

# FERRAMENTAS DA ARH EM PROL DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Fátima Mendes Antunes<sup>1</sup>  
Elizabeth Zanetti Macuco<sup>2</sup>

## RESUMO

As organizações dependem da colaboração de pessoas para desenvolverem-se e manterem-se competitivas no mercado, sendo este, um dos primordiais desafios para a maioria. Do outro lado as pessoas necessitam das organizações para satisfazerem suas necessidades básicas, de realizações e crescimento, sendo elas o único capital que a empresa possui com capacidade para desenvolverem-se promovendo mudanças. Dessa forma originou a necessidade das empresas adequarem-se a um novo contexto produtivo, o desenvolvimento do capital humano. Abre-se uma nova visão à área de gestão de recursos humanos dotada de potenciais para assumir um papel de suma relevância; alinhando os objetivos comuns das pessoas aos das organizações por meio do treinamento e capacitação continua com o intuito de promover diferencial competitivo, ou seja, deixar de ser lembrada como um centro operacional que administra somente custos para ser considerada como um centro estratégico com finalidade de promover o lucro. Este artigo visa o estudo da evolução histórica do comportamento organizacional através dos tempos, para melhor compreender suas contribuições para as inovações da área de recursos humanos. Têm por objetivo analisar como área de recursos humanos através de suas ferramentas: treinamento e capacitação contínua podem transformar-se na mola propulsora para o alcance de resultados, evidenciando sua importância para o desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chaves:** Comportamento Organizacional. Treinamento e Capacitação Continua. Desenvolvimento Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente qualquer empresa para manter-se no mercado necessita desenvolver um diferencial competitivo. Também sabemos que as organizações dependem das pessoas para constituir a sua existência, do mesmo modo estas dependem das organizações para produzirem a sua subsistência, realizações e crescimento profissional.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em MBA Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade de Tecnologia Internacional – FATEC – Curitiba (PR) - Brasil. Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade da Região da Campanha - URCAMP - Campus Ale grete (RS) – Brasil.

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção – UFSC - 2001, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP-1990, Bacharel em Administração de Empresas - FESP-1979. Área de Atuação: Pós-Graduação, Graduação, Técnico, Consultoria e Treinamento Empresarial, Especialista/EAD

Observamos através de estudos realizados por conceituados estudiosos que a maioria das empresas buscavam um meio de obter lucro através de seus colaboradores, e isto ocorre até os dias atuais, o que deu origem a necessidade de aprofundar pesquisas que explicassem o comportamento humano dentro das organizações. O capital humano de uma empresa é o seu único bem que pode auto desenvolver-se, pois tem capacidade de mudança e crescimento; este capital também promove um diferencial mais competitivo para os tempos modernos, onde o capital intelectual é muito valorizado. Para compreendermos a importância das pessoas nas organizações analisaremos a evolução histórica do comportamento organizacional, de acordo com Robbins (2002) e Chiavenato (2003; 2000); observaremos que foi a partir da incógnita da época de como obter lucro através da colaboração humana que se teve uma inovação de visão e conceitos para a área de gestão de recursos humanos atuar neste novo contexto. Sob a visão de Chiavenato (2009), Campos; Guimarães (2008) e Vizioli (2003) verificaremos que na expectativa de suprir as necessidades que surgiram através da evolução do século faz-se necessário investir nas pessoas que fazem parte da empresa, e constatar que treinar e capacitar continuamente serve para alinhá-las aos objetivos da organização e conduzi-la rumo ao desenvolvimento e conseqüentemente ao lucro.

Abordagem deste tema se justifica pela necessidade de expor a importância da gestão de recursos humanos para o desenvolvimento das organizações, pois esta área integrada com as demais áreas possui notórias capacidades para cumprir com eficácia os objetivos almejados pelas empresas.

O objetivo do presente estudo será analisar a evolução do comportamento organizacional enfatizando a importância das pessoas para o desenvolvimento das organizações por meio das ferramentas de treinamento e capacitação contínua. A realização deste estudo partiu da elaboração de uma pesquisa bibliográfica descritiva, na qual se busca uma revisão literária a partir da leitura de fontes científicas em livros, sites da Internet, bibliotecas virtuais, que tratam do tema.

