

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO EM
RECURSOS HUMANOS

BRENDA MIRELLY SANTOS DE SÁ
ROBERTO JORGE DA SILVA JÚNIOR
KEROLAINE TAVARES DE MAGALHÃES NASCIMENTO

**TREINAMENTO PROFISSIONAL: FERRAMENTA
EMPRESARIAL PARA RESULTADOS EFICAZES**

RECIFE/2022

BRENDA MIRELLY SANTOS DE SÁ
ROBERTO JORGE DA SILVA JÚNIOR
KEROLAINE TAVARES DE MAGALHÃES NASCIMENTO

TREINAMENTO PROFISSIONAL: FERRAMENTA EMPRESARIAL PARA RESULTADOS EFICAZES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Me. Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

S111t Sá, Brenda Mirelly Santos de
Treinamento profissional: ferramenta empresarial para resultados
eficazes. / Brenda Mirelly Santos de Sá, Roberto Jorge da Silva Júnior,
Kerolaine Tavares de Magalhães Nascimento. - Recife: O Autor, 2022.
41 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Treinamento. 2. Organização. 3. Recursos humanos. I. Silva
Júnior, Roberto Jorge da. II. Nascimento, Kerolaine Tavares de
Magalhães. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

Dedicamos esse trabalho primeiramente a Deus, em seguida ao grupo pelo esforço exigido para alcançar essa grande conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter iluminado meus caminhos e pela sua constante presença ao meu lado. A minha irmã Bruna Sá, pelo apoio moral e financeiro nas minhas tomadas de decisões, a minha alegria começa no seu apoio e na sua motivação!

Ao meu primo Pedro Sá, que sempre torceu pelo meu sucesso e aos meus amigos de turma, em especial, Roberto Júnior, Rafael Lima e Kerolaine Magalhães, pelo acolhimento e incentivo.

Brenda Mirelly Santos de Sá

Agradeço a Deus, pois sem ele nada seria possível. Ao nosso Mestre: Horison Lopes de Oliveira, pela dedicação e contribuição na elaboração desse trabalho. Ao corpo docente do curso de Graduação Tecnológica em Gestão de Recursos Humanos da UNIBRA, pois com eles adquirimos muitos conhecimentos para a nossa vida tecnológica e de Gestão. Agradeço pôr fim aos nossos familiares pelo apoio e incentivo diário. Aos amigos e colegas de turma pelo apoio na realização deste trabalho.

Kerolaine Tavares de Magalhães Nascimento

Agradeço a Deus primeiramente. A minha mãe, Ana Cláudia Luiza da Silva uma mulher guerreira e de fibra que é sempre a minha inspiração pelo apoio e incentivo e por acreditar sempre no meu potencial. Sou grato a todos que direta ou indiretamente contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal.

Roberto Jorge da Silva

“Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas”.

(Idalberto Chiavenato).

Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	13
3	RESULTADO E DISCUSSÃO	15
3.1	Conceitos de treinamento profissional eficaz	15
3.1.1	<i>Impactos do Treinamento Corporativo.....</i>	<i>22</i>
3.2	Qualificação profissional da equipe	24
3.2.1	<i>Capital Intelectual Eficaz.....</i>	<i>25</i>
3.2.2	<i>Benefícios da Capacitação Eficaz.....</i>	<i>28</i>
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS.....	41

TREINAMENTO PROFISSIONAL: FERRAMENTA EMPRESARIAL PARA RESULTADOS EFICAZES

Brenda Mirelly Santos de Sá

Roberto Jorge da Silva Júnior

Kerolaine Tavares de Magalhães Nascimento

Orientador: Mestre Horison Lopes

RESUMO:

Este trabalho tem por finalidade estudar a importância do treinamento profissional como ferramenta empresarial para resultado eficaz. O treinamento produz uma via de mão dupla onde a organização e os funcionários se desenvolvem mutuamente.

O treinamento realizado de forma produtiva vocaciona pessoas a se comprometerem com os objetivos da organização. O setor de Recursos Humanos tem um papel relevante nesse processo de treinamento capacitando profissionais para o desempenho de suas funções com eficiência e eficácia. A união do RH, dos funcionários e da diretoria da organização é uma junção perfeita para que os resultados aconteçam. O objetivo geral deste trabalho é fazer uma análise da necessidade de treinamento dos colaboradores de uma organização e como esse treinamento pode ser uma ferramenta eficaz a médio e longo prazo.

Palavras-chave: Treinamento. Organização. Recursos Humanos.

SUMMARY:

This work aims to study the importance of professional training as a business tool for effective results. Training produces a two-way street where the organization and employees mutually develop.

The training carried out in a productive way encourages people to commit to the organization's objectives. The Human Resources sector plays an important role in this training process, enabling professionals to perform their duties efficiently and effectively. The union of HR, employees and the organization's board is a perfect junction for results to happen. The general objective of this work is to analyze the need for training of employees in an organization and how this training can be an effective tool in the medium and long term.

Keywords: Training. Organization. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

Figura 2 - Relação entre capital humano, social e organizacional.

Figura 3 – motivos que levam a evolução integral do Indivíduo.

Figura 4 - Modelo de Sistemas de Treinamento.

Figura nº 5: Níveis de avaliação de Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Como estudantes do curso de tecnologia em Gestão de Recursos humanos, temos nos preocupados com alguns aspectos que envolvem a prática no setor de Recursos humanos (RH).

O desafio a ser enfrentado no setor de RH diz respeito à possibilidade de desenvolver o treinamento profissional voltada para proporcionar resultados eficazes nas organizações.

Neste trabalho abordaremos e veremos através de uma pesquisa bibliográfica, ferramentas empresariais como resultados eficazes para as organizações. Segundo Chiavenato (1999) o treinamento é um dos recursos de desenvolvimento de pessoal que visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento de produtividade e melhoria das relações interpessoais.

O objetivo geral foi estruturado e abordado sobre a análise de como o treinamento dos colaboradores de uma organização pode desenvolver resultados surpreendentes e eficazes. O setor de Recursos humanos pontuou que o treinamento dos colaboradores poderia gerar a médio e longo prazo, colaboradores que entregassem um resultado com eficiência. Firmado nesse pensamento, percebe-se que o treinamento dos colaboradores de uma organização em sintonia integrada com a direção da instituição pode produzir um efeito de excelência na apresentação dos resultados tanto para empresa como para o próprio colaborador.

Este trabalho estar limitado a quatro capítulos. No capítulo um, uma introdução relatando os objetivos gerais e os procedimentos que serão aplicados nesse trabalho.

Para Lakatos (1992, p.102) os objetivos “está ligado a uma visão global e abrangente do tema e Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, que dos fenômenos e eventos, quer das ideias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”.

No capítulo dois faremos o delineamento metodológico que e uma análise através de pesquisa bibliográfica com fundamentação teórica de autores renomados na área de Recursos Humanos.

Para Gil 2004 p.44 “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes

bibliográficas.” (GIL, 2002, p.44).

No capítulo três nos resultados da discursão, será feito uma revisão da literatura e a contextualização do tema escolhido observando o modelo de pesquisa adotado alinhando ao tema do trabalho.

No capítulo quatro, será feita as considerações finais apresentando o resultado da pesquisa e as observações necessárias sobre o tema estudado e os impactos positivos que o treinamento profissional gera na produtividade dos colaboradores de uma organização. Esperamos que essa reflexão seja a ponta do iceberg para que esse tema seja estudado incansavelmente

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo tem como principal objetivo analisar e descrever os princípios e fundamentos do Treinamento Profissional como Ferramenta Empresarial Para Resultados eficazes. O texto é apresentado na perspectiva de diferentes autores, conceitos, definições, características e procedimentos que possibilitam a adequada compreensão de uma pesquisa bibliográfica que se estrutura e se desenvolve fundamentada na produção teórica de outros autores.

Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo: [...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses e outros. Beneficiar-se de dados de categorias teóricas que tenham sido estudadas e devidamente documentadas por outros pesquisadores. Os escritos tornam-se fontes dos conteúdos pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica é um apanhado feito em obras já publicadas para apoiar o trabalho científico. O pesquisador dedica-se a análise com afinco, para reunir os textos já publicados, para fundamentação ao trabalho científico.

Nesse modelo de pesquisa o discente buscará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado na literatura diversa que já foi publicado. Conforme Salomon (2004),

“A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em conhecimentos proporcionados pela Biblioteconomia e Documentação, entre outras ciências e técnicas empregadas de forma metódica, envolvendo a identificação, localização e obtenção da informação, fichamento e redação do trabalho científico.”

Tipo De Pesquisa:

Classificação da pesquisa quanto ao objeto Nesse caso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, respaldado principalmente de livros e artigos científicos.

Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. (GIL, 2002, p.44)

A coleta do material de pesquisa ocorreu em três etapas. A primeira etapa foi

feito a seleção de livros, artigos científicos, Documentos, Revistas e Sites sobre o tema. Na segunda etapa foi feito uma leitura do material escolhido e a análise desses documentos, por fim na terceira etapa foi feito a redação do e a revisão do trabalho.

Gil (1991, p. 27) afirma que, “A pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já construído, sobretudo de livros e artigos científicos”.

Quanto ao procedimento que seria usado na coleta dos dados seria a catalogação dos assuntos relevantes, depois uma análise dos materiais coletado que aborde a temática dessa pesquisa, com ênfase no seguinte tema: Treinamento Profissional; Ferramenta Empresarial Para Resultados Eficazes. Diante do tema exposto, buscamos focar nos seguintes subtemas: Resultado da discussão, conceitos e aspectos do treinamento profissional, tendo em mente o tema e os subtemas realizamos o resumo, a introdução e por fim as considerações finais e as referencias.

3 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para podermos alcançar o resultado proposto nesse trabalho buscamos direcionar o nossos esforços em pesquisar dia e noite para atingir o nosso alvo de entendimento sobre o assunto. O tema escolhido para essa pesquisa levou-nos a busca incansavelmente de conteúdos que permitir-se a análise e a compreensão do Treinamento Profissional como uma Ferramenta Empresarial Para Resultados Eficazes. Porém, apesar de toda a ênfase dada à qualificação e sobre a sua importância, pode-se identificar que as oportunidades de capacitação oferecidas pelas organizações ainda são restritas. O treinamento dos colaboradores de uma organização melhora não só o ambiente interno como também capacita os colaboradores a oferecerem um atendimento com excelência.

A empresa que se empenha em promover treinamentos adequados as suas necessidades, intensifica a melhoria não só da prestação de serviços aos seus clientes como também valoriza o desenvolvimento intelectual dos seus colaboradores.

O envolvimento de todo os setores da empresa, produzirá um capital intelectual para a organização produzirá uma equipe mais comprometida com a visão da organização e com os resultados.

Investir no capital humano eleva a empresa a um patamar de eficiência na entrega dos serviços que ela oferece bem como otimiza a permanência da mesma no mercado tão competitivo e globalizada dos nossos dias. .

3.1 Conceitos do treinamento profissional eficaz

Para Lacombe (2011, p. 381) as organizações que não treinam e desenvolvem seus colaboradores, podem num futuro ter problemas com a concorrência por falta de pessoas preparadas para os seus cargos.

Um dos maiores desafios dos gestores atuais é conseguir segurar os colaboradores na empresa após eles estarem bem preparados. Com isso os investimentos seriam perdidos uma vez que o colaborador migrou para outra empresa após ser treinado e conseguido um desempenho de destaque no seu treinamento. Lucraria a organização que não investiu nenhum valor no preparo do colaborador e conseguiu um funcionário mais preparado por outra organização. Este pode ser um dos maiores do treinamento de pessoas muito embora algumas medidas podem ser tomadas para que esse risco seja diminuído.

Precisamos entender que os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente relacionados com o seu conhecimento escolar. Pessoas que não se preparam no ensino fundamental e médio terão mais dificuldades para se desenvolverem no treinamento de sua empresa.

A capacitação, o treinamento do colaborador deve permitir que esse colaborador seja realmente o que ele deseja ser. Todo treinamento dado aos colaboradores devem oportunizar a possibilidade de desenvolvimento das potencialidades que foi adquirida pela pessoa (CHIAVENATO, 2014, p.309).

Gil (2007. p. 118) diz que [...] as empresas procuram treinamentos para capacitação dos seus colaboradores com a finalidade de que esses colabores entreguem um trabalho com excelência.

Para Boog (1999, p.17), a capacitação de colaboradores é muito importante em qualquer organização independente do porte dessa empresa. O mesmo autor afirma que no geral as organizações investem nos seus colaboradores visando uma melhoria de resultados e de uma empresa mais competitiva.

As técnicas de progresso incluem três necessidades em especial que são: capacitação, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento da organização.

O treinamento de pessoas diz respeito à aprendizagem individual e estar relacionada em como essa pessoa se desenvolve.

O crescimento da organização se dar em relação ao desenvolvimento e as mudanças que ocorre na mesma (BOOG, 1999).

O treinamento e o desenvolvimento de cada pessoa numa organização se dar pelo fato do aprendizado e da prática dela na empresa.

Observa-se que o treinamento e o aprendizado podem ser por meios tradicionais em que surge uma necessidade e ou oportunidade na empresa. As empresas maiores já trabalham com um banco de talentos onde treinam pessoas para as oportunidades que surgirem, mas muitas vezes surgem necessidades imediatas e os colabores são treinados para atender uma emergência da empresa (CHIAVENATO, 2014).

O desenvolvimento por outro lado pode se transformar num procedimento modernizado, seguindo o que foi planejado e estabelecido para o treinamento dos colaboradores e para o desenvolvimento da cultura interna da organização. Com um projeto arrojado de habilitação profissional levando o colaborador e ser mais proativo e promovendo talentos para médio e longo prazo para as funções de liderança. Todo

o projeto de treinamento deve ser inovador e criativo para construir colaboradores e organização que entregue um conteúdo aos seus clientes com excelência (CHIAVENATO, 2014).

As organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna. É certo que as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações.

O patrimônio humano das empresas é formado por todos os colaboradores desde a gerência ao mais simples funcionário dentro da organização e todos fazem parte do sucesso da empresa (CHIAVENATO, 2014).

No mundo globalizado que vivemos mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da competitividade.

Para ter sucesso no mundo competitivo que vivemos as empresas precisam de pessoas habilidosas, rápidas e espertas que estejam dispostas a assumirem risco. São esses colaboradores que fazem a empresa se destacar no seu meio. Essas pessoas têm boas ideias, criam produtos, e fazem um trabalho com eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 2014).

É importante a preparação e o treinamento das pessoas para que as organizações possam competir no mercado em que estão inseridas. Para isso o investimento em treinamento de colaboradores é necessário para que se tenha êxito.

O conceito de treinamento pode assumir vários significados. Antigamente os estudiosos de Recursos humanos falavam que o treinamento era apenas um meio de capacitar a pessoa para o cargo novo que ela iria desenvolver dentro de uma organização. A partir de uma necessidade da empresa de preenchimento de uma vaga no seu quadro de funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Mas esse conceito e pensamento tem mudado como o decorrer dos anos, hoje já é considerando que o treinamento é um meio de melhoria e desempenho das funções. E quase sempre é entendido como a preparação pelo qual os indivíduos se preparam para oferecerem um trabalho mais excelente.

Nos dias atuais, treinar pessoas é considerado um canal de desenvolvimento de competência. As pessoas que são treinadas se tornam mais competitivas e produtivas e contribuem em maior número com os objetivos da empresa em que trabalham. A criatividade e a produtividade são relevantes nos nossos dias para os

colaboradores e para as organizações.

Pensando nessa possibilidade o treinamento de pessoas gera mais lucratividade para as empresas e os colaboradores que recebem treinamento técnico e se desenvolvem se tornam importantes e trazem resultado relevante para as organizações.

