentes e nos que emergem ao decorrer de sua existência, como um incremento para melhorar o conhecimento dos colaboradores, aumento da produtividade, excelência no atendimento, aumento das vendas e outros que serão assinalados.

O objetivo do trabalho é determinar a importância do T & D dentro das organizações, e identificar os benefícios que o treinamento e o desenvolvimento agregam as organizações.

Os benefícios da aplicação do treinamento e desenvolvimento (T&D) são imensuráveis quando bem elaborado. Será apresentado aqui um modelo de aprendizagem de

gestão por competência construída por Zafiran (2003) onde o desenvolvimento humano é associado ao desenvolvimento do colaborador apesar de serem conceitos distintos ao mesmo tempo compatíveis. O conceito de treinamento é bastante citado neste trabalho, tornando simples a sua compreensão, a fim de enfatizar de forma simples seu desenvolvimento com intuito de beneficiar uma organização.

Os processos do treinamento são importantes para sua eficácia, pois existe uma ordem importante a ser cumprida para obter os resultados esperados pelo instrutor, sendo este minuciosamente preparado para tal evento. Cada etapa será relatada de maneira simples e objetiva para melhor discernimento. Quanto à avaliação do treinamento é a última etapa a ser cumprida, e uma das mais importantes podendo apurar se foram satisfatórios os resultados de forma global, melhor explicado posteriormente.

As técnicas apesar de complexas são extremamente importantes para discernir as formas existentes de treinamento, e qual caberá à organização depois do diagnóstico feito conforme a necessidade da mesma. Foram muitas as pesquisas realizadas de diversos autores como o elaborador do processo taylorista Frederick Taylor, Araujo e Garcia, que ocasionaram também novas técnicas que facilitaram na aplicação dos treinamentos, e vários outros importantes livros da história da administração nos ampararam para a conclusão de nossas pesquisas. Até mesmo o nosso próprio ambiente de trabalho no qual “sofre” das mesmas queixas quanto à premência de um bom treinamento.

A sequência do presente trabalho foi alocada da seguinte forma: Objetivos e finalidades do treinamento e desenvolvimento; Conceitos e processos do treinamento e desenvolvimento; Treinamento e desenvolvimento como estratégia de negócio. Os três capítulos são bastante objetivos, mas interligados a fim de melhor esclarecer cada etapa do tema proposto.

1. OBJETIVOS E FINALIDADES DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

1.1. Origem e Evolução do T&D

O processo de treinamento hoje apresenta a finalidade de capacitar a mão de obra, ou até mesmo melhorar a eficiência produtiva de uma empresa. Desde o início da humanidade o ser humano foi submetido a práticas como a de repassar conhecimentos e costumes a seus descendentes a fim de dar continuidade a espécie, haja visto que os primeiros tipos de treinamento que podemos lembrar seria o da prática da caça e pesca, que era utilizada para manter a sobrevivência da espécie e que isso passava de geração para geração por meios de ensinamentos.

O processo taylorista de produção pode ser destacado como uma forma de treinamento e desenvolvimento, pois com essa prática elaborada por Frederick Taylor, fazia com que cada pessoa tivesse sua função dentro de uma empresa e formando assim uma hierarquização de cargos e tarefas, onde cada um deveria ser capacitado a fazer o que lhe competia seu cargo precisando assim de certa forma de um treinamento.

Com o crescimento dos recursos tecnológicos o ser humano também foi evoluindo e descobrindo novas técnicas para sua sobrevivência e foram alteradas suas práticas. Com o surgimento das máquinas as pessoas passaram a ensinar como lidar com aqueles tipos de equipamentos e exercer novas atividades.

A partir daí foram surgindo novas técnicas e novas necessidades de as empresas aumentar cada vez mais sua produtividade, seus funcionários deveriam cada vez mais serem eficientes, pensando nisso foram surgindo várias técnicas e formas de treinamento para os funcionários a fim de qualificar a mão de obra e aumentar o processo produtivo. Segundo Araujo e Garcia (2009):

Com a necessidade por uma ação competente em termos de treinamento e desenvolvimento, é natural que os gestores de pessoas se utilizassem do crescimento exponencial da tecnologia da informação e de novas tecnologias que estão surgindo no mundo dos negócios. Araujo e Garcia, pg. 104, (2009)

Alguns exemplos dessas tecnologias que iremos falar mais à frente como o *Workshop*, *Coaching*, *Mentoring*, Teleconferência/videoconferência, Intranet/Internet, Universidade corporativa, Educação a distância.

O treinamento de pessoal tem alguns objetivos, tais como suprir algumas habilidades, conhecimento e atitudes para desenvolver de maneira eficaz as tarefas de cada cargo, tendo assim pessoas treinadas para lidar com as competências exigidas pelo seu cargo,

ou seja, treinada para lidar com tudo aquilo que é necessário pra o desenvolvimento de sua atividade.

A motivação aumenta a sensibilidade nas relações interpessoais e na condução das equipes e ainda melhora os processos e resultados organizacionais, com uma pessoa treinada ou uma equipe, pode se obter ganhos produtivos na empresa.

O desenvolvimento de pessoal já é uma prática em longo prazo, que além de suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para cada cargo, serve ainda para atividades futuras que a pessoa poderá vir a desenvolver na empresa, também tem como objetivo o processo de desenvolvimento profissional contínuo, pois como sabemos o mundo está em constantes modificações em um ritmo intenso, surgindo novas oportunidades de clientes, produtos e mercado, o que faz com que o pessoal da empresa tenham uma certa evolução de conhecimentos e competências para lidar com essas situações.

Aqui poderíamos citar diversas finalidades para o uso do treinamento e desenvolvimento de pessoas, mas elencamos alguns deles que achamos ser mais relevantes, não que outros não sejam, mais que para esse caso optamos por alguns como: adequar a pessoa a cultura da empresa, uma pessoa que conhece a história, a missão, os valores e objetivos da empresa tende a ser mais produtivo e eficaz do que aquele que não conhece, pois a pessoa está á parte do que a empresa pretende com suas atividades, pode obter um resultado melhor, o que poderia ser uma tendência de mudança de atitudes por parte das pessoas.

Outras finalidades seriam a adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa, para que estas não fiquem estáticas em relação ao desenvolvimento da empresa, pois como já falamos anteriormente que o mundo, o mercado está em constantes modificações e principalmente se falando de modernização e tecnologia, e cabe a empresa estar preparada a elas e o treinamento e desenvolvimento de pessoas pode contribuir a isso, para que as pessoas possam passar as informações adiante, e ter pessoas que estejam dispostas a serem remanejadas visando cargos ou posições futuras que elas podem a vir ocupar, o que de certa forma poderia reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

1.2 Foco do T & D

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T e D) constituem processos de aprendizagem.