## **2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Comportamento Organizacional é um estudo que busca compreender as atitudes do indivíduo e do grupo dentro da organização, ou seja, como agem, interagem e como

esse comportamento afeta o desempenho da empresa para o alcance de seus objetivos. Este estudo especificamente é voltado ao comportamento relativo às funções de trabalho como: absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração. Podemos defini-lo através dos conceitos de alguns autores:

O comportamento organizacional é o estudo dinâmico das organizações e como os grupos e indivíduos se comportam dentro delas. É uma ciência interdisciplinar. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. (CHIAVENATO, 2003, p.360).

O comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que o indivíduo, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para mover a melhoria da eficácia organizacional. (ROBBINS, 2009, p.6)

Conhecer o comportamento organizacional da empresa é primeiramente um dos requisitos mais importantes para verificarmos como as pessoas se relacionam entre si, seja através de grupos ou individualmente para a partir dessa análise identificarmos a forma mais adequada para utilizarmos métodos de treinamento e capacitação do indivíduo com a finalidade de promover o desenvolvimento da organização.

(CHIAVENATO, 2003) relata que antigamente a forma como os povos sumérios, egípcios, gregos, igrejas e organizações militares realizavam suas atividades e conduziam seus trabalhos baseavam-se em modelos empíricos, ou seja, nada era cientificamente comprovado que tais práticas levavam ao melhor desempenho de suas organizações. A partir da Revolução industrial que teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor por James Watt em 1776, ocasionou um surto de industrialização que se estendeu a toda Europa e Estados Unidos. A revolução industrial teve duas importantes fases. A primeira de 1780 a 1860 com a revolução do carvão e do ferro e a segunda de 1860 a 1914 com a revolução da eletricidade, petróleo e do aço como principais fontes de energia e matérias-primas. Promoveu o crescimento acelerado e desordenado das empresas que passaram a exigir uma administração mais científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação pela necessidade de uma maior eficiência e produtividade por parte das empresas para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado. Em consequência destas situações surgiram os primeiros estudos científicos através da teoria

da administração científica fundada por Frederick Taylor em 1903. Taylor através de experiências cientificamente comprovada destacou-se por dar ênfase nas tarefas, acreditava que se cada operário realizasse somente uma determinada tarefa aumentaria a eficiência e a produtividade, valeu-se da remuneração por peça produzida como fator motivador. O método de Taylor foi muito utilizado na época e também muito criticado por tentar robotizar e desconsiderar o elemento humano, pois considerava apenas os fatores físicos de fadiga sem considerar os fatores psicológicos, portanto a sua intenção era obter o máximo de produtividade. Logo após surgiu uma nova necessidade com enfoque a ênfase na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e a Teoria Burocrática de Weber, pela Teoria Estruturalista da Administração. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas através da Teoria das Relações Humanas, o que mais tarde foi desenvolvida pela Teoria Comportamental, e após pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional com ênfase no ambiente. Logo em seguida surgiu a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingências, e posteriormente a esta desenvolveu-se a ênfase na tecnologia. Cada uma delas enfocavam cinco variáveis: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia; provocaram há seu tempo uma diferente teoria administrativa marcando um gradativo passo no desenvolvimento. A seguir analisaremos quais contribuições foram de suma relevância a partir desta evolução comportamental.

### **3 AS CONTRIBUIÇÕES DA EVOLUÇÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL A AREA DE RECURSOS HUMANOS.**

Em conseqüência das mudanças contemporâneas as empresas foram obrigadas a mudar, a desenvolver métodos ou teorias que suprissem as necessidades dos atuais acontecimentos para manterem-se competitivas no mercado. Um exemplo disso são as evoluções históricas das teorias administrativas, o que na época pressionaram estudiosos a encontrar uma forma para suprir as necessidades que surgiram, as quais perduram até os dias atuais. Foi a partir das transformações comportamentais dos indivíduos que compõem a organização que surgiu a necessidade de uma área específica que pudesse organizar a vida das pessoas dentro das organizações, esta necessidade teve origem a partir da formação de sindicatos e greves ocasionadas na época, onde seus colaboradores reivindicavam melhores condições de trabalho o que ocorre até os dias

atuais, para suprir esta demanda nasceu a RH, no começo preocupava-se apenas com assuntos burocráticos como admissão, demissão para atender as legislações trabalhistas. Atualmente as atribuições da área expandiram para acompanharem as transformações que ocorreram, sendo assim tais evoluções refletiram na forma de agir dos colaboradores com a intenção de obter resultados satisfatórios para organização. As pessoas são o seu único bem que promovem mudanças, sendo estas um dos principais diferenciais competitivos no mundo hoje.

