**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

GERSON DE SOUZA RAIMUNDO JÚNIOR

GUSTAVO COSTA PAIVA

**Resumo**

Este artigo irá tratar sobre etapas do treinamento e desenvolvimento de pessoas e suas definições. Desta maneira, o objetivo deste artigo é de mostrar a importância da execução do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização. Será analisado de que forma o processo de treinamento deve ser conduzido para que proporcione o melhor retorno para o investimento realizado e abordará o detalhamento do porque de se estar treinando e desenvolvendo o pessoal dentro das organizações; como levantar as necessidades de fazer o treinamento, detalhamento do processo de treinamento e a funcionalidade de suas etapas; o levantamento das informações necessárias, o planejamento de como ele será executado, como é feita sua execução e por fim a avaliação de todo o processo de treinamento que foi executado.

**Palavras-chave**: Desenvolvimento. Levantamento. Planejamento. Treinamento.

***TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE***

***Abstract***

*This article will address steps on the training and development of people and their definitions. Thus, the aim of this paper is to show the importance of the implementation of the training process as an advantage for the achievement of quality within an organization. Will analyze how the training process should be conducted to provide the best return on investment and address the details of why to be training and developing staff within organizations, such as lifting needs to be doing the training, details of the training process and the functionality of its stages; lifting the necessary information, planning how he will be running as its execution is done and finally the evaluation of the entire training process that was run.*

***Keywords:*** *Development. Survey. Planning. Training*

**1 INTRODUÇÃO**

Com a intensificação do processo de globalização dos mercados, a concorrência tem se tornado cada vez mais intensa em praticamente todos os segmentos, exigindo que as empresas se adaptem ao novo contexto, adotando sistemas de gestão compatíveis com a nova realidade, capazes de promover competitividade.

Para competir a nível nacional e internacional, uma empresa precisa contar com as pessoas certas, qualificadas para a condução dos negócios. Contudo, antes se faz necessário adotar um modelo de gestão adequado e pronto para mudar sempre que for necessário para aproveitar uma oportunidade ou superar uma ameaça. Um sistema de gestão estático pode levar a empresa ao fracasso, por não acompanhar as mudanças que estão ocorrendo a todo o tempo.

Segundo Robbins (2002, p. 241):

[...] dinheiro gasto em treinamento pode propiciar grandes retornos para a administração. Isso pode ser ainda mais verdadeiro hoje em dia. A competição intensificada, as mudanças tecnológicas produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários. Uma recente pesquisa, por exemplo, revelou que 57% dos empregadores informaram que as exigências de qualificação dos funcionários haviam aumentado durante um período de três anos e que apenas 20% dos funcionários eram plenamente competentes em seus cargos.

O processo de treinamento e desenvolvimento permite aumentar o desempenho dos colaboradores. Logo, pode-se entender que o treinamento proporciona claros benefícios para a empresa, pois a mesma contará com colaboradores mais capacitados e, consequentemente, mais produtivos. Contudo, para que o processo produza bons resultados é preciso que seja planejado, implementado e avaliado.

Dentro desse modelo de gestão, deve-se conferir grande importância à gestão de pessoas. Explica Daft (2010, p. 434) “que há anos a administração de recursos humanos abandonou sua velha imagem de departamento pessoal e ganhou reconhecimento como um agente essencial para o sucesso da estratégia organizacional.” Pode-se perceber no contexto atual a crescente terceirização das atividades rotineiras de recursos humanos, liberando o pessoal de gestão de pessoas do trabalho burocrático, permitindo adotar responsabilidades estratégicas. Neste sentido, observa-se que os melhores departamentos de gestão de pessoas de hoje não apenas auxiliam o objetivo

estratégico da organização, mas perseguem ativamente um plano integrado em andamento para melhorar o desempenho da organização.

Segundo Certo, treinamento e desenvolvimento de pessoas se define como

(1994, p.274 apud Idalberto Chiavenato 2010, p.367):

“É o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá- los e serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos influenciando seus comportamentos.”

Já segundo Dessler (1997, p.274 apud Idalberto Chiavenato 2010, p.367):“É o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos.”

Diversas razões levam a necessidade de desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, como a contratação de novos colaboradores.