Através do treinamento e desenvolvimento as pessoas podem assimilar informações, aprenderem habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver também conceitos abstratos.

Para garantir sucesso, produtividade nas ações e realização pessoal ou profissional, é fundamental manter o foco em objetivos e lembrar diariamente os motivos pelos quais foram estabelecidos. Somente assim temos a força que precisamos e disponibilizamos a energia necessária para a consecução dos nossos projetos.

Com tudo, o foco do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações é o alcance da excelência e eficácia na qualidade em todos os setores, produtos e serviços prestados ao seu público de interesse.

1.3 Benefícios da aplicação do T & D

Da mesma forma que o processo de seleção, treinamento também esta embasado no modelo de competência. A premissa desta abordagem esta no fato de que, para o exercício de uma determinada função, é necessária independência subjetiva para a tomada de decisões das pessoas que nela se encontra. Vemos, assim, a relação do desenvolvimento de competências subjetivas com ações específicas a serem desenvolvidas durante o trabalho.

Ainda que tenha sua importância, ao focalizamos o desenvolvimento tanto do funcionário quanto da empresa, o planejamento do treinamento deve ir além de questões momentâneas ou motivacionais.

Acreditamos que o ser humano é ativo na construção de conhecimento, e isso significa que durante a aprendizagem ele reconstrói aquilo que conhece e, com isso, o campo social em que se encontra. Se assim é verdade, o treinamento é muito mais do que a transmissão direta de um conhecimento considerado importante pela empresa. Por meio dele, a atualiza-se o vínculo entra a empresa e o funcionário.

Zarifian (2003) constrói um modelo de aprendizagem para as empresas que seguem o modelo de gestão por competência.

O que se observa na proposta é a meta de aumentar o campo de atuação do trabalhador ao mesmo tempo em que reconhece os limites da própria ação, o que implica necessariamente no desenvolvimento do sentimento do grupo enquanto equipe de trabalho.

Não basta, portanto a empresa escolher um tema que será o eixo formativo do treinamento. Mais sim principalmente transforma esse tema em motor para o desenvolvimento do funcionário.

Desenvolvimento humano é ultrapassar a visão do trabalhador como apenas alguém que exerce determinada função, um operador que repete seus atos, independente do contexto organizacional em que se encontram. A organização é produto das relações que se estabelecem dentro dela. Ela é construída pelos homens que agem e modificam-se a partir das ações que fazem durante o seu trabalho.

2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

2.1. Conceitos de T & D:

As organizações modernas e mais atuantes no mercado já chegaram à conclusão de que investir em seus funcionários é a maneira mais eficaz e o caminho mais curto e seguro para alcançarem os seus objetivos.

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Para serem bem-sucedidas as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer, que conduzem os negócios, produzem os problemas e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. (CHIAVENATO, 2010 p.366).

Segundo Chiavenato (2010), treinamento é qualquer processo que visa adquirir aprendizado; processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Treinamento é um meio de desenvolver nas pessoas competências para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras. Com tudo, o treinamento é fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Treinamento é fonte eficaz de agregar valores como eficiência, conhecimentos e habilidades às organizações e às pessoas. A informação corresponde ao comportamento das pessoas, tornando-as mais eficientes. O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização.

Treinamento é um sistema de benefícios para o comportamento das pessoas no alcance dos objetivos das organizações. É fonte de lucratividade quando os executivos e administradores investem no programa de treinamento sabendo-se que de retorno os profissionais adquirem melhor qualidade de vida no trabalho, criatividade e inovação, maior qualidade e produtividade, valor agregado e, aumento da eficácia nos resultados.

Domingos (2013), diz que o treinamento e o desenvolvimento não devem ser vistos como um custo e sim, como uma forma de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através de profissionais capacitados que desempenham suas funções com excelência.

O treinamento e o desenvolvimento são métodos parecidos mais com perspectivas de tempos diferentes. O foco é de ampla importância, pois, tem o objetivo de desenvolver competências desejadas pelas necessidades do sucesso organizacional- tanto no nível geral de toda organização, divisional por setores e, individual de cada colaborador. O treinamento é

desenvolvido para o cargo atual; afirma Chiavenato (2010), que já o desenvolvimento é para pessoas que se estendem a carreira com um foco de longo prazo.

Todas as pessoas independentes de suas diferenças podem e devem se desenvolver. Ainda, segundo Chiavenato (2010); o desenvolvimento está focalizado no crescimento pessoal do colaborador e visa à carreira futura e não o cargo atual como o treinamento. O desenvolvimento é um dos aspectos mais importantes na moderna Gestão de Pessoas; a mudança exige novos hábitos, práticas e soluções para este desenvolvimento.

Segundo Davel e Vergara (2001), pessoas não fazem parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e nos ambientes de negócios em geral.

O processo de desenvolvimento de pessoas não significa apenas oferecer conhecimentos e habilidades para que possam realizar seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar-lhes uma formação permitindo que desenvolvam esses novos hábitos, novas atitudes; é dar capacitação para aumento de conhecimentos em busca de se tornarem melhores no que fazem. É importante destacar que investir no desenvolvimento de pessoas dentro da organização é investir na qualidade dos produtos e serviços; é atender melhor os clientes ampliando o faturamento.

Gil (2012) diz que, o mundo de hoje está mudando de uma forma extraordinária. As mudanças antigamente levavam décadas para acontecer e hoje estão acontecendo em meses, dias e às vezes até em horas. É cada vez mais comum as empresas implementarem programas de formação, a ponto de muitas decidirem-se pela instalação não apenas de centros de treinamento e desenvolvimento, mas até mesmo de centros educacionais e universidades corporativas.

O treinamento e o desenvolvimento foram criados com o objetivo de capacitar as pessoas para prepará-las para ocupar determinada função dentro da organização.

Há tempos passados o modelo organizacional era um modelo tradicional; os administradores tinham o controle total no desempenho das pessoas, era um modelo mais conservador onde os gestores não se preocupavam com as necessidades de melhoria, a direção era centralizada através de uma hierarquia e, o ambiente era previsível, pois também os colaboradores não se preocupavam com a necessidade de melhoria. Atualmente vivemos na era da informação e as mudanças são constantes; as funções são individualistas porém são trabalhadas em equipes, houve uma grande redução do nível hierárquico e, o ambiente se

tornou estável, dinâmico e inovador. Diz Chiavenato (2010) que, as organizações passaram a inovar em termos de estrutura organizacional, passaram a visualizar as necessidades de se tornarem mais ágeis, flexíveis e inovadores. Os ativos tangíveis como o capital financeiro, as máquinas e as instalações perderam o lugar para os ativos intangíveis como o conhecimento, as habilidades e competências.