Enriquece o patrimônio humano das organizações é o responsável pela formação do seu capital intelectual. Embora essas concepções de treinamento sejam utilizadas, para impactar e torna-la importante (CHIAVENATO, 2014).

Treinar e habilitar colaboradores são um processo de desenvolvimento que capacita não só os mais antigos na empresa como os que estão chegando para que desenvolva um bom desempenho nos seus cargos

É relevante conceituar ainda o treinamento como um método sistemático de melhorar o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Ele ainda está relacionado com a formação técnica para o desempenho das funções que cada cargo exige. A sua visão deve ser de ajudar os colaboradores a melhorar e desenvolver as suas principais habilidades (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento pode ser também um meio sistemático de buscar pessoas habilitadas e adequadas as necessidades da organização e que sejam habilidosas e ofereçam resultados positivos nas exigências da função (ARAÚJO, 2006, p.92).

O treinamento tem muito a ver com o conhecimento; principalmente com o corporativo. No mundo teológico em que vivemos o conhecimento e o treinamento é uma ferramenta essencial e de um valor incalculável.

E se o treinamento é importante e fundamental para produzir conhecimento ele se constitui como a chave do sucesso para as instituições. Peter Drucker diz que fazer com que o conhecimento seja produtivo nos nossos dias é uma responsabilidade de gestão das organizações. (CHIAVENATO, 2014).

Mais do que isso, um desafio organizacional. Que requer dedicação efetiva na aplicação conhecimento. O conhecimento é importante ainda mais quando ele é utilizado.

Diga-se de passagem, que o conhecimento é produtivo quando ele é pensado pelas organizações e pelas pessoas quando ele é buscado para fazer a diferença e criar um ambiente sensível na empresa e um comportamento transformado no colaborador e assim adicionar valores relevantes nos indivíduos e nas organizações.

Nesses dias todos tem acesso à informação o mundo estar informatizado e as

informações chegam muito mais rápido nas pessoas e essas informações recebidas são interpretadas e transformadas e na maioria dos casos se tornam em produtos e serviços bem como em inovação e oportunidade (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento das pessoas e a aprendizagem pessoal se diferem de pessoa a pessoa porque o tempo de aprendizagem de cada uma é diferente.

O treinamento deve ser ficado observando as necessidades de cada organização e os cargos que ela oferece buscando melhoria e competências relacionadas a cada função. .

Por outro lado o colaborador que se dispõe ao treinamento deve focar nos cargos e na ocupação desses cargos e buscar se desenvolver e criar habilidades e competências que serão requeridas por esses cargos (CHIAVENATO, 2014).

O Treinamento e habilitação de pessoas significa uma mudança no comportamento dos indivíduos que aprenderão e incorporarão novos hábitos, novas atitudes, novas competências e efetuarão seu trabalho com aptidão e destreza.

Pelo treinamento as pessoas assimilam as informações e apreendem habilidades novas que constrói suas competências individuais e mudam seus comportamentos diante dos problemas (CHIAVENATO, 2014).

Geralmente em todos os programas de treinamento existente nas empresas se concentra na sua maioria em informar o colaborador sobre a empresa e suas políticas de regras e procedimentos. Para Chiavenato a empresas procura muito mais transmitir sua missão e sua visão organizacional e informar sobre seus produtos e serviços e os seus treinamentos. (CHIAVENATO, 2014).

Outro ponto que merece destaque é que a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002, p. 393), cada pessoa é responsável por seu próprio progresso pessoal.

Se o colaborador tem curiosidade em desenvolver novas competências para o desempenho de uma determinada função, a empresa deve oferecer oportunidade para que o mesmo se desenvolva, sem o treinamento da organização se tonará mais difícil para que esse colaborador cresça em seus conhecimentos.

As empresas agem como facilitadoras do treinamento dos colaboradores, mas a iniciativa é sempre do colaborador de buscar novos conhecimentos e novas habilidades.

Pode-se dizer então que o treinamento de pessoas é um processo de médio prazo que aperfeiçoa as competências e motiva os colaboradores para que se

tornerem futuros funcionários valiosos da organização.

. O crescimento pessoal não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira profissional e as outras experiências adquiridas. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

A informação guia o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz e mais bem direcionado. Alguns programas de treinamento estão concentrados em desenvolver habilidades das pessoas para habilitá-las e capacitá-las no seu trabalho.

Outros visam ao desenvolvimento de novos hábitos e atitudes para lidar com clientes internos e externos, com o próprio trabalho, com os subordinados e com a organização.

Ainda outros programas estão preocupados em desenvolver conceitos e elevar o nível de abstração das pessoas para que elas possam pensar raciocinar, julgar, decidir e agir em termos mais amplos (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, programas que criam e desenvolvem competências individuais alinhadas com os objetivos do negócio. Quase sempre, as organizações estão utilizando vários tipos de mudanças de comportamento ao mesmo tempo em seus programas de treinamento (CHIAVENATO, 2014).

Ao desenvolver habilidades nas pessoas, também estão transmitindo informações e incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos, simultaneamente. Boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade. (CHIAVENATO, 2014).

O treinamento pode estar focado na preparação das pessoas para o trabalho em si – em função do cargo – ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas.

O treinamento deve estar focado e m produzir informação, habilidades, atitudes e conceitos, Seriam pouco aproveitados se o treinamento focasse apenas na busca de competências desejadas pela empresa.

As competências necessárias às empresas devem ser mapeadas e incluídas no processo de treinamento.

Para Chiavenato essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização (competências funcionais) em gestores de pessoas (competências gerenciais ou de liderança) e em competências individuais (CHIAVENATO, 2014).

Todas as habilidades em níveis de instituições, gerencial ou divisional devem ser definidas claramente para serem compreendidas por todos os parceiros.

Diante desse conceito, devem-se estabelecer objetivos, que servirão de métrica avaliativa e de treinamento para todos os envolvidos no treinamento. Perceba-se que há uma vastidão enorme de competências e uma diversidade de treinamento a serem aprendidas (CHIAVENATO, 2014).

Nesse cenário, para que os objetivos das empresas sejam alcançados se faz necessário identificar claramente quais as competências que fará a organização alcançar seus objetivos.

O treinamento é uma ferramenta relevante nas empresas para qualificação dos colaboradores. Marras 2001 p. 145 reitera que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O mesmo autor, p. 148 declara que:

“Formação Profissional: que tem como base, elevar o conhecimento do profissional à sua profissão, para elevar o seu desempenho nas suas atividades. Especialização: oferece a oportunidade do empregado de treinamentos voltados a uma área de conhecimento específico. Reciclagem: é a oportunidade de se atualizar dos conhecimentos já aprendidos na sua rotina de serviço.”

Percebe-se que a evolução vista no colaborador logo após o treinamento, é nítida e pode-se visualizar na prática e no dia a dia dos colaboradores. Com as afirmações do literato supracitado, os objetivos dos treinadores é que sua equipe desenvolva através do treinamento, competências e motivação pessoal contribuindo para o crescimento da organização bem como para seu crescimento pessoal.

Para Volpe (2009),

“treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos”.

O treinamento dos profissionais normalmente fica sob a responsabilidade dos recursos humanos.

Nesse processo de treinamento toda a empresa deve estar envolvida não deixando a responsabilidade exclusiva ao RH, muito embora seja este, o setor que trabalhe para que todo o treinamento dado a cada colaborador tenha um

aproveitamento relevante.

Macian (1987) considera que é importante que se faça um levantamento de dados para que o treinamento atenda as necessidades existentes na empresa. Dessa forma, os pontos fracos da organização sendo conhecidos serão possíveis à busca de ferramentas corretas a serem aplicadas no treinamento. O alinhamento com as necessidades da organização fara que o treinamento produza resultados positivos tanto para empresa como para o colaborador. Chiavenato (2002) define que o treinamento como:

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (CHIAVENATO, 2008, p. 402).