Durante muito tempo se cultuou demasiadamente o capital financeiro como o principal recurso das empresas. Pensava-se que as empresas fossem principalmente constituída de dinheiro: recurso fundamental para proporcionar a aquisição de todos os demais recursos empresaria, Contudo, muitas empresas com elevado nível de capital financeiro simplesmente desapareceram do mapa nestes tempos de instabilidade e turbulência. [...] A realidade é que as empresas são fundamentalmente constituídas por inteligência, algo que somente as pessoas possuem. Administrar a inteligência é extremamente mais barato do que tocar a empresa exclusivamente com a força do capital, mas a força do capital depende da força humana. O capital somente será bem aplicado quando for inteligentemente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, clientes etc... . As empresa bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como elementos alavancadores de resultados dentro da organização. (CHIAVENATO, 2000, p. 2)

As evoluções históricas do comportamento humano nas organizações trouxeram ainda outras contribuições valiosas ao mundo corporativo, bem como a área de recursos humanos, pois através destes estudos compreendemos melhor como os indivíduos e os grupos interagem dentro das organizações, bem como a importância das teorias que evidenciaram como os fatores: motivação, comportamento, poder, liderança, aprendizado, desenvolvimento de atitudes, percepção, processo de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e qualidade de vida influenciam no desempenho dos indivíduos dentro de suas instituições. Segundo (CHIAVENATO, 2009, p. 167), as raízes do Comportamento Organizacional devem-se as diversas concepções do ser humano com base nas teorias das organizações conforme o quadro abaixo:

Teorias	Ser Humano	Motivação/Recompensas
Adm. Científica	Homem Econômico	Salariais e financeiras
Relações Humanas	Homem Social	Sociais e Simbólicas
Estruturalista	Homem Organizacional	Salarial e Sociais
Comportamental	Homem Administrativo	Processos decisórios e Busca de solução satisficientes
Contingencial	Homem Complexo	Micro sistemas individuais complexos

Fonte: Elaborada a partir de CHIAVENATO ( 2009, p. 167).

BOOG, (2000, p. 26), relata que as evoluções trouxeram mudanças comportamentais dando origem a aplicação de um modelo de capacitação que estivesse de acordo com as necessidades apresentadas pelo surgimento deste novo contexto. Sendo assim a capacitação profissional adotada pela Administração Científica know-how, ou seja, realizar tarefas prescritas no tempo planejado já não era um perfil mais adequado, por isso abriu-se a visão para um novo enfoque; o resultado da era comportamental denominado Know-why, ou seja, visão orientada para o compromisso, a criatividade e competência.

A análise organizacional procura verificar qual é o comportamento da organização, sua cultura corporativa, seu estilo de gestão, seu crescimento, qual é o clima que nela reina e sua percepção pelas pessoas, como a organização planeja seus produtos e serviços e qual o papel que deverá ter o treinamento. (CHIAVENATO, 2009, p. 54)

Vizioli, (2010, p.18) relata que abertura da economia nos anos 1990 colocou o empresário frente a frente com os concorrentes do mundo todo. Dessa forma pressionado a se modernizarem reduzindo custos e melhorando a qualidade de seus produtos, porém nem todos conseguiram o que resultou na fusão e aquisições das empresas brasileiras por parte das multinacionais. Esta pressão deu um novo impulso a RH no país o que resultou atualmente, uma grande ênfase no papel estratégico dos recursos humanos e na importância de práticas de treinamento e desenvolvimento.

## **4 RECURSOS HUMANOS: TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO CONTINUA PARA PROMOVER O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Vizioli, “Os Programas de T&D são poderosos instrumentos para melhorar o desempenho dos colaboradores, pois agem ao mesmo tempo sobre os dois lados de “equação do desempenho”: na capacidade e na motivação. (2010, p.162). E ainda segundo os autores abaixo:

Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações! Num mundo em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, conhecer os desafios desses novos paradigmas, e principalmente vivenciá-lo com intensidade, é vital para a sobrevivência e o desenvolvimento. (BOOG, 2000, pg. 17)

No Sentido usado em Administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. (CHIAVENATO, 2009, P. 42)

A visão dos autores citados enfatiza a finalidade desta ferramenta, bem como evidencia a sua importância no processo de desenvolvimento dos empreendimentos. Sendo assim verificaremos a importância de treinar e capacitar continuamente.