Desenvolver é fazer crescer, aumentar, progredir em todos os setores de atividades. Chiavenato (2010) fala que a busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas - a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças introdução do *coaching e mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

Para pensar, decidir, fazer, raciocinar e necessário o conhecimento, mas isso não é formado ao acaso e necessário ser administrado esses conhecimentos e agregado a partir de fontes internas e externas por anos ou décadas.

Para Marras (2011), a área de T & D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta um “padrão” de comportamentos e atitudes esperado pela organização em seus trabalhadores.

2.2 Processos de Treinamento:

Para Chiavenato (2010) p.368, o processo de treinamento é composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Dentro deste contexto segue na

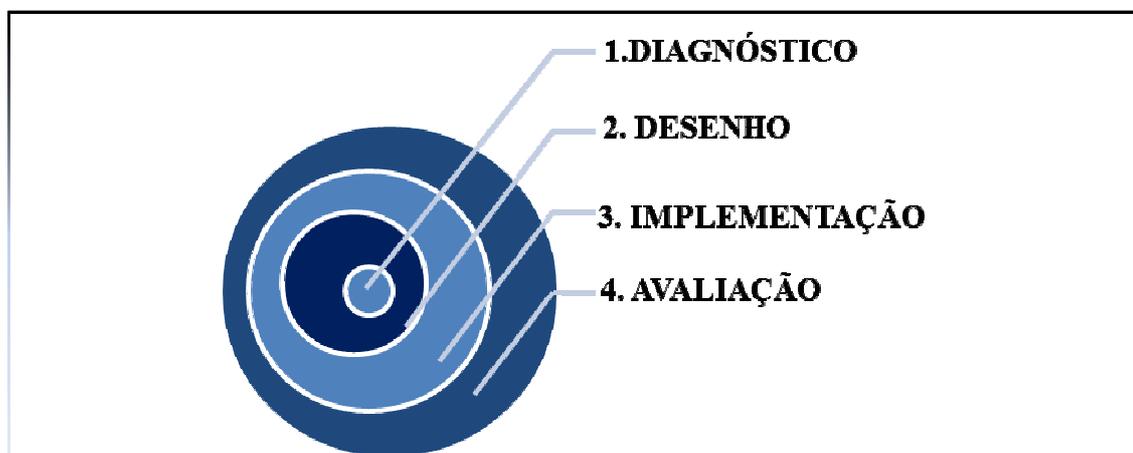


Figura1: Etapas do processo de treinamento
Fonte: Elaborado pelas autoras (2014)

- I. Diagnóstico: É a etapa inicial onde se faz o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta através de pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. É diagnosticar onde existe carência de preparo profissional das pessoas, comparado com as necessidades da organização.

O gestor deve verificar quem precisa ser treinado, o que deve ser aprendido, e, para que ser aprendido. A função do diagnóstico é auxiliar no planejamento por meio de análise de levantamento de dados como exemplo

- I. Se o colaborador esta defasado
- II. Verificar os conhecimentos e habilidades que o colaborador tem a oferecer levando em conta as necessidades do cargo em que o mesmo a ocupa
- III. Baixa produtividade
- IV. Grandes desperdícios ou enorme índice de erros
- V. Número de acidentes
- VI. Entre outros...

Para um excelente resultado final no sistema de treinamento é imprescindível um bom diagnóstico das necessidades de aprendizado; é sempre aplicado medidas como: questionários; entrevistas aos funcionários, testes, observações no setor de trabalho, informações de líderes e superiores que acompanham de perto o andamento do profissional, entre outras... As formas de avaliações iniciais devem ser realizadas conforme políticas e diretrizes de cada empresa.

- II. Desenho: o treinamento deve ser estruturado sendo a segunda etapa, a de programação, elaborando técnicas a serem utilizadas para atender as necessidades diagnosticadas. É a escolha dos meios a serem utilizados com o objetivo de atender as necessidades diagnosticadas.

É a chegada hora de definir como, quando, quanto e qual a melhor forma de treinar. Chiavenato diz que é preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas fixando critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

- III. Implementação: É a execução do programa daquilo que foi definido na etapa anterior. Nesta fase a aplicação do treinamento deve ser de forma clara para o aprendizado do treinando. São várias as técnicas a serem utilizadas para transmitir as informações necessárias desenvolvendo habilidades requeridas no programa de treinamento sendo a serem utilizadas conforme a situação e o objetivo da empresa.

Um bom diagnóstico das necessidades de treinamento é essencial para a implementação do programa.

- IV. Avaliação do programa de treinamento: É a etapa final, é preciso verificar e avaliar sua eficácia; se realmente o treinamento atendeu as necessidades da organização, das pessoas e do público de interesse. São vários os pontos a serem avaliados: o custo, a qualidade, a reação, o aprendizado, a rapidez e os resultados.

Chiavenato (2010) diz que esse processo é de extrema importância, pois, avalia em qual extensão o objetivo do treinamento foi alcançado; avalia-se também a reação e a satisfação dos colaboradores, o que o aprendizado agregou as habilidades deles. O desempenho através de novas atitudes e, os resultados como: lucratividade, custos operacionais, menor rotatividade, entre outros. O retorno de investimento (*ROI* *return on investment*) é a fase final dos critérios de avaliação onde se verifica o valor do treinamento em retorno dos investimentos.

Nesta etapa deve-se fazer uma análise comparativa entre a avaliação inicial das necessidades e a avaliação final dos resultados obtidos com o programa. Se o treinamento não supriu as necessidades e objetivos esperados com o programa, é preciso rever as técnicas que foram utilizadas fazendo assim um novo planejamento reajustando o programa para uma nova aplicação do mesmo. É um processo fundamental, onde se analisa os resultados obtidos fazendo uma análise abrangente se o programa conseguiu atender as necessidades e objetivos da organização, verificando se todos os custos foram um investimento.

Segundo Chiavenato (2010) existem cinco medidas e cinco níveis de resultados a serem avaliadas, como segue as figuras abaixo:



Fonte: Elaborado pelas autoras (2014)

Figura 2: Etapa das medidas a serem avaliadas

As medidas são elas descritas assim:

1. Custo: É qual o capital investido no programa
2. Qualidade: Como o treinamento atendeu o que se pedia
3. Serviço: Se o treinamento foi satisfatório aos treinados
4. Rapidez: Como o treinamento se agregou aos novos obstáculos
5. Resultados: Que resultado o programa trouxe a organização e seus participantes.