Segundo Spector (2002, p. 173):

“Todos os colaboradores de um restaurante do McDonald’s, por exemplo, passam por treinamento. A pessoa responsável pelas batatas fritas aprende como fazer seu trabalho da maneira correta, o tempo necessário em cada processo etc., um gerente de restaurante recebe centenas de horas de treinamento, muitas delas em sala de aula. Ora, existe muito a ser aprendido para que seja possível realizar bem a maior parte dos trabalhos. As tendências para o futuro indicam que a necessidade de treinamento vai aumentar para a

maioria das ocupações à medida que elas se tornarem mais técnicas”.

são:

Conforme Chiavenato (2004, p. 403), os principais objetivos do treinamento

 Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo.

 Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas.

 Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

A pesquisa focará o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas,

demonstrando como é gerido o processo, para que ele possa contribuir para um melhor desempenho dos colaboradores e resultados da empresa. Identificar as principais razões

que levam ao treinamento de pessoal, caracterizar o sistema de avaliação de necessidade de treinamento e por fim, analisar o processo de treinamento de pessoal nas empresas.

**2 Desenvolvimento**

Um artigo científico tem como metodologia a utilização da pesquisa bibliográfica, tendo como base textos publicados voltados para o tema escolhido, como revistas, trabalhos científicos, teses e livros. Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 166) “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.”

Quanto aos fins, foi utilizado o método descritivo. Conforme Gil (1991,p.46) “as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno.”

O tema escolhido teve como referência pesquisa bibliográfica, e seu desenvolvimento baseado em livros, e quanto aos fins o método descritivo, demonstrado como ocorre o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Muitas empresas consideram o treinamento de pessoal um fator decisivo para o seu futuro, razão pela qual fazem constar do seu plano estratégico a intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro. Assim, é importante que a empresa invista na preparação das pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo objetivando a mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas. Além disso, o treinamento é considerado importante para o alcance da qualidade total. (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2006)

Diversas razões levam uma empresa a investir em treinamento de pessoas, sendo as principais, segundo Araujo (2006):

 Identificação de metas;

 Identificação de gargalos;

 Falhas na comunicação;

 Remanejamento de pessoas;

 Modernização da organização;

 Recém-formados com conhecimentos aquém do desejável;

 Natureza das atividades desenvolvidas pela organização;

 Comprometimento da alta cúpula;

O processo de identificação de metas conduz a empresa a uma nova realidade, onde será preciso capacitar as pessoas, que são peças-chave da empresa. Assim, uma consequência da identificação de metas é a criação da necessidade de treinar e desenvolver os funcionários da empresa. Assim, por exemplo, ao definir a meta de aumentar as vendas em 30% dentro de 90 dias pode exigir que os vendedores sejam treinados, caso contrário a meta não será alcançada. (ARAUJO, 2006)

Milkovich e Bordreau (2000), no caso de produtividade inferior da esperada, necessidade de retrabalho e desperdício, sugerem que se procure as áreas onde as competências das pessoas necessitem ser melhoradas com o objetivo de atenderem os requisitos das funções que ocupam. Os autores sugerem, portanto, que se busque os gargalos de forma a realizar o treinamento e desenvolvimento minimizando ou eliminando-os completamente.

Gargalos são ruins dentro de uma organização, pois estão limitando a produção e os resultados da empresa. Desta forma, é importante que se procure identificar possíveis gargalos para então minimizá-los ou até mesmo eliminá-los, através do planejamento e execução de um programa de treinamento e desenvolvimento. (ARAUJO, 2006)

As falhas na comunicação consistem em pobrezas de vocabulário ou na utilização de dialetos próprios, que prejudicam a qualidade da comunicação na empresa, podendo ocasionar falhas e problemas. Assim, a existência de falhas na comunicação é um importante motivo estimulador da implantação de um programa de treinamento e desenvolvimento. (ARAUJO, 2006)

O remanejamento de pessoas, segundo Araujo (2006), é bastante frequente em casos de substituições constantes motivadas por ausência não tão esporádica de pessoas, implantação de novas tecnologias, novos procedimentos de maior complexidade, novos softwares ou férias ou mesmo faltas prolongadas motivadas por licenças de saúde ou para treinamento fora da empresa.

O processo de modernização da organização, como por exemplo, a informatização, a aquisição de novas máquinas etc., cria a necessidade de capacitar os funcionários que irão lidar com elas. (ARAUJO, 2006)

Muitas vezes, as pessoas saem dos cursos sem terem o grau de conhecimentos desejável para o desempenho de seu trabalho na empresa. A solução é treinar e desenvolver estas pessoas, colocando-as no nível desejado pela empresa. (ARAUJO,

2006)