### **4.1 A IMPORTÂNCIA DE TREINAR E CAPACITAR CONTINUAMENTE**

Na visão de BOOG, “O Desafio da administração não é o ajustamento das pessoas aos planos, mas o desenvolvimento das pessoas para enfrentar a realidade exterior dinâmica e em continua mutação pela pressão da competitividade”. (2000, p. 27)

Para CHIAVENATO,

O Desenvolvimento amplia a pessoa para o crescimento profissional na carreira, na organização. Proporciona conhecimento para funções complexas. Treinamento prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização, fornece o essencial para o cargo atual. (2009, p.42)

Todas as pessoas que desempenham atividades dentro das empresas precisam ser treinadas a fim de evitar o desperdício de tempo, bem como aperfeiçoar as técnicas

para executar suas atribuições com maior eficiência e eficácia a fim de alcançar resultados satisfatórios tanto para a organização quanto para desenvolverem-se em sua carreira profissional. Ao contrario do que muitos pensam treinar e capacitar gera menos custos do que as substituições de seus profissionais, pois além de estarem ambientados no grupo de trabalho o qual fazem parte, conhecem o perfil da organização, além da empresa já ter investido muito em cada um desses profissionais desde a contratação até o desligamento. Essa perda pode gerar custos muito mais significativos do que a capacitação, pois todo o capital intelectual formado pode parar nas mãos de um possível concorrente.

[...] a empresa perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia perdurar no mercado. Perder também tudo o que foi investido no profissional. Essa perda é dobrada quando precisa formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram. Essa perda pode custar entre R\$ 300.000 e R\$ 600.000, no caso de profissional mediano. [...] deve-se acrescentar a esse valor o tempo gasto para formar um novo profissional que se estendem-se de um a três anos [...] Mas o ultimo ainda é o pior dos prejuízos é o fatos de que, ao deixar a empresa, o executivo em geral vai fortalecer o concorrente. (CHIAVENATO, 2000, p. 87)

É imprescindível mencionarmos que através da capacitação podemos identificar diversas falhas que podem estar ocorrendo dentro da organização que esteja impedindo a plena execução das tarefas. O treinamento é uma excelente oportunidade para alavancar e promover o desenvolvimento da empresa, pois é uma ferramenta que permite novas descobertas, ou seja, é através da pratica que comprovamos se as técnicas são validadas para determinadas funções ou atividades. Sendo assim nos possibilita conhecer às diversas variáveis que trás alternativas para suprir necessidades, bem como adequar as teorias a praticas para obtermos êxito, entretanto para que se possa usufruir de todos os benefícios que a ferramenta propõem, teremos que investir em treinamento. Ao contrario de que muitos empreendedores pensam ou relatam, esta ferramenta sendo aplicada através de um planejamento bem elaborado e estruturado podemos medir nossos resultados e constatar que as empresas que investem nessa poderosa ferramenta para desenvolverem-se podem sim obter resultados concretos e mensurar os seus benefícios com a obtenção de lucros. É com este objetivo que conheceremos a seguir métodos para aplicação de treinamento e como devemos utilizar planejarmos e implementarmos de maneira eficaz.

## 4.2 MÉTODOS PARA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO

Atualmente muito se fala em treinamento. Existem diversos estudiosos que desenvolveram técnicas, métodos ou teorias a serem aplicadas com a finalidade de obter sucesso no que refere-se a treinar e capacitar pessoas. Entre as metodologias pesquisadas trataremos de uma norma específica desenvolvida pela ISO, A ISO 10015, que propõe atingir resultados concretos para esta finalidade enfatizando que este foi a principal razão pelo qual optou-se por ser esta o nosso objeto de estudo.

CAMPOS; GUIMARÃES (2008) destaca, "(...) a empresa que implementar essa norma terá resultados na certa. Inclusive resultado financeiro mensurado".