Já na avaliação dos níveis de resultado é outros métodos a serem avaliados como vamos ver a seguir:

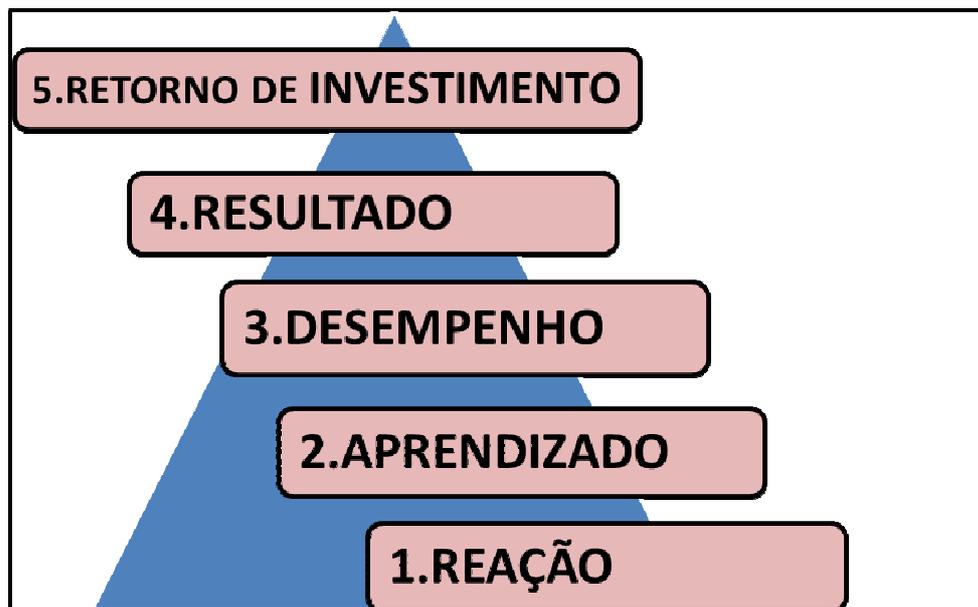


Figura: 3

Fonte: Elaborado pelas autoras, (2014).

1. Reação: Verifica a reação, a satisfação do colaborador com o programa
2. Aprendizado: Verifica as novas habilidades e conhecimentos adquiridos pelo treinando
3. Desempenho: Avalia as mudanças no trabalho, no ambiente e de comportamento individual e organizacional.
4. Resultados: São os resultados adquiridos pós treinados; se diminuíu os índices negativos e aumentou os esperados como otimização da qualidade, produtividade e lucratividade.
5. Retorno do investimento (*ROI- returnoninvestment*): Nesta etapa são diagnosticadas o valor que o treinamento compôs em cada objetivo desejado; em cada colaborador e em toda organização.

2.3. Técnicas de Treinamento:

Várias são as técnicas a serem utilizadas nos programas de treinamento. Segundo Chiavenato (2010 p. 379), dentro de muitas as mais aplicadas é:

- *Workshop*, caracterizado por ser uma troca de experiências dos integrantes a cerca do tema que as levaram ao encontro. Realizado em um dia somente, fora do local de trabalho, podendo ser em um ambiente profissional, social ou esportivo.
- Leitura é uma das técnicas mais utilizadas no programa de treinamento. O orientador consegue expor uma grande quantidade de informações em pouco tempo, porém o treinando tem pouca ou nenhuma oportunidade de esclarecer dúvidas.
- Instrução programada apresenta maior rapidez no aprendizado pode ser usada através de livros, máquinas, computadores. Vários dos métodos multimídia fazem parte da IP. Seu maior defeito é que pode ser de auto custo e pode ocorrer também isolamento do treinando.
- Treinamento de tecnologia: sem a intervenção humana, utilizada para transferir informações com o uso de data show, CDs, DVDs, vídeos... Grande possibilidade de adequação do aprendiz e proporciona um ambiente atraente de aprendizado.
- *Coaching* são práticas de orientação que buscam fazer com que a pessoa através dessas práticas possa obter resultados incríveis, onde tem como objetivo prover um aprendizado mais efetivo e eficaz, esse processo é novo no mercado, atualmente existe no Brasil a Sociedade Brasileira de *Coaching*, onde atende diversos tipos de pessoal, afim de criar profissionais (*Coach*) que possam dar o seu máximo no ambiente de trabalho e fazer com que sua equipe possa render ao máximo.
- A Teleconferência é muito utilizada por empresas que são dispersas geograficamente, empresas para um contato com o exterior por exemplo, onde, graças a tecnologia permite uma comunicação rápida e de tomadas de decisões, pode ser utilizada para um público onde a pessoa está em um lugar e dá palestras e cursos para pessoas de lugares diferentes.
- A Intranet e Internet é vista como uma ferramenta para facilitar o treinamento e desenvolvimento de pessoas, não necessariamente serve para treinar pessoas, mas é visto como um facilitador desse processo.

- Palestras é muito utilizadas em escolas e universidades, uma técnica barata porem, possui um único meio de comunicação. Boa parte dos treinados apresenta um bom desempenho, o instrutor após a palestra abre para discussões relacionadas ao tema.
- Computer-based training (CBT): é o treinamento com o auxílio do TI tecnologia da informação com o uso de data show, CDs, DVDs, vídeo, gráficos, animações...

2.4. Processos e métodos do desenvolvimento de pessoa:

Segundo Chiavenato (2010), são vários métodos de desenvolvimento de pessoas. Os mais importantes relacionados as habilidades no cargo é a rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento fora da empresa, estudo de casos, jogos de empresa, centros de desenvolvimento internos e *coaching*. Fora do cargo são: tutoria e o aconselhamento.

*Rotação de cargos e quando ocorre mudança de cargo tanto verticalmente como horizontalmente com propósito de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades, no caso a rotação horizontal tem o objetivo de absorver em curto prazo conhecimento e experiência, já a rotação vertical é uma promoção provisória para uma posição nova e mais complexa. Esses métodos são excelentes para ampliar exposição da pessoa relacionado operações na organização e transformar especialistas em generalista, além de estimular o desenvolvimento de novas idéias, proporcionando ao colaborador oportunidade para uma avaliação de desempenho mais ampla e muito mais confiável.

*Posições de assessoria, quando o colaborador que tem um elevado potencial trabalha em diversas áreas desempenhando diferentes tarefas sob a supervisão de um gerente

*Aprendizagem prática é feita no próprio local quando o colaborador trabalha em tempo integral para resolução de problemas em departamentos ou certos projetos afins de ganhar conhecimento é aplicação em conjunto com outras técnicas.

