

## O TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

**Anoel Moreira de Jesus Junior**

Graduando em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**José Pablo Quevedo Apolinário**

Graduando em Administração,  
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Elisângela de Aguiar Alcalde**

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

**Ângela de Souza Brasil**

Especialista em Gestão Financeira e Auditoria – FITL/AEMS;  
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI;  
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

### RESUMO

A atual realidade traz como fator necessário compreender a importância do treinamento para as empresas e para os treinandos. As evoluções tecnológicas exigem das empresas uma adaptação na qual a busca pela melhora constante faz com que o uso de treinamento seja essencial para as empresas. Sendo de suma importância conhecer as etapas do processo de treinamento, bem como as técnicas utilizadas no treinamento. É diante dessa importância que se faz necessário compreender melhor todo esse processo e os benefícios que ele traz para as organizações. Desse modo, esse artigo tem por finalidade analisar a importância do treinamento no desenvolvimento de uma empresa, apontando, por meio da pesquisa bibliográfica através de literaturas voltadas ao assunto, as vantagens de se investir no treinamento empresarial.

**PALAVRAS-CHAVE:** processo; técnicas; treinamento.

### INTRODUÇÃO

Fatores como a mudança tecnológica, diversidade de locais de trabalho e mobilidade de trabalho atuam como base para a busca de investimentos em treinamentos de organizações (CHIAVENATO, 1994).

Assim, tem-se por organizações todas aquelas formadas por pessoas, de atendimento ao público, de despache de documentação, recebimento de recados, efetuação de pagamentos e tomada de decisões. A junção de empresa e empregados leva à sustentabilidade da competitividade no mercado de trabalho que é reinventado dia após dia, levando até a busca por competências essenciais para

uma colocação no ramo empresarial (CHIAVENATO, 1999; QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000).

As competências empresariais são encontradas por meio de múltiplos processos de aprendizagem, ou seja, por meio de educação formal e continuada, conhecimento teórico, informações e procedimentos envolvendo as atividades envolvidas no âmbito organizacional (FLEURY; FLEURY, 1997).

Como as pessoas recebem frequentemente informações e influências de tudo à sua volta, às vezes, dentro de uma organização precisa de conciliação entre essas experiências com o ambiente de trabalho, bem como com o cargo que será exercido. Dessa forma, os treinamentos são essenciais para a transformação da empresa, trazendo mudanças significativas para o trabalho realizado (CASCIO, 1995; MARRAS, 2001).

Dentro do conceito de treinamento, Chiavenato (2009, p. 389) define que “é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos”, e é complementado por Ferreira (1997, p.219) que salienta que:

Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para melhor desempenho das que já executa.

Nos anos 20, houve evolução qualitativa no treinamento, partindo de fases como subdesenvolvimento, em desenvolvimento, decorrência do início industrial, industrialização avançada e pós-industrialização, sendo essas necessárias para suprir as necessidades geradas no processo de industrialização. Desde os anos 70, a prioridade empresarial estava voltada para uma rápida capacitação, colocando em segundo plano a autoridade da gerência, para que não fossem mantidas pessoas autoritárias em cargos de comando. Na década de 80, houve investimento nos programas de treinamento e em capacitação de todos os níveis hierárquicos da organização, para que assim, fosse estabelecida uma margem de atuação no mercado competitivo (MALVEZZI, 1994).

Com o aumento dos treinamentos empresariais, pesquisadores dessa área buscam obter indicadores eficazes, principalmente pela demanda do investimento nesse processo. Segundo a *American Society for Training and Development*

(ASTD), dois terços dos gerentes empresariais responsáveis por programas de treinamento sofrem pressão organizacional para que seja apresentado que seus programas gerem resultados financeiros (FREITAS; BORGES-ANDRADE, 2004; COOK, 1998).

A avaliação dos treinamentos empregados nas empresas é útil para determinar se os objetivos foram atingidos, sendo fundamental para avaliação de resultados, gerando assim maiores justificativas para a inserção desses treinamentos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS-ABNT, 2001; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Desse modo, esse artigo tem por finalidade analisar a importância do treinamento no desenvolvimento de uma empresa, apontando, por meio da pesquisa bibliográfica através de literaturas voltadas ao assunto, as vantagens de se investir no treinamento empresarial.

## **2 METODOLOGIA**

Trabalho realizado por meio de abordagem qualitativa, baseada em pesquisa bibliográfica. A coleta de dados foi por meio de fontes secundárias em livros de autores renomados no assunto.

