

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA
CURSO TECNOLÓGICO EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS

ALEXCIA DAYANA GOMES DE CARVALHO
JESSICA FERNANDA LOPES DE CARVALHO
JULIANA PASCOAL BIONE DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2019

ALEXCIA DAYANA GOMES DE CARVALHO
JESSICA FERNANDA LOPES DE CARVALHO
JULIANA PASCOAL BIONE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo Gestão de Recursos Humanos.
Professor Orientador: Me. Ednaldo de Santana Souza

RECIFE/2019

C331i

Carvalho, Alexcia Dayana Gomes de

A Importância do Treinamento e Desenvolvimento para as Organizações. / Alexcia Dayana Gomes de Carvalho; Jessica Fernanda Lopes De Carvalho; Juliana Pascoal Bione da Silva. - Recife: O Autor, 2019.

18 p.

Orientador (a): Me. Ednaldo de Santana Souza

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado) Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Graduação Tecnológica em Gestão em Recursos Humanos, 2019.

1. Treinamento. 2. Desenvolvimento. 3. Organização. 4. Crescimento. I. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658.3

ALEXCIA DAYANA GOMES DE CARVALHO
JESSICA FERNANDA LOPES DE CARVALHO
JULIANA PASCOAL BIONE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:



Me. Ednaldo de Santana Souza

Professor Orientador



Esp. Emanuel Lima Xavier

Professor Examinador



Esp. Diego Leonel Alves de Sá

Professor Examinador

Recife, 17/06/19

NOTA: 9,5 (Nove e meio)

ALEXCIA DAYANA GOMES DE CARVALHO
JESSICA FERNANDA LOPES DE CARVALHO
JULIANA PASCOAL BIONE DA SILVA

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Me. Ednaldo de Santana Souza
Professor Orientador

Esp. Emanuel Lima Xavier
Professor Examinador

Esp. Diego Leonel Alves de Sá
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho aos nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos às nossas famílias, por todo apoio que nos concederam até o final desta longa e difícil jornada. Assim como imprimimos gratidão às pessoas companheiras que torceram por nossos sonhos juntamente conosco, fornecendo ajuda no que puderam e transmitindo forças para seguirmos com nossa caminhada.

Eu, Alexcia, primeiramente, quero agradecer a Deus, pela oportunidade que tive e por tudo que alcancei até aqui. Agradeço imensamente à minha família, pela força e por todo incentivo, e também sou grata ao meu noivo, Márcio, por toda paciência, suporte e compreensão em todos os momentos dessa difícil, porém, gratificante jornada.

Eu, Jessica, dedico este trabalho, em primeiro lugar, a Deus, que me deu saúde e forças pra superar todos os momentos difíceis aos quais me deparei ao longo da minha graduação. Sou grata à minha mãe, Gilvanise Lopes, ao meu pai, Jairo Andrade, à minha irmã, Joyce Jeanine, e ao meu companheiro, Alexandre José, por serem essenciais em minha vida. Manifesto gratidão também à minha família e amigos, por me incentivarem a ser uma pessoa melhor e a não desistir dos meus sonhos

Eu, Juliana, agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado força e sabedoria para não desistir do meu sonho. Também agradeço ao meu filho, João Gabriel, pois é por ele que estou me graduando, a fim de lhe dar sempre o melhor. Aos meus familiares, minha gratidão.

Agradecemos, com muito entusiasmo, ao nosso orientador, que proporcionou conhecimento e empenho.

*"Bravo não é quem sente medo, é quem o
vence." – Nelson Mandela*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1 Recursos Humanos: uma breve análise do conceito	11
3.2 T&D e seus conceitos	14
3.3 Treinamento e Desenvolvimento: processos essenciais às organizações .	18
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	23

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Alexcia Dayana Gomes de Carvalho