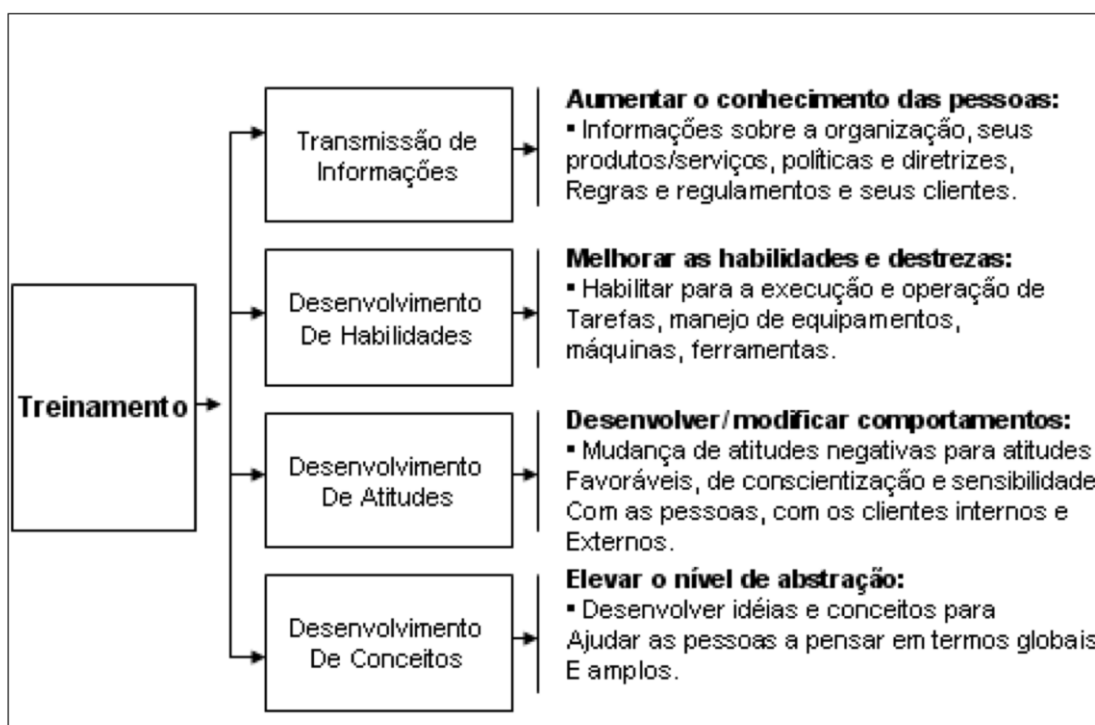
3.1.1 Impactos do treinamento corporativo

Conforme CHIAVENATO (1989, p.24), a educação profissional pode ou não ser institucional, que visa à preparação do indivíduo para a vida profissional, e a educação compreende três etapas nessa educação profissional: Formação profissional, desenvolvimento e treinamento. Criar uma proposta corporativa de capacitação profissional proporciona que o trabalhador desenvolva habilidades para a valorização pessoal e corporativa. E Segundo Bernt Entschev (2014), devido à grande escassez de mão de obra qualificada, muitas empresas tem promovido por conta própria a capacitação de seus colaboradores. Uma enorme parcela dos colaboradores das organizações se dedica ao desempenho de suas funções profissionais e terminam esquecendo-se das necessidades de se atualizarem em seus conhecimentos. O que leva muitas empresas a investirem na formação de seus profissionais. Embora se reconheça que ainda é muito pequeno o percentual das empresas que investem nos seus colaboradores podemos notar uma movimentação positiva neste sentido nas instituições. De acordo com SANTOS (1978, p.128), a formação profissional e treinamentos, é uma forma intencional de habilitar as pessoas, para os papéis que o mercado exige, na produção de produtos ou serviços. Para FERREIRA (1979, p.219) O treinamento dentro da empresa, prepara o indivíduo tanto para o desenvolvimento da execução das atividades, quanto o desenvolvimento do potencial para um melhor resultado. Podemos notar que os escritores que observam esse movimento positivo de treinamento profissional

em sua maioria concordam que as empresas que investem no seu capital humano tendem a melhorarem o desempenho dos seus colaboradores tanto pessoal como corporativamente. Para CHIAVENATO (1985, p.288) O treinamento é um processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, onde as pessoas aprendem novos conhecimentos, habilidades e atitudes em relação aos objetivos definidos. De acordo com BARRETO (1995) apud ARAUJO (2006, p. 92): “Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.” Podemos entender que nesse processo de treinamento profissional todos saem lucrando. A empresa que proporciona o conhecimento e os colaboradores que desenvolve sua capacidade crítica e analítica no desempenho de suas funções. TOLEDO (1986, p.88) acredita que treinamentos na empresa, é uma forma de suprir a necessidade de mão de obra qualificada da própria empresa. Já que atualmente a mão de obra qualificada seja uma necessidade, não mais um diferencial. E para HAMBLIN (1978, p.15) O treinamento abrange todo tipo experiência, no que ajuda no desempenho de um cargo atual ou futuro. Ou seja, HAMBLIN ainda acredita que os conhecimentos de cada pessoa possam contribuir para o desenvolvimento de novas atividades e até seja mais fácil à compreensão de novos conhecimentos. O impacto do treinamento profissional sinaliza uma melhoria não só para a vida do colaborador como para a empresa que por sua vez capacita seus colaboradores em busca de aperfeiçoar a qualidade dos da prestação de serviços que ela oferece aos seus clientes.

Na figura abaixo podemos poder observar as mudanças relevantes no comportamento do colaborador quando um programa de treinamento é realizado pela empresa.

Figura 1 - Quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento



Fonte: Chiavenato (2004).

3.2 Qualificação profissional da equipe

Quando se fala de ferramentas eficazes para o sucesso de uma organização não podemos excluir o treinamento dos colaboradores. Toda empresa independente do da quantidade de colaboradores que queira se firmar nesse mercado globalizado que temos nos nossos dias tem que focar no treinamento constante dos seus colaboradores. Os consumidores cada vez mais conhecedores dos seus direitos buscam organizações que ofereçam uma prestação de serviço com excelência e as organizações precisam se preparar para atender esse consumidor. Para DUTRA (2009, p. 101): “A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o continuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.” As empresas modernas buscam os resultados bem como a fidelização dos clientes, para DIAS (2017) é necessário também que as organizações invistam em capacitação e treinamentos para que os resultados sejam positivos. Um colaborador qualificado em uma organização oferece aos clientes uma qualidade melhor no atendimento aos clientes. Quando se fala de qualidade no atendimento por parte dos colaboradores, estamos falando de diferencial competitivo e

de uma organização que sabe bem aonde quer chegar. Segundo LACOMBE (2005, p.14) é necessário selecionar, treinar, e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar em uma empresa/organização como uma equipe, sendo assim observa-se colaboradores cada vez mais comprometidos com os resultados gerais da empresa. A organização que promove a qualificação como uma ferramenta profissional para os seus colaboradores, contribui e aumenta a probabilidade desse colaborador viver novas experiências pessoais de engajamento social. A qualificação profissional é um fator indispensável para a permanência do trabalhador no mundo do trabalho. No mundo moderno da globalização e da velocidade onde milhões de informações surgem a cada minuto a qualificação tem uma relevância fundamental na vida profissional, uma vez que a cada minuto aparecem novas ideias, novos desafios, novos equipamentos, novas técnicas. Qualificado para essa enxurrada de informações faz o diferencial na empresa e no colaborador. Possuir um programa de capacitação profissional como ferramenta motivacional para alcançar resultados eficazes é o diferencial que os colaboradores buscam numa organização. Para DIAS (2017) quando as empresas passam a se preocupar em treinar e desenvolver as habilidades de seus colaboradores a empresa torna-se um local de aprendizado e conhecimento, a empresa além de possuir os melhores profissionais ela se torna muito mais produtiva e eficiente. Segundo CHIAVENATO (2004, p. 334) o treinamento de pessoas nas empresas, deve ser um ato contínuo constante e ininterrupto, mesmo quando os colaboradores apresentam excelência em sua performance, isso não significa que deve cessar os treinamentos e capacitações, as melhorias devem ser como forma de incentivo a continuar a treinar e capacitar os colaboradores.