*Atribuição de comissões é a oportunidade de participar das tomadas de decisões aprendendo através da observação dos problemas que ocorram na organização, essas atribuições apesar de temporárias são boas pois, são desafiadoras proporciona oportunidade de crescimento aumentando sua compreensão.

*Participação em cursos e seminários externos esse método é tradicional oferece oportunidade de adquirir conhecimento e de desenvolver habilidades analíticas e conceituais

esses cursos podem ser ministrados por fornecedores ou consultores mais também pode ser feito através da tecnologia da informação, o colaborador recebe o curso ou os seminários através de videoconferência onde a apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, há supervisores que são treinados através da videoconferência com empresas, fazendo com que a empresa não tenha custo com viagens, hospedagens e deslocamento.

*Exercícios de simulação inclui jogos de empresas, simulação de papéis (role playing) e estudo de caso que utiliza-se experiências de outras organizações para diagnosticar problemas desenvolver soluções alternadas além de proporcionar discussões afim de estimular os participantes a defender suas habilidades tanto julga mentais com analíticas.

*Treinamento (Outdoor) fora da empresa está focado em buscar novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que precisam ser obtidos fora da empresa geralmente esses treinamentos são oferecidos fora da empresa por organizações especializadas em treinamento e desenvolvimento que focalizam o trabalho em equipe.

*Estudos de casos ocorre quando a pessoa analisa e resolve determinado problema na organização é diagnosticar o problema real e apresentar soluções alternadas desenvolvendo persuasão, habilidades de análises e comunicação.

*Jogos de empresas (Management games ou business games) são situações reais ou simuladas dentro da empresa onde equipes de funcionários ou gerentes competem entre si para tomada de decisões computadorizadas.

*Centro de desenvolvimento interno (*Inhouse Development Centers*) é o caso das universidades corporativas onde são usados métodos centralizados em locais da empresa com o objetivo de melhorar e desenvolver habilidades e competências.

**Coaching* como já visto também nos tipos de treinamentos, o gerente tem um conjunto de papéis, além de sua função ainda é líder renovador, preparador, orientador é impulsionador então se transforma em *coach*.

*Tutoria ou *mentoring* é um sistema de apoio e suporte profissional onde o colaborador é assistido por um sistema de apoio e suporte profissional por um executivo da empresa onde o mesmo monitora, guia, crítica, aconselha, e também dá sugestões ao colaborador em sua carreira para que haja um crescimento profissional, nesse processo há vantagens como a intensa interação e rápida retroação no desempenho das tarefas e desvantagens ocorre pois o colaborador só aprende quando o colaborador recebe um treinador eficaz, lembrando que a tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização.

*Aconselhamento de funcionários é um suporte uma assessoria no desempenho das atividades aproxima um pouco da tutoria porém com aspectos diferentes como disciplina quando ocorre alguma discussão ou quando um colaborador apresenta um comportamento que não seja adequado para seu local de trabalho como insubordinação, atrasos, ausência e irritação atrapalhando assim seu desempenho profissional neste caso o gerente deve intervir, mas para que isso ocorra é necessário que primeiramente o gerente identifique o real problema e tenha facilidade e saiba ouvir e persuadir perante a situação.

As mudanças que estão ocorrendo no mundo influenciam fortemente nas organizações, e os gerentes devem acompanhar essas inovações, estimular e apoiar. Então esse processo que o gerente deve acompanhar segundo Chiavenato (2010 p.) é feito em quatro etapas do processo inovador:

Criação de idéias é usar a criatividade com novas formas de conhecimento através de descobertas, extensões de conhecimento e também pela inventividade.

Experimentação inicial e quando as idéias são inicialmente testadas, normalmente são feitas por clientes, consumidores ou discussões feitas com outras pessoas isto também pode ser feito por amostras ou técnicos.

Determinação da viabilidade é identificar se o produto é viável financeiramente, ou seja, se o custo e o benefício se identificam assim como aplicações potenciais e com o mercado.

Aplicação final ocorre quando o produto se torna parte da rotina operacional normal que já esteja finalmente sendo comercializado e também já tenha sido colocado no mercado aberto.

Segundo Chiavenato (2010), a criatividade e inovação constituem um modo de vida em muitas organizações. Isso significa que ambas dependem da cultura organizacional. O autor cita como exemplo a 3M, uma das empresas americanas mais inovadoras e mais bem sucedidas do mundo que atribuiu seu êxito á criatividade de seus funcionários. Ela consegue através de uma cultura organizacional extremamente aberta e participativa que privilegia as pessoas. Liberdade e fraqueza imperam dentro da organização. Para incentivar a criatividade das pessoas, a 3M dá um tempo para o colaborador fazer o que bem entende no seu horário de trabalho. Essa liberdade interna faz com que a 3 M consiga a proeza de lançar um produto novo a cada semana.

Para as organizações é essencial a criatividade e inovação e a mudança, sendo as principais características dos tempos modernos, elas está em todas as partes, nos clientes, nas organizações, no clima, no serviço, na tecnologia enfim em tudo.

A passagem de um estado para o outro e considerado mudança para que isso ocorra é necessário a transformação, perturbação, interrupção e a ruptura, mas isso depende da intensidade. Chiavenato ((2010) p.406), fala que através da mudança constituímos um processo que é feito em três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento:

- Descongelamento é a etapa inicial da mudança, através dele as velhas idéias são derretidas, abandonadas, esquecidas fazendo com que o padrão seja deixado de lado para ser substituído por outro padrão isso ocorre quando a organização percebe que já está na hora de fazer mudanças, mas para que isso ocorra bem e necessário que o padrão antigo realmente seja abandonado, pois se isso não ocorre a tendência será o retorno ao antigo padrão.
- A parte que as idéias são colocadas em pratica exercidas e experimentadas é a fase de mudança, onde vai se descobrindo novos valores, atitudes e comportamentos, essa mudança envolve dois aspectos: a identificação e a internalização. A identificação e feita quando as pessoas percebem que essa mudança e eficaz, e a internalização e feita quando as pessoas desempenham novos comportamentos como parte de seu padrão normal, onde elas passam a pensar e executar de uma maneira nova.
- O recongelamento é a etapa final onde as idéias são definitivamente incorporadas no comportamento e o novo padrão se torna uma nova norma da organização. Essa fase requer dois aspectos: o apoio que é o suporte, e o reforço positivo que é a prática proveitosa que faz com que a mudança seja bem sucedida.

O agente de mudança é a pessoa que inicia o processo e ajuda a fazer mudança, esse agente pode ser um consultor interno ou externou até mesmo um membro da organização. Os agentes de mudança dentro das organizações geralmente são os gerentes ou os especialistas de GP que acabam se tornando consultores internos, mas o gerente que é o responsável pelo processo de mudança (descongelamento, mudança, recongelamento) e de incentivar os colaboradores para que essa mudança ocorra.