Jessica Fernanda Lopes de Carvalho

Juliana Pascoal Bione da Silva

Orientador: Ednaldo de Santana Souza¹

Resumo

O presente artigo aborda a discussão sobre Treinamento e Desenvolvimento e suas contribuições para o crescimento das organizações, a fim de ressaltar a relação existente entre o T&D e o processo de aliança da competência de colaboradores e dos objetivos da organização, como mecanismo de esforço mútuo, com vistas ao atendimento das propostas das organizações, desvelando, assim, a evolução profissional de colaboradores. Por esse motivo, esta pesquisa se justifica pela importância dada à aplicação do T&D nas organizações, a fim de fornecer ampliação de suas qualidades junto às ações de colaboradores. Este projeto tem como objetivo geral “Analisar a importância do T&D para organizações” e, como objetivos específicos: Explicar os conceitos de T&D; Elucidar a aplicação do T&D para o crescimento de organizações; e Destacar a relação entre T&D. A pesquisa tem base qualitativa e coleta documental e bibliográfica, com método de abordagem de base dialética. O estudo possibilitou compreender que o Treinamento e Desenvolvimento são processos que fazem a diferença na elaboração, execução e avaliação de resultados para organizações e suas pretensões sobre o colaborador. Dessa forma, o Treinamento e o Desenvolvimento são elementos que devem ser aplicados como métodos de crescimento e mecanismo de competências no âmbito das organizações, possibilitando, pois, o aprimoramento profissional de colaboradores.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Organização. Crescimento.

1 INTRODUÇÃO

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem um processo histórico responsável por transformar a dinâmica das organizações e por possibilitar a qualificação profissional de cada indivíduo. Todo esse percurso passou por etapas conforme a relação de produção econômica existente nas conjunturas sociais, como apresenta Chiavenato (2014), ao destacar algumas fases da Organização: a Era da

¹ Docente do curso de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro (UNIBRA).

Industrialização Clássica (1900-1950), a Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990), e a Era da Informação (a partir de 1990). Nesses três períodos distintos, Chiavenato elucida as características que configuravam essas eras em conformidade com o contexto social e econômico.

Chiavenato (2014) aponta que, na Era da Industrialização, as pessoas eram vistas pela leitura da mão de obra, ou seja, tratadas como um ponto de extensão das máquinas. Além disso, na Era da Industrialização, havia um modelo burocrático e em formato de pirâmide, estando no topo desta o centro das decisões. Chiavenato (2014, p. 32) ainda frisa: “Nesse contexto, a cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais”. Percebe-se a rigidez e a falta de associação às mudanças na sociedade obtidas na Era da Industrialização, fazendo com que, em determinado momento, essa Era já não conseguisse mais dar conta das relações organizacionais com base nas transformações que estavam ocorrendo.

Com as mudanças advindas da Segunda Mundial, foi preciso estabelecer uma nova forma de organização, uma vez que o modelo burocrático, centralizador e piramidal já não dava mais conta das exigências postas nas relações sociais pós-guerra. Assim, entra em curso a Era da Industrialização Neoclássica, na qual as pessoas deixaram de ser meros objetos de extensão da máquina, sendo reconhecidas como seres pensantes e inteligentes, e assim passando as relações organizacionais a serem conduzidas pela Administração de Recursos Humanos (AHR). As transformações desse período eram rápidas e por isso existia a emergente necessidade de adaptação ao novo processo societário. Dessa forma, a Era da Industrialização Neoclássica destaca-se por agir em concordância com o presente e com o que estava sendo colocado como necessidade do atual momento conjuntural, desprezando, pois, o conservadorismo antes expressado pela Era da Industrialização (CHIAVENATO, 2014).

Quando à Era da Informação, Chiavenato (2014) mostra que é um período marcado pela rapidez das mudanças, as quais exigem novos processos de organização, sobretudo porque a competitividade passa a ser mais complexa e intensa, tendo em vista as crescentes e inesperadas mudanças no mundo. Outra característica atribuída a Era da Informação é a da adaptação das modificações para atender às demandas de clientes. Por isso, Chiavenato (2014, p. 35) expõe: “A

cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com foco no futuro e no destino da organização”. Na Era da Informação, diante da recorrente mudança em âmbito global, é crucial lidar com as inovações, tornando-se as pessoas, de acordo com sua inteligência, habilidade e competência, a principal base das organizações, iniciando-se uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas, assim como retrata Chiavenato (2014).