3.2.1 Capital intelectual eficaz

Os treinamentos e desenvolvimentos visam o aprimoramento dos colaboradores para que eles ocupem e exerçam novas tarefas e cargos e por conta disso, novas habilidades e competências são aprendidas. O desenvolvimento de pessoas representa um conjunto de atividades, onde o objetivo é conhecer e explorar o potencial de aprendizagem e capacidade de produzir cada colaborador da organização, de acordo com (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA 2006, p.219). Segundo BOOG (2006, p.17): “As organizações investem horas, dinheiro e inteligência em estratégias para a atração e retenção de talentos e, paralelamente,

no desenvolvimento desses empregados, que cientes da qualidade que apresentam, não afastam a possibilidade de ampliar seus conhecimentos e, conseqüentemente, de sua empregabilidade.” Para BOOG a grande busca pela otimização em toda a organização, faz com que também haja uma grande busca por oportunidades e possibilidades para não perder os melhores colaboradores, e por conta disso as empresas desenvolvem os programas de capacitação profissional para aumentar o potencial dos colaboradores e atrair novos talentos para a sua empresa. A empresa que investe em capacitação e treinamento tem seu clima organizacional em constante equilíbrio, pois, a motivação está diretamente ligada à educação corporativa, quando este colaborador é valorizado, se sente importante na empresa, conseqüentemente ele produz mais, respeita as normas, regras e cultura da empresa, reduz as faltas sem justificativas e reduz os gastos com desperdícios de materiais. Agora quando todos os colaboradores estão em harmonia o clima está em equilíbrio há um significativo número de produção, e isso agrega em um positivo retorno lucrativo para a empresa e o colaborador. A aquisição de novas competências, habilidades e atitudes, agregam não somente ao colaborador, mas, também a empresa, ou seja, essas novas competências conduzem a empresa a possuir novas estratégias de mercado, ajudam nas tomadas de decisão e melhora sua posição frente aos concorrentes. Como afirmam BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURAO (2006), os CHA’S (Competências, Habilidades e Atitudes), que são obtidos e produzidos, destinam-se ao aperfeiçoamento de melhoramento da empresa e dos colaboradores de suas funções atuais ou cargos e tarefas desejadas, onde é utilizado o conhecimento adquirido para o desenvolvimento de sua nova função. Para CARVALHO (1995) apud ARAUJO (2006, p. 106, 107, 108), listam alguns fatores de importância da realização do investimento em capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional, é ganho de competitividade, ganho de qualidade, identifica os pontos fracos e fortes dos colaboradores da empresa, capacitam os colaboradores da organização, ganha um aumento na lucratividade da empresa, racionaliza procedimentos, desenvolve pessoas, aumenta a produtividade, proporciona um clima organizacional agradável, reduz desperdícios, reduz retrabalhos e reduz gastos com encargos sociais. Muitas empresas ainda enfrentam algumas barreiras e dificuldades em implantar o programa de capacitação profissional, uma das principais razões pela quais muitas empresas não investem tanto em treinamentos e capacitações, é o medo da perda do investimento realizado,

ou seja, é receio de investir em treinamento e esse colaborador deixar a empresa a qualquer momento. (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p.274). Pensando nisso, ARAUJO (2006, p. 108) listou algumas desvantagens do investimento em capacitação, treinamento e desenvolvimento, são eles, mobilização de recursos, dificuldade de gerir modismos, resistência daqueles que sabem de tudo, pessoas com dificuldade de perceber seu crescimento, incertezas quanto à continuidade do programa, dificuldade para remanejar pessoas e a dificuldade de recolocação no mercado. Por isso a importância de entender que as desvantagens afetam o programa de capacitação, treinamento e desenvolvimento, por conta disso é importante à implementação de programas de treinamento, pois a empresa funciona como uma facilitadora do processo de apoio ao desenvolvimento e capacitação, cabe a cada pessoa entender e desempenhar seu papel na organização, e com a capacitação o êxito da organização e do funcionário fica ainda mais perto. Os impactos dos programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento profissional, passam a ser percebido, a partir do momento em que cada colaborador põe em prática as novas competências, habilidades e atitudes, o que gera uma melhoria significativa nos processos, no ambiente de trabalho e em sua vida pessoal. De acordo com ROBBINS (2006, p.415) os programas de capacitação profissional podem afetar o comportamento no trabalho, por meio do aperfeiçoamento de suas habilidades e competências, para aumentar o nível do potencial desse colaborador realize as tarefas com êxito e aumento seu nível de desempenho. E assim as pessoas aumentam suas qualidades e resulta numa motivação maior e renovada. Segundo MORAIS (2015), um bom programa de treinamento e capacitação profissional proporciona ao colaborador, uma melhoria na eficiência dos serviços, um aumento na eficácia dos resultados, inovação e criatividade de novos produtos e serviços, melhoria na qualidade de vida no trabalho, melhoria na qualidade e produtividade, excelência no atendimento ao cliente. Para a empresa pode proporcionar, uma maior competitividade organizacional, um assédio das outras organizações com seus colaboradores e a melhoria da imagem da empresa no mercado. São vantagens tanto para a organização quanto para os colaboradores. A qualificação profissional é um instrumento planejado e empregado para o progresso da organização, e dos colaboradores, onde para se obter os resultados e sucessos esperados os colaboradores colocam em prática suas novas competências, habilidades e atitudes.

O investimento em treinamentos e capacitações torna-se indispensável no mundo atualmente competitivo, para conquistar os colaboradores, fornecedores e fidelizar clientes, a educação corporativa é quesito básico e indispensável, e por essas razões as empresas devem sempre investir em inovação e capacitação de seus colaboradores, onde através deles possa atingir as metas e trilhar novos caminhos até o sucesso, conforme afirma MORAIS (2015).

3.2.2 Benefícios da capacitação eficaz

As microempresas se esforçam para poder competir no mercado globalizado as grandes empresas com seu poder de compra e venda muitas vezes sufocam as pequenas empresas e é preciso que as pequenas empresas se reinventem para capacitar seus colaboradores de tirar benefícios dessa capacitação.

Para FERREIRA e KURCGANT (2009) é imprescindível para as instituições preparar e capacitar os colaboradores, por meio de uma instrução atenta e participativa, por meio do desenvolvimento da sociedade é cobrado à elevação da escolaridade, aumento na formação de cada indivíduo, inovações tecnológicas além, das motivações e expectativas das pessoas com relação às empresas e tomada de decisões.

Os empresários devem buscar meios de treinamento e capacitação para que as suas empresas se tornem competitivas nesse mercado tão exigente. Pode notar que quando a empresa investe em capacitação os benefícios logo aparecem e são: Redução de custos: Profissionais bem capacitados executam as tarefas de maneira correta, e num tempo mais rápido reduzindo tempo e desperdício.

Segundo LUZ (2003) para as organizações controlar despesas é um fator relevante para o êxito. Já é sabido de todos que as pequenas e médias empresas têm um papel fundamental para a geração de emprego e renda.

O conhecimento adquirido pelos colaboradores de uma determinada empresa é fator determinante para que essa empresa se torne competitiva no mercado que ela representa.

Para Lacombe a (2011):

A Aptidão Técnico-Profissional Destina-se a aperfeiçoar a atuação de profissionais nas atribuições que já desempenham ou a habilita para outras ocupações, em geral, de maiores obstáculos. Este tipo de programa não se remete à formação de executivos para exercerem funções gerenciais de elevado grau, mas a melhoria de profissionais em assuntos específicos. (LACOMBE, 2011, p.389).

Diante disso, além de ser muito bom para o colaborador, também se torna excelente para a empresa. Um colaborador qualificado produz resultados surpreendentes para uma organização.