Ainda segundo CAMPOS; GUIMARÃES, "A norma NBR ISO 10015:2001 – Diretrizes para treinamento, está em vigor, aqui no Brasil, a partir de 30.05.2001". (2008, p.37)

A função desta Norma é fornecer diretrizes que possam auxiliar uma organização a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar o treinamento, executar o treinamento, avaliar os resultados do treinamento, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos. Esta Norma enfatiza a contribuição do treinamento para a melhoria contínua e tem como objetivo ajudar as organizações a tornar seu treinamento um investimento mais eficiente e eficaz. (CAMPOS; GUIMARÃES, 2008, p. 37).

A norma visa como sua principal finalidade dar algumas diretrizes sobre treinamentos organizacionais, onde a proposta é orientar o alcance de resultados estratégicos tais como:

- Aumentar a produtividade, as vendas, o lucro e o retorno do investimento.
- Reduzir custos, desperdícios, acidentes e rotatividade do pessoal.
- Melhorar continuamente a gestão da qualidade.

Para CAMPOS; GUIMARÃES, (...) "o profissional de RH tem uma boa formação, perfil de empreendedor e de agente de mudança. Conhecendo a ISO 10015 e outras

ferramentas relacionadas com a Gestão de Pessoas, acredita que o profissional de RH estará apto para enfrentar os desafios de uma área estratégica”. (2008, p. 16).

Vamos agora abordar como os profissionais da área de recursos humanos podem implementar as ferramentas: treinamento e capacitação contínua para alavancar o desenvolvimento da organização seguindo as normas da ISO 10015 sob a luz de CAMPOS; GUIMARÃES em sua obra “Em busca da Eficiência em Treinamento”, (2008).

### **4.3 A IMPLEMENTAÇÃO DA NORMA**

Sob a luz de CAMPOS; GUIMARÃES, em sua obra “Em busca da Eficiência em Treinamento”, (2008). Segundo o autor primeiramente deve-se fazer um diagnóstico e prognóstico da realidade da empresa. Definir a situação desejada depois da implementação, ou seja, onde estamos e aonde pretendemos chegar.

- O Diagnóstico (onde estamos) - É a definição clara da situação atual. (deve-se observar e fazer pesquisas com clientes, fornecedores, colaboradores, etc. Todos devem dizer quais são os problemas – o que já está bom não serve).
- O Prognóstico (aonde queremos chegar) - É a Definição de aonde a empresa quer chegar, (aqui a situação desejada deve ser uma meta possível, que tenha prazo para ser atingida).

Após bem definido o diagnostico e prognostico. O autor relata que deve-se definir ainda a necessidade de treinamento, elaborar um projeto de planejamento, execução, avaliação dos resultados e também um relatório para o registro destes resultados obtidos; portanto é o que abordaremos respectivamente nos itens a seguir.

#### **4.3.1 DEFINIÇÃO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

O mais importante na definição das necessidades reais de treinamento é mapear as competências necessárias relacionadas com a organização e as competências

pessoais relacionadas com os seus funcionários através de uma análise crítica de competências (CHA), que permita definir lacunas e identificar soluções. Dessa forma se estabelece o ciclo de treinamento através da: definição das necessidades da organização, definição e análise dos requisitos de competência, análise crítica das competências, definição das lacunas de competência, Identificação de soluções para eliminar as lacunas de competência e a especificação das necessidades de treinamento. Segundo Daiane Schmitt, (<http://iso10015diretrizesparatreinamento.blogspot.com>, 2011). “Uma palavra-chave na norma é o gap, que é quando o indivíduo não tem a competência total requerida pela empresa. isso acontece em todo momento com a tecnologia, por exemplo, em que os profissionais precisam sempre de reciclagem”.

#### 4.3.2 PROJETO DE PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO

É um processo que abrange de 4 etapas: Definição das restrições; Métodos de treinamento e critérios para seleção; Especificação do programa do treinamento – Plano de curso; Seleção do fornecedor do treinamento.

Segundo o livro *Em busca da eficácia em treinamento*, o ideal é fazer um plano de curso, com justificativa, objetivo geral e específico, público-alvo, metodologia e carga horária.

#### 4.3.3 EXECUÇÃO DO TREINAMENTO

Ao selecionar quem vai ministrar o curso, o RH ou a pessoa responsável deve dar todo o apoio antes, durante e depois do treinamento, oferecendo informações, materiais necessários e estrutura adequada. Depois da execução, é importante que o responsável receba informações dos alunos e do instrutor sobre como foi o curso. Com esses dados, é possível realimentar os gerentes e outros envolvidos no processo de treinamento.