Diante do exposto, observamos que novas estruturas e linhas de organização foram surgindo no decorrer da produção e reprodução social, a partir das necessidades construídas em cada período histórico. Assim, podemos entender que as adaptações são imprescindíveis no mundo globalizado, tendo em vista a condução rápida e efêmera das relações social e econômica, estando hoje vigente a Era da Informação, que se sustenta no processo de conhecimento e na valorização das pessoas.

Traçada as eras organizacionais, cabe-nos destacar o processo de Treinamento e Desenvolvimento como ferramenta elementar para o crescimento das organizações. Basicamente, podemos salientar que o Treinamento tem sua finalidade na atribuição educacional que se destina a atender o desenvolvimento das organizações, uma vez que as pessoas adquirem o conhecimento necessário para a atuação desejada pelas empresas para, dessa forma, conseguirem um desempenho capaz de contribuir veemente na qualificação e amplificação das organizações e de suas ideias (CERQUEIRA, 2015). O Desenvolvimento envolve a maneira pela qual as organizações conseguem se desenvolver na medida em que propõem o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de colaboradores, como ressalta Dutra (2009)². Sendo assim, é notória a troca e a relação entre Treinamento e Desenvolvimento, haja vista a necessidade de junção desses processos para a garantia do estímulo para uma atuação competente no mundo de disputas, no qual cada organização precisa mostrar seu melhor desempenho para fixar destaque no mundo do mercado e dos negócios.

A importância deste estudo se sustenta na necessidade de reavaliar continuamente o processo de T&D na esfera das organizações, tendo em vista as diversas mudanças ocorridas no mundo do trabalho e mercadológico, fazendo, pois,

² Esses conceitos serão discutidos em outro tópico.

com que a atenção sobre esses processos seja profunda e reflexiva, de modo a contribuir nas mudanças viáveis nas políticas das organizações, sobretudo as que sofrem impactos com as consequências dos períodos de crise e instabilidade política e econômica. Dessa forma, trabalhar com base na qualificação do colaborador, suas expectativas relacionando essas questões ao funcionamento das organizações é algo elementar para o crescimento das organizações em sua relação de troca com a capacidade de cada colaborador.

Diante do exposto, este projeto tem como objetivo geral “Analisar a importância do T&D para organizações”, sendo necessário, para tanto, a aplicação dos objetivos específicos: Explicar os conceitos de T&D; Elucidar a aplicação do T&D para o crescimento de organizações; e Destacar a relação entre T&D.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo consiste em pesquisa qualitativa, que segundo Minayo (2011, p. 21) “(...) responde a questões muito particulares. Ela se preocupa [...] com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. O estudo tem caráter exploratório, que, segundo Gil (1991, p. 25): “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a tomá-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

A coleta de dados será realizada por meio da etapa bibliográfica e documental, que ocorrerá da seguinte forma: leitura; seleção dos livros, artigos e documentos; redação e revisão. Gil (1991, p. 27) afirma que a pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já construído, sobretudo de livros e artigos científicos. Para maior aprofundamento e extensão da coleta de dados, também foi feita a pesquisa documental, a qual, segundo Gil (1991, p. 28-29) se parece com a pesquisa bibliográfica, mas se diferencia no sentido de analisar materiais que ainda não foram explorados ou que podem ser aperfeiçoados. Sendo assim, o estudo se fundamentou em dados que contribuirão veementemente na análise do objeto de estudo, com vistas ao alcance extenso da interpretação do fenômeno.

Como método de abordagem, esta pesquisa adotou o método dialético, o qual, segundo Marconi e Lakatos (2003) penetra o mundo dos fenômenos através de sua ação recíproca, da contradição inerente ao fenômeno e da mudança dialética que ocorre na natureza e na sociedade.

Esta investigação visa uma verificação detalhada e embasada na estrutura social que abrange o objeto de estudo, no intuito de apreendê-lo de maneira profunda e crítica, já que se manifesta em uma realidade dinâmica, que requer uma leitura na base estrutural sobre as relações sociais.