## **3 O TREINAMENTO E SUA HISTÓRIA**

O histórico do treinamento pode ser exposto em três fases evolutivas. A primeira fase traz o homem-objeto, tendo a produtividade como fator principal em todo o processo, tendo o treinamento como um “adestramento” do indivíduo. Na segunda fase, o indivíduo atuava como recurso adicional à organização, tendo o aprimoramento das habilidades já existentes como fator principal. Na terceira e última fase, sendo essa a atual, o indivíduo desempenha papel de avaliador e condutor de atitudes, visto que traz uma bagagem complexa, com experiências sociais, políticas, familiar e profissional (TONIOLI; MACHADO, 1987).

A inserção do treinamento no ambiente empresarial ocorreu por meio da Escola Clássica de Administração, tendo como objetivo a preparação dos indivíduos para elevação nos níveis de produtividade, e sendo realizada no próprio ambiente de trabalho, para melhor execução das tarefas (GIL, 2001; FLEURY, FLEURY, 1997).

Na década de 30, e até mesmo depois dela, os programas desenvolvidos eram mais estruturados, tendo como objetivo a capacitação de supervisores para que estejam qualificados para treinar seus subordinados e incentivá-los na busca de novos meios de trabalho. A partir da década de 60, o treinamento fora empregado como sistema básico, ou seja, para suprir necessidades relacionadas à conhecimento, habilidades e atitudes, envolvendo o indivíduo ou o grupo em si (GIL, 2001; FLEURY, FLEURY, 1997).

### **3.1 Treinamento Como Base Para Capacitação**

Desenvolver um ambiente empresarial requer ações focadas na busca pela capacitação de todos os envolvidos, afim de torná-los mais eficazes, através da modificação de seus hábitos e no desenvolvimento de uma nova postura profissional. Assim, a capacitação surge como ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional, buscando treinamentos voltados para a resolução de problemas e outros com enfoque mais estratégico, buscando sempre alcançar os objetivos da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Dessa forma, o treinamento atua como um dos componentes para o desenvolvimento empresarial, contribuindo para o fortalecimento das experiências envolvidas e na consolidação das características desejadas, além de preparar o indivíduo para todas as situações em que possam se deparar, ou seja, fazendo com que tenham atitude diante das questões envolvendo a organização e desenvolvendo competências específicas (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; GREEN, 2000).

## **4 PROCESSO DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL**

Antes do processo de treinamento, são elaborados os métodos que serão utilizados, tendo como base as necessidades do treinamento, ou seja, as metas que devem ser alcançadas, sendo obtidas através de levantamentos internos da empresa (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

Os métodos envolvidos no processo de treinamento são divididos em quatro fases: avaliação das necessidades, projeto do programa, implementação e avaliação. A avaliação das necessidades visa a busca por treinamentos específicos e por métodos que proporcionem melhores resultados quanto às necessidades dos funcionários, sendo executado através da análise do ambiente, dos recursos e das

estratégias da empresa para determinar a aplicabilidade do treinamento. A elaboração de projetos de programa tem como objetivo conceder o tipo de ambiente necessário para o aumento do aprendizado, focando em questões como objetivos, prontidão e motivação do treinado, princípios da aprendizagem e características dos instrutores. Já a implementação do programa acontece através do treinamento no local de trabalho; treinamento profissionalizante; treinamento cooperativo, estágios e treinamento governamental; instrução de sala de aula; instrução programada; métodos audiovisuais e treinamento assistido por computador (TAC). E por fim, ocorre a avaliação do programa de treinamento escolhido para a empresa, levantando seus pontos positivos, dificuldades e resultados (BOHLANDER, 2003).

Marras (2000) disserta que a escolha do método envolvido no processo de treinamento é importante, principalmente por conta da qualidade da aplicação, e alguns fatores influenciam, como (i) didática dos instrutores (a comunicação e didática são fatores importantes para uma melhor assimilação das informações pelos treinados); (ii) preparo técnico (os instrutores necessitam da convivência e experiência com os métodos aplicados no aprendizado dos treinados); (iii) lógica do módulo (a proposta do treinamento deve ser exposta de forma clara para que possam ser captadas logo no início do treinamento, além de apresentar, ao longo das sessões, soluções para as dificuldades do dia a dia dos treinados, bem como a lógica da abordagem escolhida) e (iv) qualidade dos recursos (o módulo de treinamento interfere diretamente no tipo de recurso escolhido, e alguns são: transparências, slides, vídeos, computador, áudio e televisão. A utilização dos recursos está relacionada à complementação da sessão oral sobre o módulo, facilitando o entendimento e oferecendo melhores opções de assimilação para os treinados).