#### 4.3.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

No trabalho de gestão de pessoas, a avaliação é a melhor maneira de provar que o treinamento é necessário.

No livro *Em busca da eficácia em treinamento*, Guimarães recomenda algumas maneiras de avaliar o resultado:

- 1) Podemos optar pela Avaliação de resultados qualitativos - Por exemplo, considerar como resultado “quantitativo” do treinamento, o índice de 80% na redução de acidentes. Como resultado “qualitativo” podemos citar a melhoria da imagem da empresa, a satisfação dos empregados e muitos outros benefícios.
- 2) Avaliação do retorno sobre investimento - Se a intenção da empresas for realmente avaliar o retorno do investimento, é necessário ter certeza de que as fontes utilizadas são as mais confiáveis possíveis. O ROI como, por exemplo, pode ser mesurado conforme exemplo a seguir:

#### RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI)

- Calcular os benefícios do treinamento.
- Calcular os custos.
- Subtrair os custos dos benefícios.
- Dividir o benefício líquido pelo custo.

- Exemplo:

Benefício: R\$100.000,00

Custo: R\$25.000,00

Benefício líquido: R\$75.000,00

ROI: 3 (para cada real investido no treinamento, houve retorno líquido de R\$3,00).

#### 4.3.4.1 OUTROS INDICADORES PARA AVALIAR RESULTADOS DE TREINAMENTO

Faturamento per capita – É a comparação da produtividade pessoal antes e depois do treinamento.

- Custo saúde – Usado para treinamentos relacionados à saúde e à segurança do colaborador. Para isso determine os gastos com planos de saúde antes e depois do treinamento. Outros fatores que podem ser considerados são o absenteísmo, os acidentes de trabalho, os atestados médicos e as doenças ocupacionais.
- Custo de turnover – Calcule os custos (diretos e indiretos) de desligamento e contratação de pessoal e veja o quanto diminuiu depois dos treinamentos.
- Atitudes dos empregados e desempenho da empresa – A melhoria nas atitudes dos empregados pode gerar aumento da satisfação dos clientes e do desempenho da empresa.

#### 4.3.5 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DE TREINAMENTO

Deve-se registrar dados e informações sobre o custo-benefício do treinamento realizado, tais como:

- Cálculo de ROI, seguido da análise do índice apurado.
- Índices e indicadores utilizados para comprovar e medir os resultados obtidos.
- Uma informação muito importante é o histórico do ocorrido, antes, durante e após o treinamento.

CAMPOS; GUIMARAES, (2008. p. 92) afirma “É estatístico: o resultado de um treinamento permanece por três meses, e em 6 meses volta ao estágio anterior”. Por isso é importante que a capacitação seja de forma contínua.

Como sabemos, muita coisa pode ocorrer, nesse período. O gestor dos treinados pode ter sido demitido alguns dias antes do treinamento. A área de Marketing lançou uma campanha, que foi um sucesso, enfim, variáveis incontroláveis e controláveis interferiram direta e indiretamente no resultado do treinamento. E isso precisa ser relatado. Sendo assim é importante que a área de recursos humanos e os profissionais que dela fazem parte mantenham-se integrados com as demais para estarem sempre a par das mudanças que ocorreram, possibilitando assim identificar a eficácia do treinamento, bem

como pontos que devem ser revistos ou considerados com um único e comum objetivo, o de obter êxito para organização em sua totalidade.