Para HONDANA (2016) os benefícios são muitos para as empresas que investe na capacitação profissional Hondana destaca alguns desses benefícios que são:

“Uma maior competência para realizar as tarefas, maior motivação, um aumento na produtividade, clima organizacional equilibrado, aceitação da missão, visão e valores da organização, crescente satisfação dos clientes, redução considerável nos custos a médio e longo prazo e uma grande retenção talentos e valores na organização” HONDANA (2016).

De acordo com CARVALHO (2014) investir em treinamentos e capacitações tem mostrado ser uma forma muito inteligente de aumentar os lucros.

Um enorme motivo de investir na qualificação dos colaboradores é que a organização lucra com a produtividade do funcionário. Quanto mais preparado for o colaborador, mais facilidades ele terá para executar sua tarefa. E ainda, esse colaborador vai disseminar o que aprendeu com os colegas de equipe.

Na figura dois que veremos em seguida, veremos a importância da valorização da relação empresa e colaborador que quando feito estrategicamente produz um resultado extraordinário.

O comportamento criativo da organização deve priorizar sempre o cliente capacitando seus funcionários a assumirem o senso de responsabilidade através de um programa de treinamento em que a comunicação seja objetiva e clara fortalecendo a equipe com os valores organizacional e apresentando a cultura da empresa. Com isso o colaborador que é o capital humano da organização desenvolverá competências, habilidades, experiências, criatividade e inovação para desenvolverem suas funções bem mais preparados e oferecerem tanto internamente como externamente nas suas relações social o compartilhamento das informações adquirida nos treinamento oferecido pela organização.

As organizações que investem em treinamento dos seus colaboradores consegue ver em curto prazo as mudanças benéficas no seu ambiente interno. E na qualidade da prestação de serviço.

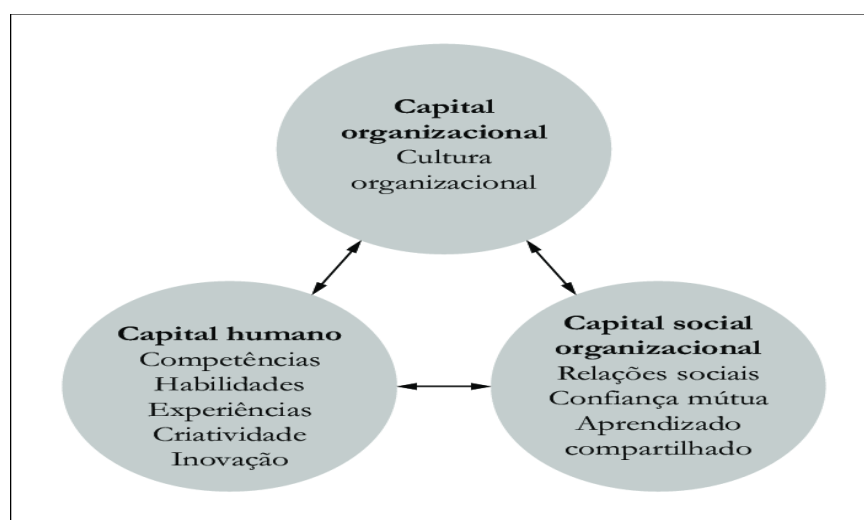
Algumas características podem ser notadas nas pessoas que recebem treinamentos por parte das suas empresas, entre essas características estão: Retenção de talentos, um bom clima na organização, aumento na produtividade, um

ambiente de trabalho mais leve, confiança mútua, uma equipe mais dedicada à visão e os objetivos da empresa.

Todo empresa que disponibiliza ferramentas de aprendizado para os seus colaboradores de certa forma ela é beneficiada devido à busca de melhoria por parte do colaborador que se sentirá motivado a conquistar novos conhecimentos para galgar o crescimento pessoal dentro da organização.

Observe a figura a seguir e perceba a relação entre o capital humano, social e organizacional e o quanto essa relação é atrativa para todas as partes.

Figura 2 - Relação entre capital humano, social e organizacional.



Fonte: Adaptado de Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli, 2008, p. 12.

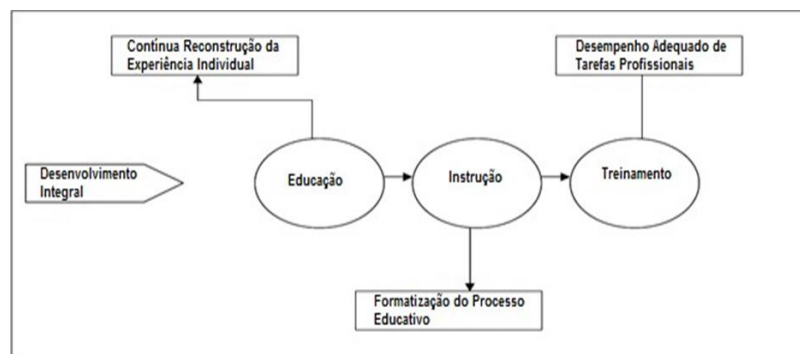
3.3 Projetando Um treinamento eficaz

O projeto de treinamento de uma organização é importante para o melhoramento dos colaboradores e também para a qualidade de excelência na prestação dos serviços que a empresa oferece a seus clientes. Esse treinamento poder acontecer em duas etapas a primeira para melhorar as habilidades do colaborador e a segunda para capacitar os colaboradores em longo prazo para lapidar a sua carreira profissional. É essencial o planejamento e a formalização desse planejamento para que se tenha um programa de desenvolvimento pessoal e corporativo seja um processo contínuo.

Para Carvalho (2001) o progresso constante das pessoas acontece de três formas: Educação meio pelo qual o individuo constrói suas experiências para toda a vida, a instrução que é o processo de melhora dos conhecimentos e o treinamento

que capacita o indivíduo para o desempenho prático das suas funções.

Figura 3 – motivos que levam a evolução integral do Indiviuo



Fonte: Adaptado de Carvalho (2001).

Para Marras (2011) esse período do processamento de habilitação e treinamento equivale em avaliar e coordenar as atividades vista como prioridades necessárias para serem implantadas em módulos de conhecimento, conforme antes planejado.

É importante que se faça um diagnóstico das necessidades da organização para que o programa de melhoria e capacitação a se implantar seja adequado para a empresa e o colaborador.

Alguns fatores devem ser observados nesse sentido como indica a imagem acima como: a construção da experiência do indivíduo, o desenvolvimento adequado para cada profissional, e a formação do processo educativo.

Com o mapeamento das necessidades da empresa e do desenvolvimento necessário aos colaboradores é possível identificar pontos a melhorar e definir metas e objetivos a partir dessa análise na organização.

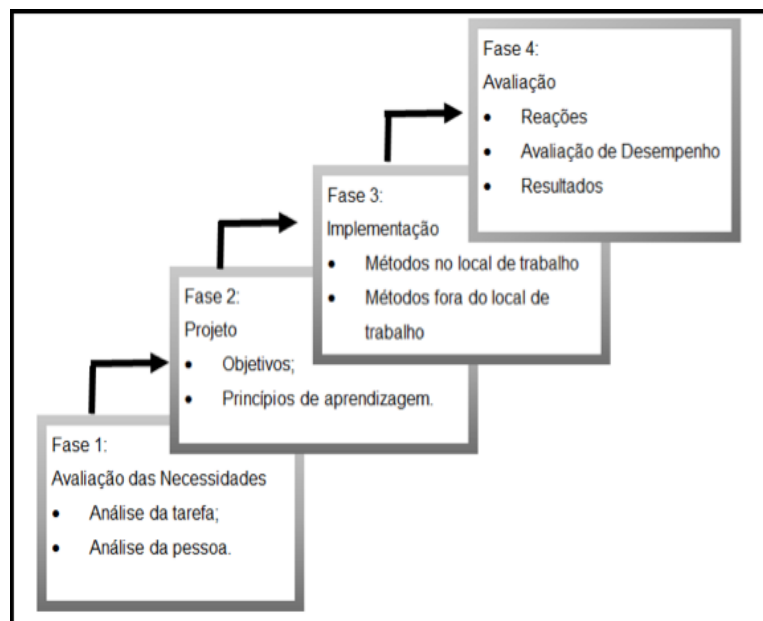
O fator principal do treinamento deve ser sempre um treinamento que desenvolva em cada colaborador a cultura desenvolvida e praticada pela empresa.