Os programas de treinamento visam, durante as sessões com os treinados, e com as experiências adquiridas nesse período, mudanças de comportamento durante a execução das funções na empresa, sendo o resultado do processo de aprendizagem do treinamento (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

#### **4.1 Tipos de Treinamentos**

As organizações devem aplicar diferentes tipos de treinamentos (de integração, técnico-operacional e comportamental), dependendo da população a ser atingida (CHIAVENATO, 2009b).

O treinamento de integração corresponde à apresentação de informações pertinentes à organização, como quadro de funcionários, políticas, benefícios, políticas de segurança e objetivos da empresa. Ou seja, faz-se necessário para que novos funcionários se ambientem à empresa.

O treinamento técnico-operacional é realizado para a capacitação de habilidades específicas realizadas na tarefa dentro da empresa, ou seja, método para alcançar metas estabelecidas, incentivando a produtividade e gerando melhor aproveitamento técnico para habilidades operacionais. Para gerentes e executivos, o treinamento serve para aprimorar o conhecimento por meio da história empresarial, possibilitando que fiquem mais preparados para representarem a empresa e apresentar visões de futuro para alcançar os objetivos. Assim, esse treinamento se baseia no desempenho produtivo de cada envolvido no processo empresarial.

O treinamento comportamental é realizado para se obter melhorias nas reações humanas, comunicação e habilidades intra- e interpessoal no ambiente de trabalho. Além disso, pode ocorrer junção com programas técnicos ou operacionais, mas, a grande dificuldade na realização desse treinamento é que o profissional precisa ter conhecimento em ciências sociais, sociologia e psicologia.

#### **4.2 Etapas do Processo de Treinamento**

Dentro do processo de treinamento empresarial, ocorre a divisão de etapas, que são responsáveis por tarefas específicas dentro da empresa, apresentando o diagnóstico da situação empresarial, bem como suas necessidades e metas.

A primeira etapa é responsável pelo diagnóstico de necessidades de treinamento, quando são apresentadas as dificuldades de um indivíduo ou de um grupo para execução das atividades que levam ao objetivo da empresa. Esse diagnóstico é elaborado através de pesquisa e análise pertinentes ao trabalho, além de ser integrada ao processo de avaliação e validação do treinamento, pois apresentam o objetivo esperado. Essa etapa é fundamental para que se possa reconhecer os setores com mais dificuldades e, conseqüentemente, com maior necessidade de treinamento (GIL, 1994; MILIONI, 2001; MARRAS; 2001).

A segunda etapa é formada pelos níveis de análise de levantamento de necessidades, sendo eles: análise organizacional, análise de tarefas e análise de recursos humanos. Na análise organizacional, toda a empresa está envolvida,

identificando quais setores necessitam de treinamento ou de que forma proceder, visando sempre o a capacitação dos indivíduos para que desempenhem os seus cargos. Na análise de tarefas, ocorre a coleta de informações sobre um cargo específico, ou seja, serão analisadas as competências, experiências e atitudes dos indivíduos, verificando o desempenho necessário para alcançar os objetivos requeridos na organização (GIL, 2001; CARVALHO; NASCIMENTO, 1997; CHIAVENATO, 1999).

Na terceira etapa ocorre o planejamento das atividades de treinamento, sendo direcionada ao objeto identificado que precisa desse treinamento. Assim, são inseridas técnicas para o processo e para conteúdo, sendo utilizadas coletas de dados, leituras, instruções programas e outros métodos. Essas técnicas podem ocorrer dentro da empresa e até mesmo em ambientes externos (CHIAVENATO, 1994).

A quarta etapa é responsável pela execução do treinamento, com formulação de objetivos gerais e específicos, podendo estar diretamente relacionado ao conhecimento, habilidade e atitude do indivíduo ou grupo. Nessa etapa, todo o projeto de treinamento elaborado é colocado em prática, envolvendo o instrutor, o treinado e todas as informações transmitidas durante o processo, gerando assim as habilidades esperadas para que se alcancem os objetivos traçados (CHIAVENATO, 1999).

Para Gil (2001), há algumas estratégias para ensino dos treinados, sendo elas, (i) exposição (o treinamento é realizado oralmente pelo instrutor); (ii) discussão em grupo (discussão sobre os objetivos traçados, dúvidas e sugestões para a melhoria no desempenho da empresa); (iii) estudo de caso (utiliza-se um caso-problema para estimular a busca de soluções entre os que estão em treinamento); (iv) dramatização (será demonstrada pelo treinado como as tarefas deveriam ser executadas, bem como as operações); (v) jogos (difusão do conhecimento através de jogos entre os treinados, sendo analisado integralmente pelo instrumento) e (vi) *workshops* (realização de reuniões entre os treinados para elaborarem soluções para problemas do cotidiano).