A natureza das atividades desenvolvidas pela organização pode ensejar, em maior ou menor grau, a realização de treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários. Assim, cada organização tem necessidades diferentes em relação a realização de programas de treinamento e desenvolvimento. Enquanto um supermercado pode precisar apenas ministrar um treinamento básico ao caixa que já possui experiência no cargo, uma companhia aérea pode precisar ministrar um treinamento extenso a um comandante recém-contratado, mesmo que ele já tenha larga experiência, a fim de capacitá-lo a operar os equipamentos e se inteirar dos procedimentos da empresa. (ARAUJO, 2006)

Por fim, pode-se acrescentar que o treinamento das pessoas nas organizações deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Assim, a razão para treinar pessoas sempre existe, mesmo quando as pessoas já estejam apresentando excelente desempenho, pois alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. (CHIAVENATO, 2008)

O levantamento de necessidade de treinamento, segundo Chiavenato (2008), compreende no diagnóstico realizado a partir de determinados levantamentos e pesquisas internas capazes de localizar e descobrir quais são as necessidades de treinamento.

Segundo Fontes (1980, p. 38),

A determinação de necessidades, não significa essencialmente o levantamento de empregados de uma empresa que devem ser submetidos a treinamento sistemático, a fim de que possam executar com mais eficiência o seu trabalho. Além desse aspecto, que já é altamente satisfatório, levando-se em consideração uma antiga situação do processo empregado, a determinação de necessidades nos moldes científicos, como é presentemente aplicada, procura ainda, identificar outras causas que contribuem para a redução da eficiência da empresa e que podem ser corrigidas por meio de um treinamento continuo e adequado, principalmente aquelas diretamente relacionadas com a readaptação profissional, adaptação a situações novas criadas pela empresa, absenteísmo, acidentes frequentes, custos elevados, desperdício de material, quebra de disciplina por falta de supervisão competente, etc.

Já Chiavenato (2009, p. 53): define levantamento de necessidades de treinamento da seguinte maneira:

Constitui a primeira etapa do treinamento e corresponde ao diagnostico preliminar do que deve ser feito. Trata-se de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, seja na organização como um todo, seja em uma unidade organizacional ou ainda em determinada e específica atividade.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2006), as necessidades de treinamento ultrapassam a identificação de metas, o processo inclui o apoio da alta cúpula e de outras pessoas que tem poder de decisão dentro da empresa assegurando que a organização estará preparada pra inserir novos conhecimentos e comportamentos adquiridos através do treinamento, como barreiras que programas implantados possam vir a gerar.

Marques (2009) explica que o levantamento das necessidades de treinamento pode ser realizado em três diferentes níveis de análise:

1. Análise da organização total: o sistema organizacional deve estar voltado para que os objetivos do treinamento estejam intimamente ligados às necessidades da organização. O treinamento interage profundamente com a cultura organizacional. O treinamento deve atender às novas necessidades da empresa. Sendo assim, as necessidades de treinamento devem ser periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas.

2. Análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento precisa identificar o que é necessário aperfeiçoar nos colaboradores da organização, tanto para as atividades atuais como para as futuras.

3. Análise das operações e tarefas: permite a preparação do treinamento para cada cargo tomado de forma isolada, visando que o ocupante adquira as habilidades necessárias para o seu desempenho.

Segundo Fontes (1980), as necessidades de treinamento, são classificadas em três tipos, necessidades básicas, que são o que o colaborador precisa para desenvolver sua função ou cargo, é o que define ou qualifica o colaborador. Necessidades adicionais, que tem ligação entre o desempenho e a função do cargo, mas que podem vir a ajudar. E por último necessidades gerais, que são conhecimentos que na maioria das vezes não estão ligados ao cargo ou função desempenhada pelo colaborador, mas que significam

aumento de capacitação, possibilitando interpretar fatos essenciais ao comportamento dos indivíduos e das motivações humanas.

Dessa forma ainda segundo Marques (2009), pode-se afirmar que o sistema de levantamento de necessidade de treinamento envolve em primeiro lugar a pesquisa e a análise da organização, suas operações e seus colaboradores, a fim de verificar o que precisa e/ou o que pode ser melhorado, para alcançar melhores resultados.

De acordo com Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas conforme a figura 1.

Figura 1: Etapas do treinamento

DIAGNÓSTICO

É O LEVATAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO A SEREM SATIFEITAS, ESSAS NECESSIDADES PODEM SER

DESENHO

É A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO PARA ATENDER AS NECESSIDADES

IMPLEMENTAÇÃO

É A APLICAÇÃO E CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

AVALIAÇÃO

É A VERIFICAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Fonte: Chiavenato, 2010

Conforme Chiavenato (2010), a primeira etapa do treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que são necessárias na empresa, elas nem sempre são claras, e precisam ser diagnosticadas a partir de pesquisas internas capazes de localizá-las e descobri-las. Uma necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que se precisa desenvolver para melhorar o desempenho no trabalho. No momento que o treinamento focaliza essas necessidades e as elimina, ele se torna beneficio para os colaboradores, para a organização e principalmente para o cliente.