## **5 A IMPORTANCIA DA INTEGRAÇÃO DA RH COM AS DEMAIS AREAS**

É impossível falarmos em treinamento capacitação de pessoas sem entendermos o comportamento organizacional. Para analisarmos este contexto faz-se necessário que o profissional da área de recursos humanos esteja sempre integrado com as demais áreas da empresa. Dessa forma fica mais fácil definir, avaliar, e desenvolver e identificar a real necessidade do treinamento para que se cumpra o objetivo, ou seja, promover junto com a qualificação do profissional uma maior assertiva face à execução das atividades desenvolvidas pela organização ou até mesmo modificar tais estratégias que até então vinham sendo utilizadas; É possível identificar se o treinamento deve ser direcionado para o âmbito mais operacional, sendo a qualificação para realizações de tarefas rotineiras ou mais táticos, ou seja, aperfeiçoamento referente aos métodos de gestão em relação a determinado grupo ou individuo. Devemos considerar que toda organização é única, da mesma forma formada de pessoas que são diferentes sem suas capacidades, vontades e objetivos. É Através do fluxo de informações com as das demais áreas da empresa que teremos capacidade para avaliarmos estratégias mais adequadas para realização do treinamento e capacitação continua a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização. Já aprendemos com os conceituados e renomados estudiosos que as pessoas são motivadas por aspectos higiênicos e de realizações. Também que não existe apenas um único modelo organizacional capaz de conduzir as pessoas aos seus objetivos, por isso nenhuma das teorias já estudadas são obsoletas ou inaplicáveis a qual cabe a área de recursos humano adequar suas estratégias para atingir o sucesso.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo se apoiou em leituras literárias da área de RH e artigos da Web para realizar a discussão sobre a importância do treinamento e capacitação continua para o desenvolvimento da organização. Após a discussão realizada, verifica-se que toda organização existe devido à colaboração das pessoas. Todas as empresas possuem em

comum funções administrativa e tarefa administrativa, mas diferenciam entre si devido ao grupo e indivíduos que a compõe, o que reflete na forma como estes se comportam trazendo influencias significativas ou até mesmo comprometendo todos os resultados de uma organização.

Constatou-se que as considerações teóricas apontadas neste estudo demonstram que as mudanças são constantes e que o mundo corporativo deve estar continuamente adequando-se e percebendo o comportamento dos indivíduos e grupo que a constitui. Além disso, podemos verificar que nenhuma das teorias aqui mencionadas são obsoletas ou ineficazes podendo ser aplicada de acordo com a necessidade da organização; um exemplo disso é a especialização que continua bem presente em nosso contexto atual, o qual teve origem através da divisão das tarefas enfocando a eficiência, mas também observamos que as organizações precisam levar em consideração que para atingirmos eficácia é necessário expandirmos nosso conhecimento fato este bem abordado pela teoria das contingências, que defini a organização como uma variável situacional reforçando este ponto de vista. Ao realizar esta pesquisa foi possível compreendermos a importância da ARH para a concretização de objetivos das empresas. A partir dos dados analisados na literatura da Área de Administração de Recursos Humanos podemos concluir que as pessoas podem ser consideradas uma fonte de capital denominado capital intelectual, sendo este um diferencial competitivo no mercado que se bem administrado capacita a empresa para o desenvolvimento, com retornos financeiros que podem ser mensuráveis como garante a norma aqui estudada.

Os dados pesquisados evidenciam que é de suma importância conhecermos o ambiente organizacional e a partir então fazermos uso das ferramentas de treinamento e capacitação continua com a finalidade de promover eficiência e eficácia, pois permite identificar corrigir e avaliar os processos executados gerando resultados concretos a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BOOG, G., Gustavo:** Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD, São Paulo, Makron Books, 1994.

**CAMPOS, Paiva de Jorge; Guimarães, Sebastião:** Em busca da Eficácia em Treinamento, Normas ABNT NBR ISSO 10015:2001, 2008.

**CHIAVENATO, Idalberto:** Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro - 2ª edição, São Paulo, Editora Pearson education do Brasil, 2000

**CHIAVENATO, Idalberto:** Teoria Geral da Administração 7ª edição, São Paulo, Editora Campus do Brasil, 2003.

**CHIAVENATO, Idalberto:** Administração de Recursos Humanos 7ª edição, São Paulo, Editora Pearson education do Brasil, 2009.

**CHIAVENATO Idalberto,** Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos - como incrementar talentos na empresa 7ª edição rev e atualiz - Baueri – São Paulo, Editora Manole, 2009 .

**ETZIONI, Amitai:** Organizações Modernas. São Paulo, Editora Pioneira, 1967.

**MIGUEL, Vizioli:** Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Ed. Person, 2010.

**PACHECO, Luzia; Scofano, Cherubina Anna; Beck, Mara:** Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas, FGV, 2002.

**ROOBIN, Stephen Paul:** Comportamento Organizacional, 9ª edição. São Paulo, Editora Prentice Hall, 2002.

**SCHMITT, Daiane:** Do Planejamento a Avaliação dos Resultados, Disponível em: <http://iso10015diretrizesparatreinamento.blogspot.com/>. As em: 20/03/2011.