O processo de mudança tem dois pontos diferentes o positivo é negativo, pois tem o apoio e suporte a mudança em contra partida a resistência a mudança, para que seja bem sucedida e necessário que a mudança ocorra efetivamente, quando os pontos negativos prevalecem as mudanças se tornam mal sucedidas e não ocorrem.

O agente de mudança no caso o gerente deve sempre otimizar a situação fazendo com que os pontos positivos prevaleçam sobre os negativos para que a mudança seja eficaz. A mudança ocorre no caso com o máximo de eficácia e é necessário que as pessoas mudem também esse papel e responsabilidade do desenvolvimento de pessoas.

Chiavenato (2010) diz ainda que muitos programas de mudanças organizacionais simplesmente não funcionam por que se limitam a mudanças no trabalho e não nas atitudes e comportamentos das pessoas. O primeiro passo está em mudar o comportamento individual para posteriormente ter condições de mudar o comportamento organizacional. É o velho problema do ovo e da galinha. Para tanto, é necessário que as pessoas visualizem claramente o que deve ser mudado e concordem com isso para depois alcançar a mudança. Daí para a frente pode-se então mudar a estrutura organizacional, tudo em sintonia com o novo tipo de comportamento.

A maioria das organizações acham que gestão de mudança significa fazer pequenas alterações com o intuito de resolver problemas ou corrigir erros, mas isso é um equívoco pois a gestão de mudança organizacional tem um significado mais amplo e sistêmico.

A cinco níveis de gestão de mudança organizacional segundo Chiavenato (2010 p. 409) são:

1-Consciência quanto á necessidade de mudança

1. Comunicações dos gerentes
2. Insumos dos clientes
3. Mudanças nos mercados
4. Acesso online a informação

2-Desejo de participar e de apoiar a mudança

1. Medo de perder o emprego
2. Insatisfação com o status quo
3. Conseqüências negativas iminentes
4. Afiliação e senso de pertencer
5. Avanço na carreira
6. Alcance de poder ou posição
7. Confiança e respeito pela liderança
8. Esperança em um futuro melhor

3-Conhecimento de como implementar a mudança

1. Treinamento e educação
2. Acesso a informação
3. Exemplos e modelos de papéis

4-Habilidade para implementar as habilidades e comportamentos requeridos

1. Prática e uso de novas habilidades
2. *Coaching*
3. *Mentoring*
4. Remoção de barreiras

5-Reforço consistente para manter a mudança

1. Incentivos e recompensas
2. Mudanças na remuneração
3. Reconhecimento as pessoas
4. Celebrações

O desenvolvimento visa orientar o colaborador para que ele se desenvolva profissionalmente não somente no cargo atual, mas também para cargos futuros, pois está relacionado com a educação e orientação trabalhando mais profundamente o processo da personalidade e também melhorando o conhecimento na forma de compreender e interpretar.

Todas as pessoas podem e devem se desenvolver, mas nem sempre foi assim, na abordagem tradicional as únicas pessoas que podiam desenvolver era uma pequena fatia do pessoal da gerencial no caso só os níveis elevados, mas isso não e mais feito devido forma de equipes de trabalho e a redução do nível hierárquico então e necessário que todos desenvolvam.

2.5. Processos de desenvolvimento de carreiras:

Segundo Chiavenato, (2010 p. 413), o desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou consequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações

conseguem integrar o processo com outros programas de gestão de pessoas, como avaliação do desempenho, treinamento e desenvolvimento e planejamento de gestão de pessoas.

Os primeiros planos organizacionais sobre o desenvolvimento de carreiras, era focalizado somente para as necessidades da organização fazendo com que as mudanças e expansão de funcionários fossem feitas com planejamento e preparação antecipada, mas ultimamente os planos passaram a ser mais abrangente tanto relacionado a organização como as pessoas que estão envolvidas.

Há organizações que estão aderindo a responsabilidade pela carreira profissional do seu próprio colaborador dando suporte para que eles tenham um futuro promissor e sejam bem sucedidos, pois o colaborador precisa ser orientado para desenvolver sua carreira tanto dentro da organização como fora dela.

As principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras segundo Chiavenato são: Centro de avaliação, testes psicológicos, avaliação do desempenho, projeções de promovabilidade, planejamento de sucessão, segue abaixo a explicação detalhada de cada uma.

1- Centros de avaliação (*assessment centers*) são centros que mostram os pontos fortes e fracos dos candidatos e também sua habilidade são feitos por exercícios dirigidos, entrevistas, simulações e jogos de empresas para o desenvolvimento de carreiras com a finalidade de desenvolver planos e objetivos de carreiras que sejam reais e adequados.

2- Teste psicológicos são feitos como os de seleção de pessoal com o intuito de compreender melhor o interesse competências e habilidades.

3- Avaliação de desempenho é uma informação importante para o desenvolvimento de carreira.

4- Projeções de promovabilidade é feito pelos gerentes para identificar o avanço do subordinado, isso é necessário para ajudar a organização a perceber quem são os colaboradores que necessitam de melhorar seu conhecimento e sua experiência.

5- Planejamento de sucessão segundo o *Leadership Continuity Program (LCP)* DA *American Telephone & Telegraph (AT&T)* enfatiza o desenvolvimento das pessoas e não necessariamente a promoção. Os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelentes desempenhos sustentável, elevada avaliação para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo acima de seu atual nível. É feito um planejamento visando preparar o colaborador para que ele preencha outro cargo, mais que tenham perspectivas de crescimento.

Treinamento e desenvolvimento lidam com mudança para aprendizagem de cada indivíduo. O desenvolvimento Organizacional (DO) tem como propósito formular mudanças necessárias feitas pelos próprios colaboradores, mas isso é feito com o apoio de um consultor externo ou interno.

O desenvolvimento Organizacional apresenta as seguintes características segundo Chiavenato (2010, pg.420):

*O desenvolvimento organizacional é baseado na pesquisa e ação que é um diagnóstico feito através de uma coleta de dados e uma intervenção no caso uma ação para mudar a situação e posteriormente, um reforço para estabilizar e manter a situação nova.

*O desenvolvimento organizacional aplica os conhecimentos das ciências comportamentais com o objetivo de melhorar a eficácia.

*O desenvolvimento organizacional muda atitudes, valores e crenças dos funcionários é necessário que isso ocorra para que os mesmos possam identificar e implementar mudanças para melhoria do funcionamento da organização.