Para Chiavenato (2010), a segunda etapa é o desenho do programa de treinamento, refere-se ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo especifico: determinar o conteúdo que o programa terá visando atender as necessidades que foram diagnosticadas na etapa anterior.

Segundo Chiavenato (2010), a terceira etapa consiste na execução do programa de treinamento, sendo essa a etapa que coloca em prática o que foi desenhado. Pode se adotar diferentes metodologias como o treinamento no cargo, treinamento em salas de aula, etc.

Por fim segundo Chiavenato (2010), é a avaliação dos resultados do treinamento. Nessa etapa, verifica-se até que ponto o treinamento foi capaz de atingir os objetivos propostos, se o mesmo foi eficaz. Trata-se de uma etapa importante pois poderá determinar se o programa de treinamento será repetido no futuro em outros funcionários e quais modificações podem ser feitas para aumentar a sua eficácia. As principais medidas para avaliar o treinamento são:

 Custo: qual o valor investido no programa de treinamento

 Qualidade: como o programa atendeu as expectativas

 Serviço: se o programa atendeu as necessidades dos participantes

 Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.

 Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

Conforme diz Chiavenato (2010), se as respostas as questões acima forem positivas, o programa obteve efeito, e foi bem sucedido, mas se as respostas forem negativas, o programa não obteve seus objetivos alcançados, e seu esforço e investimentos que foram aplicados foram inválidos e sem efeitos.

**3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir, que o processo de treinamento de desenvolvimento de pessoas é uma peça importante para que as empresas se adaptem a nova realidade do mercado, com isso promovendo uma maior competitividade. O treinamento e desenvolvimento de pessoas é instrumento no processo de melhoria dos colaboradores da empresa e facilita no alcance dos objetivos que a empresa traça, o mesmo promove aprendizagem aos colaboradores, que gera melhoria no desempenho da empresa, gerando melhores resultados. Um processo de treinamento e desenvolvimento adequado, evita gargalos na produção, falhas de comunicação, e traz benefícios como modernização da organização, criatividade e inovação nos produtos e serviços prestados pela empresa e melhor atendimento ao seu cliente. O treinamento se compõe de quatro etapas: levantamento das necessidades de treinamento, desenho, implementação e avaliação.

O ponto de partida é o levantamento das necessidades de treinamento, pois nesse momento é definido o que a organização precisa desenvolver nos colaboradores. Em seguida, é preciso definir como treinamento será aplicado, como o mesmo será executado. Feito isso, o treinamento deve então ser implementar, com base no desenho e visando suprir as necessidades identificadas. Finalmente, os resultados do treinamento devem ser avaliados, a fim de se verificar até que ponto os objetivos definidos foram alcançados e quais ações podem ser adotadas para melhorar os resultados dos próximos treinamentos.

Por fim, é importante acrescentar que o treinamento oferece muitas vantagens para as organizações, pois possibilita tornar os colaboradores mais capazes para alcançarem melhores resultados. Diante de uma concorrência acirrada e de um mercado em transformação, contar com colaboradores capacitados é essencial, para que então as organizações possam ser capazes de produzir e operar cada vez com maior qualidade e menores custos, satisfazendo as necessidades dos consumidores, assim, os investimentos em treinamento podem retornar, por exemplo, sob a forma de um melhor índice de satisfação dos clientes ou uma melhor produtividade.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

**ARAUJO,** Luis César **G. de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006, 428 p.**

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2008, 579 p.

 . **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações.

3.ed. Rio de Janeiro: Elsever, 2010, 579 p.

 . **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004, 515 p.

 . **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009, 210 p.

DAFT, Richard L. **Administração.** São Paulo : Cengage Learning, 2010. 867 p. GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas,

1991, 159 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de**

**Metodologia Cientifica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010, 297 p.

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do treinamento na empresa moderna.** 4 . ed. São

Paulo: Atlas, 1980, 190 p.

MARQUES, Wagner Luiz. **Diário de um empreendedor.** São Paulo: Wagner Luiz

Marques, 2009, 428 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos**

**Humanos.** São Paulo : Atlas, 2000, 536 p.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo : Saraiva,

2002. 627 p.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo : Saraiva, 2002, 412 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, 260 p.