Diante do exposto, o presente trabalho se fundamentará em autores (as) que abordam as temáticas que serão discutidas, como conceito de treinamento e desenvolvimento (Chiavenato), conceito de Recursos Humanos (Toledo), Treinamento (Dessler), Desenvolvimento (Dutra).

Por meio da busca em plataformas como *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* e como o Google Acadêmico, assim como a busca de periódicos e publicações gerais, será analisada a literatura que aborde a temática deste estudo, com destaque para as seguintes questões: ferramentas de treinamento e desenvolvimento, procurando focar no principal objetivo, que é de fornecer mais subsídios referentes à importância desse processo para as empresas; atenção ao que diz respeito à inclusão das Pessoas com Deficiência nas empresas, com o intuito de elucidar a indispensabilidade do respeito às diferenças, de modo a acreditar no potencial de todas as mãos de obras disponíveis no mercado de trabalho; e a necessidade do esforço contínuo das organizações para o fomento do investimento em Treinamento e Desenvolvimento, de modo a despertar nas empresas o efeito que esses processos propiciam quando aplicados com base em um planejamento profundo e detalhado a partir de suas necessidades.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Recursos Humanos: uma breve análise do conceito

Os Recursos Humanos, como função ou departamento, referem-se à “(...) prestação de serviço áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.”, já como um conjunto de práticas de recursos, trata do “modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 1).

Outra definição nos é fornecida por Toledo (1986), segundo a qual Recursos

Humanos seriam “o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.

A área de Recursos Humanos está associada à área que administra a força de trabalho, o RH de uma empresa tem que ser responsável por toda a infraestrutura oferecida ao colaborador para que ele possa desempenhar bem a sua função, desde a sua contratação, treinamento e desenvolvimento.

O ser humano passou várias eras, e com elas, muitas foram as descobertas e evoluções da humanidade. Na era da informação em que agora vivemos, guiar uma organização moderna, em meio a um ambiente imprevisível, complexo e competitivo, é preciso certa dose de determinação e conhecimento. Para conduzir suas organizações, os executivos necessitam de inúmeros mecanismos administrativos que aquecem as diversidades dos tempos de mudanças (SANTOS, 2011).

No final do século XX, as frequentes mudanças tecnológicas, a diversificação nas áreas de trabalho e a movimentação dos trabalhadores, no momento, são fatores que justificam os investimentos das organizações em treinamento e desenvolvimento, e seu uso passa a ser de importante alternativa para as mudanças de atitudes, conhecimento ou habilidades precisas ao desempenho adequado nas empresas, que investe nos seus colaboradores, a fim de medir a transformação produzida (SANTOS, 2011).

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tem o propósito de dar apoio estratégico às organizações, agindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho empresarial. Mas para isso encara alguns desafios, por exemplo: captar talentos, treinar e desenvolver, investir na criatividade, valorizar atitudes de empreendedorismo e fomentar avaliações.

Chiavenato (2009) aponta que, nos dias atuais, é importante que a estimulação seja aplicada nas organizações, para que profissionais adquiram maior conhecimento, como estratégia de alcançar sucesso e crescimento. Nesse sentido, é crucial que a disseminação de informações seja realizada como forma de potencializar o crescimento individual e, conseqüentemente, das organizações, tudo com base em um processo viável e atento às necessidades postas.

No que concerne ao percurso de Recursos Humanos, com base no estudo de Chiavenato (2014), apresentamos o que autor denomina de saltos gradativos dos Recursos Humanos