*O desenvolvimento organizacional muda a organização rumo a uma determinada direção, gerando melhoria, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho, aumento da eficácia.

O processo de DO segundo o Chiavenato (2010), é composto por três fases distintas, primeiramente o diagnóstico que é feito por pesquisas ou entrevistas para descobrir as necessidades de mudança da organização, em segundo a intervenção que é uma ação feita geralmente por workshops e discussões com o objetivo de encontrar ações e rumos adequados para mudança e por final o reforço que é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retro informação a respeito da mudança alcançada.

O desenvolvimento organizacional nada mais é do que a mudança organizacional planejada e negociada.

3. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

3.1 Investimento em T & D

Como saber se investir é realmente o melhor.

A diferença entre o custo e o investimento é que, o investimento é quando aplicamos, por exemplo, objetivamente um capital e temos retorno satisfatório ao que foi estabelecido. Já o custo, é o que gastamos sem fins de retorno.

Lima (2013), diz que não adianta termos bons profissionais se há baixo índice de resultados; sendo que esses índices estão quase sempre relacionados a falta de treinamento. Diz ainda que o principal patrimônio das organizações são as pessoas, e, por isso é importantíssimo um bom processo de T & D (treinamento e desenvolvimento). Sendo possível avaliar e analisar o retorno do treinamento através de metodologias que considerem aspectos tangíveis e intangíveis e que leve em conta a cultura da empresa e a sua disponibilidade de informações.

Segundo Carvalho (1988), as organizações devem investir no recurso humano para garantir maior produtividade e obviamente obter lucro.

Muitas empresas querem o bom desempenho do colaborador e não investem e nem se importam com a qualificação dos mesmos; sabem exigir bons resultados, mas não se importam com o valor que o treinamento vai agregar a cada funcionário. Vê apenas o treinar como um gasto e não como no mínimo a qualificação necessária exigida em cada função.

Ditkun (2013), nos fala sobre o elevado índice de rotatividade das pessoas nas organizações; se a empresa está passando por esta situação é sinal de que algo não vai bem. A falta de habilidades de gerenciamento e de comunicação adequada dos superiores como líderes de setores, gerente, entre outros de cargos mais elevados também pode ser uma péssima situação na organização. Diz ainda que os supervisores que aprendem a fazer a gestão de pessoas, entende seus anseios e inquietudes, certamente conseguirá manter por mais tempo funcionários na organização; é claro que esses treinamentos aos supervisores e algo também que deve ser contínuo, pois, passamos a cada instante por grandes mudanças.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), diz que a falta de treinamento dentro das empresas deve-se aos gestores estar preocupados não com o valor que ele irá agregar e sim com o risco da perda, pois o colaborador pode deixar a organização, sendo que mesmo que

isto é fato de acontecer, se for treinamento para uma quantidade de grupos de funcionários maior aos que permanecerem dará com certeza um retorno mais que satisfatório.

Malkovich e Boudreau (2010) fala que o investimento em treinamento será á longo prazo um aumento na lucratividade, e o desenvolvimento de pessoas com tudo diminuirá o índice de rotatividade e o aumento da motivação dos funcionários.

Existe ainda uma grande dificuldade ao calcular o retorno do investimento no programa. Marras (2011 p. 154), diz que a contabilização das despesas do treinamento deve se ampliar na análise de vários fatores, e usa formulas que ajudam a essa contabilização como:

Ct = custo total do treinamento

Cd = custos diretos

Ci = custos indiretos

Chh = custo homem-hora

Cpc = custo per capita

Dt = despesas totais

Tt = total de treinados

Th = total de horas do módulo

Formula do custo total: **Ct= Cd + Ci**

Formula do homem-hora: **Chh = Cd**

—————
Tt .Th

Formula do custo per capita: **Cpc = Dt**

—————
Tt

A composição dos custos de treinamento pode ser de despesas com pessoal e com materiais. Diz Marras (2010 p. 155), que as despesas com pessoal são: salários, ajuda de custos, serviços extraordinários.

Lacombe (2005), confirma que uma das razões que as organizações investem menos em programas de treinamento é que o colaborador pode deixar a empresa a qualquer instante, e isso ocorre devido o mercado de trabalho hoje ser um ambiente previsível e não instável.

Com tudo é imprescindível a avaliação do programa, visando sempre se o objetivo foi alcançado sendo que isso esta claro alinhado também a outros programas do recursos humanos e com os planos estratégicos da empresa.

3.2 Impacto gerado pelo T & D no ambiente de trabalho.

Impacto em linguagem comum significa “metido à força, impelido”; impelir significa “impulsionar para algum lugar, empurrar, arremessar” (Dicionário Aurélio).

O impacto do treinamento dentro da empresa corresponde aos resultados obtidos no treinamento e que são posteriormente aplicados no trabalho. Os resultados podem ocorrer em três níveis: indivíduo (comportamento no cargo ou desempenho no cargo), equipe e organização (os dois como mudança na organização e resultado final). Sabendo que, T&D nas organizações é justamente uma busca na melhoria do desempenho, imediata, em médio ou em longo prazo. Muitos relatos nacionais e internacionais foram feitos em relação ao desempenho depois de eventos de T&D, e neste trabalho será relatado os achados de Ford e colaboradores (1992) que confirmam a hipótese de que a oportunidade de desempenhar tarefa está mais relacionada ao contexto de trabalho e a características individuais. Indivíduos com auto eficácia elevada tiveram maior desempenho nas tarefas mais complexas e difíceis. Indivíduos que tem habilidade cognitiva elevada tiveram resultados mais positivos.

Com as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, houve uma profunda alteração da estrutura e dos valores da sociedade. Nessa nova era o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, como seu principal ingrediente.

A gestão do conhecimento torna-se uma forma diferenciada da empresa agregar valor ao mesmo tempo em que irá valorizar o intelectual humano. A grande questão é saber como identificar e disseminar o conhecimento gerado dentro da empresa e que garanta uma trajetória de seu crescimento e desenvolvimento.

Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, têm investido maciçamente em programas de treinamento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais com vistas às core competências da organização. Core competências segundo Green (1999, p.5), são conhecimentos e habilidades técnicas únicas que tem impacto no produto e no serviço da organização e que lhe dão vantagem competitiva no mercado. E, se as mesmas forem relevantes para os objetivos estratégicos organizacionais, espera-se ainda maior impacto do treinamento no trabalho.

É alto o volume do investimento em programas de treinamento e, em um ambiente em que os recursos são cada vez mais escassos, torna-se vital o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização como o de aumentar as habilidades dos empregados para se alcançarem os objetivos estratégicos da organização. Segundo os autores, a busca por melhorias no ambiente organizacional é que dará ênfase a presumível ligação entre a eficácia da organização em relação aos resultados obtidos dos treinamentos ministrados.