Cabe a RH da organização em conjunto com a equipe de gerenciamento avaliar o crescimento e as melhorias ocorridas pelo treinamento.

Também não pode deixar de fazer um levantamento e anotações da metodologia que será usada no treinamento e quem estará participando na estruturação do treinamento. A alguns pontos que devem estar na lista de anotações como: quem será a equipe responsável, qual a metodologia a ser aplicada, qual será

o investimento financeiro que será feito nesse treinamento, como será aplicado se presencial ou remoto, qual o conteúdo do curso, qual o tempo de duração, quantos colaboradores se pretende alcançar com esse treinamento e qual o processo de avaliação que será executado.

Figura 4 - Modelo de Sistemas de Treinamento



Fonte: adaptado de Bohlander, Snell e Sherman (2003).

É fundamental que a organização conheça exatamente o caráter da pessoa a ser capacitada, para que haja um planejamento que possa fornecer um programa de aprendizado que gere aprendizado e transformação nos colaboradores. Conforme Vasconcellos (2005) quando se é definido quem será treinado é possível identificar qual metodologia será aplicada, ou seja, treinamento à distância, sala de aula, internet, ou no local de trabalho, assim como qual material será utilizado, DVD, televisor, gravador, som, cartazes, apostilas, quadro negro, entre outros. É possível elaborar um plano de aula de acordo com o perfil das pessoas a serem treinadas.

Vários escritores discutem o papel do treinamento educacional nas organizações como fonte de motivação para a execução do trabalho.

Rodrigues et. Al. (2003) apresenta três tipos de educação. A organizacional, a educação pessoal e educação técnica.

A educação organizacional se refere ao conhecimento que o colaborador possui sobre a realidade da organização em que está inserido.

A educação pessoal se refere ao grau de capacidade que o colaborador

utiliza para promover o seu trabalho a organização

A educação técnica refere-se aprendizado dos valores técnicos para realização de determinada tarefa.

O mesmo autor resume esses três tipos de educação nas seguintes palavras:

[...] a educação técnico abre nova perspectiva para execução das tarefas; a educação pessoal revela diferentes capacidades individuais a serem exploradas; e a educação organizacional propicia novos mecanismo de planejamento, organização, controle e avaliação do trabalho. (RODRIGUES et. Al., 2003, p.103).

Toda e qualquer avaliação do treinamento deve ser sustentada por informações. No mundo globalizado e na sociedade moderna a informação é a matéria-prima para as organizações. O treinamento da subsidio para o uso eficaz das informações.

A informação tem a função de exercer um impacto e influenciar sobre o julgamento e comportamento do individuo, tentando moldar o seu receptor, fazendo diferença em sua perspectiva de inovação, criação e/ou mudanças tanto para uma organização como para um individuo. Para que isso ocorra, ela deve ser atualizada, caso contrario tende a ser uma informação nada condizente ao contexto em que poderia ser utilizada (TAVARES, 2010, p, 20).

Tavares (2010) complementa afirmando que a tomada de decisão correta sobre uma determinada situação só é possível se a informação for utilizada adequadamente para a construção de novos conhecimentos.

Nesse sentido pode-se concluir que a informação compreendida e trabalhada gera novos conhecimentos que direciona crescimento profissional (técnico), pessoal e organizacional, favorecendo a motivação necessária para que as pessoas usem seus talentos e criatividade para o alcance de objetivos pessoais e organizacionais.

Para Chiavenato (2004) existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. Realça Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) variados tipos de treinagem, como:

- Capacitação de incorporação: adequação do colaborador da organização;
- Capacitação técnico-operacional:
- Capacitação gerencial: promoção de habilidades técnicas, burocrática e comportamental;
- Capacitação comportamental: solução de problemas de entrosamento no

ambiente organizacional.

O treinamento deve acontecer durante toda a vida útil da organização e que a mesma invista em um projeto de treinamento aplicado durante todo período que o colaborador fizer parte da empresa. O treinamento deve ser progressivo e constante favorecendo tanto o colaborador como a organização. (BOITEUX, DUQUE E MACEDO, 1982, p. 44). De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) para a aplicação de um determinado programa de treinamento é importante avaliar as necessidades da organização, a qualidade do material didático, a cooperação do pessoal de chefia, a qualidade e preparo dos instrutores e por fim a qualidade do pessoal a ser treinado.

3.3.1 Avaliação e Resultados do Treinamento

Nos dias atuais, passamos a maior parte de nossas horas produtivas trabalhando; precisamos trabalhar por dinheiro, mas também para dar algum sentido em nossas vidas: desafio, responsabilidade, possibilidade de colocar os projetos em movimento, isso nos mostra que de fato estamos no caminho certo para dar mais realidade a nossa vida. i (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Quando alguém desenvolve um trabalho que lhe dar prazer e satisfação faz que ela se desenvolva a cada dia e isso aumenta a possibilidade de realização e de oferecer um serviço com eficácia. De contra partida quando fazemos algo que não gostamos diminui a nossa expectativa de felicidade. (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A avaliação de desempenho acompanha as organizações desde o tempo em que a rotina burocrática era uma constante no ambiente organizacional, no tempo em que a estabilidade e a previsibilidade asseguravam a competitividade. (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação profissional e pessoal acontece sempre na vida de um indivíduo. Em se tratando de organizações eles sempre se deparam com a necessidade de avaliar o colaborador no desempenho das suas diferentes funções (CHIAVENATO, 2014).

Numa outra perspectiva as habilidades podem ser avaliadas no sentido de alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa. Aqui reside o aspecto principal do sistema. O desenvolvimento pessoal é a forma escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos almejados (CHIAVENATO, 2014, p.225).

Cada colaborador deve buscar ferramentas e meios pessoais para alcançar

os objetivos que ele mesmo traçou para o seu desenvolvimento.

A avaliação do treinamento pode ser observada como as atividades que cada pessoa desenvolve e o desempenho das suas funções no cumprimento das metas estabelecidas e o alcance dos resultados através do seu potencial (CHIAVENATO, 2008).

Esse processo de avaliação deve ser justo e dinâmico observando as competências do colaborador e como esse treinamento recebido contribui para os negócios da organização. Entretanto as organizações podem usar essa técnica para Contudo, de forma geral, é uma técnica que todas as organizações podem utilizar para reconhecer os problemas pontuais e adequar a integração das pessoas as necessidades da empresa e projetar um treinamento de qualidade e proporcional aos objetivos da organização (CHIAVENATO, 2008).

A avaliação pode ter como foco a função e as competências dessas funções que cada pessoa ocupa.

Independente do foco dado à avaliação de desempenho, ela justifica-se pelo fato de que todas as pessoas precisam receber um feedback, sobre o seu desempenho e, assim, fazer os devidos ajustes (CHIAVENATO, 2008).

Em contrapartida, as organizações também precisam saber como está o desempenho de sua força de trabalho para poder dimensionar suas potencialidades.

O referido autor pontua as principais razões pelas quais as organizações preocupam-se em avaliar o desempenho de seus colaboradores.

Seguem algumas, para melhor compreendermos a matéria:

- * Recompensas: a avaliação de desempenho fornece subsídios para concessão de aumentos salariais, promoções, transferências e, até mesmo, para a demissão de funcionários.

- * Retroação: fornece conhecimento a respeito de como as pessoas com as quais o indivíduo interage percebem o seu desempenho, atitudes e competências.

- * Desenvolvimento: com a avaliação, cada colaborador pode saber quais são seus pontos fortes e pontos fracos (demanda melhoria através de treinamento ou desenvolvimento).

- * Afinidades: a avaliação contribui para que cada indivíduos melhore seu relacionamento com as pessoas que estão em cargos superiores ou não e assim identificar como está o seu desempenho.