Figura 1 – Saltos gradativos dos Recursos Humanos

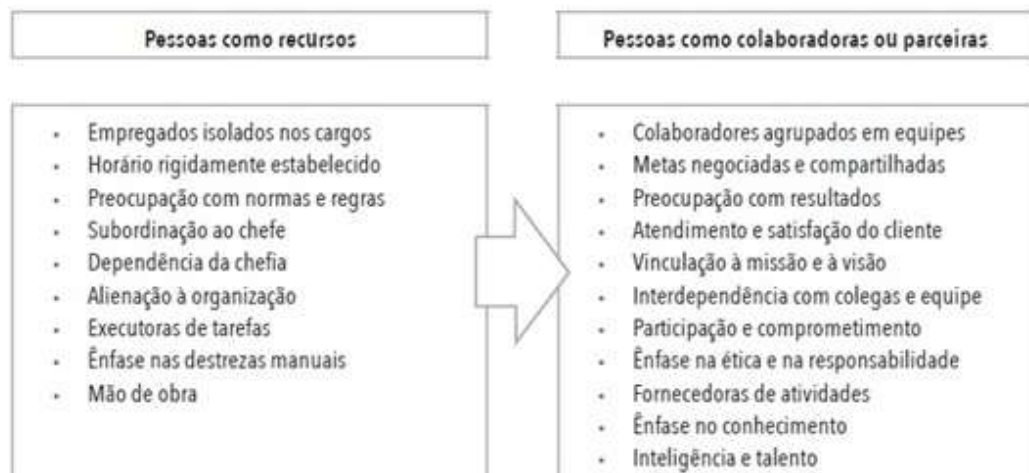


F

CHIAVENATO, 2014

.Vimos que o colaborador passa de mero recurso produtivo ao ser provedor de competências, movimento que fez muito da influência do processo de entendimento das empresas acerca de sua própria condição e do funcionamento de sua equipe, algo que diz respeito ao envolvimento de cada colaborador como instrumento de transformação e crescimento das organizações, desde que consideradas as expressões necessárias ao melhoramento humano. A figura acima tem grande significado quando é apontado o curso que se dá sobre a leitura que se tem de trabalhador, que passa a agir gradual e efetivamente sobre seu desempenho profissional e sobre os resultados desejados pelas empresas. Na Figura a seguir, Chiavenato (2014) reflete se as pessoas são apenas recursos ou parceiras das organizações, explanando, pois, sobre o reconhecimento necessário e propício ao campo da importância de colaboradores para o interior das empresas. Por essa razão, cabe exaltar a importância que se tem no âmbito do T&D, com vistas à sensibilização das organizações acerca de um olhar e um investimento comprometido com esses processos:

Figura 2 – As pessoas são recursos ou colaboradas e parceiras das organizações?



CHIAVENATO, 2014.

A diferença explícita na figura elaborada pelo autor é o ponto crucial para o entendimento das organizações a respeito do que vem a ser essencial para a sua construção, planejamento e avaliação como elementos que se concretizam por meio da contribuição dos seus colaboradores, algo que, inquestionavelmente, exige a atenção para os mecanismos capazes de gerar impactos relativos sobre a empresa e a equipe que a compõe e defende seus valores.

Com base nessa discussão, há notoriedade em saber que, abordar Recursos Humanos, levando em conta sua diversidade e a dinâmica social, significa entender o desenvolvimento de indivíduos de acordo com o propósito a que se pretende chegar cada organização. Dessa maneira, consolidar Treinamento e Desenvolvimento como estratégias de crescimento e destaque é um diferencial no mundo dos negócios.

3.2 T&D e seus conceitos

Há uma gama de definições sobre T&D, dentre as quais encontramos leituras convergentes, como quando Chiavenato (2009) define o Treinamento como um processo educacional que é breve e traçado de forma sistemática e organizada, conceito que corrobora com o de Dessler (2003), que entende o treinamento como

um conjunto de métodos usados para conduzir novos e antigos funcionários ao alcance de habilidades essenciais para desempenhar suas funções.

Quanto ao Desenvolvimento, a situação é a mesma: as discussões se desdobram e acabam também se tornando coerentes. Dutra (2009) diz que o desenvolvimento preparado por uma organização trata da capacidade desta para desenvolver pessoas e, simultaneamente, ser desenvolvida por essas pessoas, ou seja, há uma relação de troca que precisa estar condizente com as propostas delimitadas por questões profissionais de cada colaborador e pela visão de crescimento de cada organização. Já para Chiavenato (2010), as pessoas são responsáveis pelo sucesso das organizações, sendo aquelas consideradas pelo autor o patrimônio destas. Com base no exposto, ressalta-se a relação das leituras feitas pelos autores que, de modo geral, abordam a interferência que existe no desenvolvimento da organização e do colaborador.