As organizações vêm solicitando a avaliação do retorno do investimento em treinamento, devido a crescente inquietação por parte das organizações quanto à certeza do investimento em treinamento ser justificado pela performance organizacional, como aumento da produtividade, lucros ou incremento das fatias do mercado, sendo assim, as organizações estão começando a questionar o valor agregado do capital investido em treinamento, o que levará fatalmente à avaliação da sua eficácia para os resultados organizacionais. A eficácia de um treinamento passa pela transferência das habilidades adquiridas para o trabalho do indivíduo na organização. Partindo desse pressuposto, deve ser investigada a relação entre a relevância do treinamento para os objetivos estratégicos da organização, o suporte à transferência do treinamento e o impacto do treinamento no trabalho.

Empregados treinados constituem verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que são os responsáveis, em última análise, pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado. Se uma empresa tem como objetivo estratégico aumentar a produtividade, antes dos programas de avaliação e recompensa, terá de se assegurar de que os empregados possuem as competências individuais necessárias para o trabalho, tendo em vista aquele objetivo. Ulrich (1998, p. 82), por sua vez, afirma que, em organizações de sucesso, as competências individuais estão se transformando em capacidades organizacionais, ou seja, a core competência determina o valor de uma empresa e as competências individuais dos empregados tem peso nesse valor.

Diante dos estudos em relação aos impactos gerados na empresa que investe em treinamentos, pode-se sugerir também programas ajustados ao estágio de desenvolvimento da empresa e ao nível da orientação estratégica de negócios da organização. Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401) recomendam programas de treinamento diferentes para uma organização que está fazendo downsizing das que estão em expansão, que desenvolvem novos produtos ou implementam programas de aumento de qualidade. Isso significa que os programas de treinamento guardam coerência com a estratégia da organização.

Os resultados com um Plano de Treinamento são a melhora no desempenho dos funcionários no trabalho, funcionários mais capacitados, maior satisfação dos clientes e aumento na motivação dos colaboradores. E esses resultados serão obtidos diante a eficácia e eficiência desses treinamentos, dando especial atenção a todas as áreas da empresa que sofrem algum tipo de deficiência ou que, querem fortalecer os aspectos primordiais ao sucesso da mesma.

Considerações Finais

Para o sucesso de uma organização é extremamente importante que a equipe de colaboradores esteja bem treinada e capacitada, e por considerar este um importante passo na edificação da mesma, resolvemos trabalhar este tema que hoje é bastante considerável dentro das empresas.

Todo o trabalho da área de treinamento e desenvolvimento está voltado a auxiliar os setores da organização, visando alcançar os objetivos operacionais e estratégicos que conduzem a empresa. Contudo, para não perder seu próprio foco, os dados para o treinamento devem ser coletados de acordo com os conflitos existentes nos trabalhos dos colaboradores, cultura organizacional e também para compor as exigências do mercado. A metodologia usada para tal prática é muito importante na sua eficácia, por isso, a existência das técnicas e as etapas para a aplicação do treinamento.

A análise das condições internas da organização afere o grau da capacitação dos membros das equipes, na execução de suas tarefas e também do conhecimento em relação aos outros setores. A análise externa também é bastante importante para aprimorar o modo de execução das tarefas e estar à frente no mercado em relação aos concorrentes da área atuada. Dentro de uma empresa, sentimos na “pele” o que é ter tais necessidades e o quanto o treinamento é importante na busca de novos e bons resultados.

Avante todas as pesquisas de diversos autores e de comunicação com pessoas que trabalham neste setor, fomos nos surpreendendo cada vez mais com o acervo de informações existentes sobre o treinamento e desenvolvimento (T&D), e sua importância dentro das organizações nesta era de avanço tecnológico. No estudo, fomos observando também que, até mesmo a hierarquização bem elaborada, e de acordo com a experiência e competência de cada colaborador, contribui para um bom desempenho de cada setor e na empresa como um todo.

O ato de transformar as pessoas em talentos traz uma enorme robustez ao desempenho individual e os mesmos em um importante ativo organizacional. O investimento intelectual traz importantes resultados tangíveis na forma de lucratividade, crescimento organizacional, imagem e reputação à empresa. Os resultados intangíveis se definem no valor de mercado de uma empresa e os conhecimentos individuais de cada membro do grupo.

Surpreender-se é muito fácil e isso nos aconteceu, principalmente assim que, nos deparamos com as desconformidades encontradas nos caminhos até aqui, opiniões de diferentes empreendedores sobre o tema que elegemos; Diversos autores, e cada um com sua

opinião formada. Mas mesmo assim, reiteramos do que realmente era importante e com os resultados positivos de depoimentos sobre diversas organizações.

O desenvolvimento não se limita somente a treinamento a novos cargos, mas sim, no desenvolvimento individual de cada um, principalmente com as mudanças repentinas que tem acontecido neste mundo moderno e totalmente dependente da tecnologia, como o próprio autor Gil (2012) relatou em um de seus trabalhos.

Ficou bem claro que a organização é a principal característica do (T&D), suas etapas são e devem ser claras e separadas, mas interligadas, a fim de chegar ao seu principal objetivo, suprimindo as necessidades da empresa. A avaliação e eficácia do treinamento não servem apenas para registro, ele tem o importante papel de reavaliação de como é ministrado e de sua relevância no aperfeiçoamento das tarefas executadas.

Serão permanecidas todas as informações aqui apresentadas no nosso dia a dia, buscando colocá-las em prática em nosso ambiente de trabalho e vida pessoal. Novas informações serão sempre bem vindas para sempre nos atualizar e transmitir possivelmente a nossos membros de equipe de gestão.

Referências Bibliográficas

- BOHLANDER George, SNELL Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 14° ed
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 1° edição 2004
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 3° edição 2010
- DAVEL, E. VERGARA S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001
- LACOMBE Francisco. Recursos Humanos, princípios e tendências. São Paulo, Saraiva 2005
- LACOMBE, HEILBORN.Gilberto e Francisco.Administração, princípios e tendências, São Paulo. ED Saraiva 2° Ed.
- MARRAS, Jean Pierre.**Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico**. São Paulo: editora Saraiva 14° edição, 2011.
- MILKOVICH E BOUDREAU, George T e John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas 1° edição, 2006.
- www.unisigma.com.br/site/2013/04/treinamento-e-desenvolvimento-conceitos-e-importancia. Domingos, Amanda, 2013. **Treinamento e desenvolvimento: conceito e importância**. Acesso em 16-10-13 16: 22: 01 h