### **4.3 Técnicas de Treinamento**

Durante o processo de saber qual treinamento utilizar em uma empresa, algumas técnicas surgem para auxiliar. As técnicas de treinamento educacionais são

utilizadas para melhorar a aprendizagem do treinando, com menos esforço, tempo e dinheiro. Técnicas orientadas para o conteúdo são utilizadas para a transmissão das informações de conhecimento, enquanto as técnicas orientadas para o processo são direcionadas para a mudança de comportamento, além de serem para o desenvolvimento interpessoal (KOOTZ; O'DONNEL, 1994; CHIAVENATO, 1999).

## **5 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO**

O treinamento tem envolvimento com dimensões produtivas, de relações e de qualidade. Assim, quanto a produtividade, procura-se atingir melhores resultados e as metas exigidas, tanto pessoal como da empresa; nas relações, estabelece vínculos, possibilitando a motivação e inspiração dos funcionários, para que possam oferecer o seu melhor desempenho quanto as atividades na empresa; e o desenvolvimento da qualidade, contribuindo para que as expectativas da empresa sejam alcançadas quanto à qualidade de seu serviço (SILVEIRA, 2004).

Silveira (2004) destaca que as práticas do treinamento e desenvolvimento empresarial podem ser divididas em três pontos, a saber (i) preparação dos envolvidos para atividades técnicas mais complexas que outras; (ii) melhoramento no desempenho das atividades exercidas e (iii) atuar de modo a sensibilizar, consciencializar e promover aprendizagem quanto aos aspectos técnicos e comportamentais.

O treinamento proporciona uma maneira eficaz para que uma empresa consiga manter e ampliar as suas competências e capacidades coletivas, isso se dá através das habilidades técnicas empregadas, garantindo colocação no domínio das novas tecnologias empregadas no ambiente de trabalho (LACERDA; ABBAD, 2003).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o avanço tecnológico, muitas empresas buscam meios para serem qualificadas, além de alcançar os objetivos elaborados em cada setor organizacional. Dessa forma, investir em processos de treinamento para os funcionários surge como uma alternativa eficaz para suprir as necessidades empresariais.

Com um grupo preparado, com treinamento que possibilite a junção de um conhecimento pré-existente com auxílio no posicionamento dentro da empresa, as metas estabelecidas serão alcançadas. Tais treinamentos, especificamente preparados para solucionar dificuldades em cada setor, podem atuar de forma motivadora, e ainda, estimular a busca por bons resultados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS- ABNT. NBR 10015. Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento. Rio de Janeiro: ABNT, 2001.

BOHLANDER, G. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASCIO, W.F. Managing human resources. New York: McGraw Hill, 1995.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. 3 ed. São Paulo, 1994.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6 tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. Recursos humanos: O capital das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009b.

COOK, J. M. “On Showing ROI” Training Supplement, 1998. *In*: BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Thomson, 2003.

FERREIRA, P. P. Administração de pessoas: relações industriais. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY A; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, I. A. BORGES - ANDRADE, J. E. Efeitos do treinamento no desempenho individual e organizacional. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 3 jul./set. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a05.pdf>> Acesso em: 20 de junho de 2016.

GIL, A. C. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GREEN, P.C. Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

KOOTZ, H.; O'DONNELL, C. Princípios de administração. São Paulo, Pioneira, 1994.

LACERDA, É. R. M.; ABBAD, G. Impacto do Treinamento no Trabalho: Investigando Variáveis Motivacionais e Organizacionais como suas Predictoras. ENANPAD, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 77-96. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n4-erl.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-erl.pdf)> Acesso em: 20 de junho de 2016.

MALVEZZI, S. Do taylorismo ao comportamentalismo; 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. *In*: BOOG, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. 2 ed. São Paulo: Mackron Books, 1994.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo, Futura: 2000.

\_\_\_\_\_. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILIONE, B. Avaliação e validação dos resultados dos investimentos em T & D, *In*: BOOG, G. Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Gerenciando o intelecto profissional, obtendo o máximo dos melhores. *In*: ULRICH, D. Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.

SILVEIRA, G. F. Analista de treinamento: identificando necessidades e planejando ações de aprendizagem. São Paulo: GRH, 2004.

TONIOLI, N.; MACHADO, N. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: uma abordagem sistêmica. São Paulo: RTA, 1987.