Diante dessa discussão sobre Treinamento e Desenvolvimento, pode-se compreender que ambos são importantes ferramentas para mudar a cultura e o modo como a empresa atua, por isso os programas de T&D precisam adaptar-se ao processo da organização. Cada colaborador precisa ter informações específicas sobre seu trabalho no momento em que este será executado, solicitando, assim, um desenvolvimento efetivo a partir do treinamento qualificado. Dentro da lógica T&D, de acordo com as definições supracitadas, nota-se que são necessárias mudanças eficazes de comportamento: melhoria do desempenho de colaborador e organização; integração de equipes; e o aumento da produtividade. Levamos em consideração esses aspectos a partir da análise de Gil (2001), que destaca como desafios para inovação e concorrência, as empresas devem buscar pessoas ágeis, que estejam de fato envolvidas com as propostas das empresas, potencializando, assim, o foco com o crescimento profissional e organizacional.

Por esse motivo, é preciso transformação de atitudes e comportamento por parte de cada funcionário, à medida que o funcionamento da organização vai se construindo em decorrência da política de estratégia de crescimento atrelada ao treinamento e desenvolvimento instalados.

Muitas dificuldades encontradas no ambiente corporativo são referentes ao relacionamento interpessoal e ao clima empresarial. Uma importante questão para as empresas é a questão da eficácia ao aplicar o treinamento, e elas buscam avaliar

o retorno dos investimentos nessa área. De acordo com Chiavenato (1999, p.297): “o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação”.

Em sua discussão, Kuhn e Pereira (2009), permitem refletir que o treinamento e desenvolvimento geram a qualificação do profissional e a oportunidade de evoluir os seus conhecimentos e estarem sempre atualizados às mudanças e inovações dentro das suas atividades. Devem ser realizados em treinamentos viáveis e precisos, de acordo com a necessidade estabelecida. Gera a oportunidade de evoluir o desenvolvimento do colaborador, ou seja, a desenvolver a sua motivação dentro da empresa. O retorno do treinamento é a melhoria da qualidade de produção, fazendo o funcionário alcançar o desenvolvimento organizacional da empresa.

Para realização do treinamento, a avaliação de sua necessidade deve ser tratada com extrema atenção, para não ser desviada de seu objetivo. Deve-se buscar informações relevantes e ter uma percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento, perguntas que devem ser realizadas durante o diagnóstico para o treinamento. A aprendizagem é o processo de adquirir a capacidade de usar o conhecimento, que acontece como resultado da prática e da experiência crítica e que gera uma mudança permanente no comportamento. Chiavenato (2003, p. 514) diz que a execução do treinamento é composta por dois termos, sendo eles: “instrutor x aprendiz”: Treinar é “o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem”.

Na avaliação do Treinamento, a finalidade é aferir os resultados conseguidos comparando àquilo que foi planejado e esperado pela empresa, isto é, o antes e o durante, o planejamento e a realização do treinamento (MARRAS, 2001). Como mostra Chiavenato (1999) que os programas de treinamento requerem um investimento em custo, que inclui materiais, tempo do treinador, perda de produção enquanto os colaboradores estão sendo treinados, afastados dos seus cargos, requer-se um retorno considerável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. A capacitação e desenvolvimento devem ser considerados a principal diferença competitiva com que se pode contar, pois em última análise, é o fator que oferece as maiores taxas de retorno.

Investir em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações é uma tática eficaz e fundamental quando pensamos em aumento de produtividade, engajamento e eficiência nas tarefas propostas pela corporação, uma vez que o aperfeiçoamento de habilidades que tange o trabalho tem o poder de transformar e melhorar seu desempenho, bem como facilita um resultado final satisfatório. Assim como diz Chiavenato (2010, p. 362):

[...] desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Enquanto o desenvolvimento atua na perspectiva de possibilitar o crescimento do colaborador com base nas necessidades e objetivos que a organização demanda, enquanto o treinamento de modo a antecipar futuros problemas, tendo em vista o preparado elaborado e focado no aprimoramento e resolução futura de imprevistos e problemas que possam surgir no processo de desempenho entre colaborador e empresa. É nessa linha que se trabalha, conforme a atuação e qualificação do colaborador, o desenvolvimento de carreiras:

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados, algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2010, p. 413-415).