- * compreensão: a apreciação possibilita meios para que cada colaborador

entenda o que as pessoas que estão ao seu lado acham do seu desempenho.

* Potencial de desenvolvimento: a avaliação proporciona meios para conhecer em profundidade o potencial de desenvolvimento de seus colaboradores a fim de definir programas de Treinamento e Desenvolvimento, sucessão, carreiras, etc.

* Aconselhamento: a avaliação oferece informações ao gerente ou ao especialista de RH sobre como fazer o aconselhamento e a orientação aos colaboradores

Um método de avaliação, para ser bom, deve estar em sintonia com a empresa e sua direção.

Segundo Lucena (1992, p. 15), a preocupação com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade. Como consequência, as diretrizes para formulação e implantação de processos de Avaliação de Desempenho buscam no reconhecimento do desempenho humano um fator impulsionador do sucesso da empresa.

Para Brandão e Guimarães (2001, p. 14), o interesse atual sobre a gestão estratégica de recursos humanos deu origem a uma série de teorias e práticas, fazendo com que conceitos como o de competência, desempenho e empregabilidade passassem a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente empresarial quanto no meio acadêmico.

A alta direção da empresa, por outro lado, necessita ser informada em nível individual e global sobre os resultados, a fim de ter um retorno sobre o investimento e poder decidir sobre novos recursos que contribuirão como facilitadores do processo de desenvolvimento das pessoas (MARTINS, 2004).

Na análise da questão do sigilo no processo de avaliação, é importante notar o aspecto da comunicação, que passou a ser uma ferramenta estratégica para o sucesso das empresas (OLIVEIRA, 2002).

Para Bergamini (1982, p. 77), na utilização da Avaliação de Desempenho, é necessário ter em mente que são as pessoas que estão interessadas em sua própria automotivação, e isso precisa ser preservado para que se possa contar com um colaborador plenamente motivado.

Segundo Brandão e Guimarães (2001, p. 13), para se configurarem como práticas gerenciais inovadoras é possível inferir que a gestão de treinamento deve ter como objetivo maior não somente a melhoria das performances profissional e

corporativa, mas em especial, o desempenho do colaborador num sentido mais geral.

Somente assim a competência e o desempenho representariam, ao mesmo tempo, um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo (MARTINS, 2004).

Na organização dos dias atuais não há mais espaço para um desempenho de baixo nível. Espera-se que o desempenho do colaborador seja de alto nível, ou seja, um desempenho excelente. Só assim a organização poderá sobreviver num mundo globalizado e competitivo como o nosso (CHIAVENATO, 2014).

Nesse sentido a avaliação dos colaboradores treinados deve ser contínua, e nesse processo avaliativo todos devem se envolver como colaborador, gerente e diretores da empresa (CHIAVENATO, 2014. p.210).

Segundo Marras (2011) essa etapa do processamento da capacitação, tem por objetivo medir os resultados conseguidos em relação a todo o programa que foi preestabelecido pelo Rh ou a direção da organização. Sem esses objetivos em mente podem-se estabelecer possibilidades de todo o trabalho de empenho realizado ser colocado em dúvida. Contudo a possibilidade de existir fatores que comprometam do o treinamento, portanto a equipe de gestores e de treinamento deve estar atenta para dirimir todos os meios possíveis para que o treinamento como um todo seja um sucesso.

Organizações que investem em treinamento dos seus colaboradores e avalia os resultados desse treinamento pode perceber a médio e longo prazo as mudanças significativas na qualidade dos seus serviços.

O treinamento direcional interfere positivamente no comportamento de cada colaborador e essa mudança positiva transforma-se em resultados eficiente e eficaz em todo o capital humano da empresa. Esses métodos de treinamento e de

Figura nº 5: Níveis de avaliação de Treinamento



Fonte: Hamblin (1978)

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar ferramentas empresariais como resultados eficazes para as organizações. Observamos os conceitos do treinamento profissional eficaz, os impactos do treinamento corporativo, a qualificação profissional da equipe, o capital intelectual eficaz, os benefícios da capacitação eficaz, projetando um treinamento eficaz e por fim a avaliação e os resultados do treinamento.

Buscou-se entender como uma organização que proporciona o treinamento a seus colaboradores melhora a prestação dos serviços por ela oferecido não apenas para o seu público externo, mas também para o seu público interno.

A capacitação profissional pensada e estruturada tem uma importância relevante na vida profissional e corporativa da organização.

As melhorias do treinamento com os colaboradores são observadas no ambiente da empresa, pois colaboradores mais preparados resulta num ambiente organizacional mais equilibrado e as melhorias são visíveis em todos os níveis da organização.

A globalização e o mercado competitivo dos nossos dias levam as pequenas, médias e grandes empresas a repensarem sua forma de melhorar o ambiente interno e externo da organização e investirem no treinamento dos seus colaboradores.

O treinamento nas organizações tem uma importância relevante não só para a empresa como para a vida profissional do colaborador. A qualidade na prestação de serviço da empresa melhora significativamente e é perceptível aos olhos de todos.

Vimos que as organizações que investem no treinamento dos seus colaboradores e avalia os resultados pode desfrutar em médio prazo da melhoria da qualidade dos seus serviços.

Foi possível identificar que as organizações que investem no treinamento e na capacitação dos seus funcionários detêm colaboradores mais engajados e mais satisfeitos com o ambiente da organização produzindo melhor e também evitando gasto desnecessário para a empresa.

Verificou-se que os ganhos conquistados com o treinamento profissional não são apenas da empresa que investe tempo, dinheiro e pessoas para colocar em prática o treinamento para os colaboradores, mas que na maior parte o ganho relevante

é da organização que além de melhorar a sua atuação no mercado melhora o desempenho intelectual e profissional dos seus colaboradores.

Torna-se imprescindível para qualquer organização, ter em seu quadro de especialistas indivíduos com aptidões mais apuradas e talentos exclusivos, para que possam desenvolver o que os outros não sabem, e muitas vezes sabem e não fazem e isso faz da organização uma empresa diferenciada diante da concorrência.

De fato, o que faz a diferença para nas organizações são aqueles habilitados de tomar decisões e apresentam atitudes, somente estes serão aptos de promover transformações vitais, tornando-as preparadas para melhoria continuamente. (ELLIOT, 2011),

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 4º ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- ABBAD, G. S. **Um modelo integrado de avaliação de impacto de treinamento no trabalho – IMPACT.** Tese de doutorado não publicada. Universidade de Brasília, 1999.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.
- SALOMON, Délcia Vieira. **Como fazer uma monografia.** 11. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais.** - São Paulo: Atlas, 2007.
- BOOG, Gustavo G (Coordenador); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD,** 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 1999.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas.** - São Paulo: Atlas, 2006.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências.** 3. ed. São Paulo: Gente, ABRH-Nacional, ABRH-SP, 2002, v. 1.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** 1ed. São Paulo: Atlas, 2000
- VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho.** www.psicologia.com.pt. 1-8 p.
- MACIAN, M.L. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** 2.ed. São Paulo: EPU, 1987.
- ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: com foco em competências.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ALICE, Maria P. Moura. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008. (Coleção Gestão Empresarial).

BASTOS FILHO, João Florêncio. **Gestão de Carreiras – Âncoras, Portos e Timoneiros**. Editora Fênix, 2005.

BOOG, G. G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. Ed. Makron Books. São Paulo 1999.

BORGES-ANDRADE, Jairo E. et. al. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal; Desenvolvimento Organizacional; Auditoria de Recursos Humanos; Banco de Dados e Sistemas de Informação**. São Paulo, Atlas, 1989.

FERREIRA, AURÉLIO. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 8. Ed. Curitiba: Editora Positivo, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. 7. ed. São Paulo: Saraiva 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados de dados**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

OLIVEIRA, Elizete Alice Zampronio de. **Desenvolvimento organizacional** 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. 2. ed, Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva 2009.