Para que o desenvolvimento de carreiras seja, de fato, efetivo e preciso, o T&D precisam se sustentar no processo mais propício e possível dentro das limitações da organização e das potencialidades de cada trabalhador. Sendo assim, o T&D tem total influência para a expansão das metas da empresa, que dizem também das pretensões do grupo colaborador. Nesse sentido, há uma troca mútua que irá contribuir e fomentar a unificação de objetivos que resultará na conquista do progresso empresarial e pessoal e profissional de cada pessoa envolvida nessa relação dentro das organizações.

Essa discussão revela a união que se tem entre Treinamento e Desenvolvimento, visto que são processos que interferem, junta e diretamente, na evolução humana (colaboradores) e empresarial (mercado). Portanto, a associação de T&D mostra-se como significativa para a mudança que se pretende obter.

3.3 Treinamento e Desenvolvimento: processos essenciais às organizações

O Treinamento é composto pelo seguinte processo no que se refere à mudança do comportamento decorrente de sua aplicação: *1 – transmissão de informações; 2 – desenvolvimento da habilidade; 3 – desenvolvimento de atitudes; 4 – desenvolvimento de conceitos; e 5 – construção de competências*. São fases que se diferenciam e se comunicam de forma simultânea, contribuindo, para tanto, com o propósito final da aprendizagem, a qual, é importante destacar, é fruto do treinamento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2014, p. 311). É possível perceber, diante da discussão do autor, que o treinamento exige não só do colaborador, mas da empresa, formas de esforços e empenho que possam validar todo esse conjunto de apreensão e mudanças para que o devido processo seja alcançado com satisfação mútua.

Quanto à característica do Desenvolvimento, Chiavenato (2014) afirma que este se concentra no futuro, considerando, assim, a capacidade de evolução dos colaboradores. Assim, entendemos o Desenvolvimento como um elemento mais promissor, uma vez que visa o crescimento do nível de transformação e capacidade de cada indivíduo que se instala nas organizações com vistas à expansão das competências e do destaque da empresa. Nesse sentido, discute Lemos (2000, p. 164, grifo nosso):

A ênfase no conhecimento deve-se, também, ao fato de que as tecnologias líderes desta fase são resultado de enormes esforços de pesquisa e desenvolvimento. **As altas taxas de inovações e mudanças recentes implicam, assim, em uma forte demanda por capacitação para responder às necessidades e oportunidades que se abrem. Exigem, por sua vez, novos e cada vez maiores investimentos em pesquisa, desenvolvimento, educação e treinamento.** Argumenta-se, desta forma, que os instrumentos disponibilizados pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação – equipamentos, programas e redes eletrônicas de comunicação mundiais – podem ser inúteis se não existir uma base capacitada para utilizá-los, acessar as informações disponíveis e transformá-las em conhecimento e inovação.

Observamos o destaque da autora no que tange ao avanço por meio de inovações que requerem investimento e percursos que vão desde a própria pesquisa no mercado, para fins de competitividade e mudanças, ao treinamento e, portanto, o desenvolvimento de pessoas. Toda essa lógica implica a disseminação de

informações advindas da tecnologia que vem tomando novos moldes e assumindo um papel importante para o desempenho das organizações e seu olhar sobre suas equipes. Por meio de Lemos, notoriamente se identifica que as informações devem ser úteis e efetivas para a melhoria do mercado e das relações sociais e mercantis, tendo em vista a ressalva que a autora faz em relação à capacidade de transformar as informações em modelos qualitativos e legítimos para o alcance de conhecimentos e inovações. Sendo assim, apreendemos que Lemos nos aponta a necessidade constante da evolução em sua concretude, ou seja, de modo a possibilitar aplicar o conhecimento para o ato transformador, o que de fato possibilitará organizar e reorganizar as intenções da empresa conforme a dinamicidade de suas necessidades e demandas apresentadas.

Trata-se aqui da discussão acerca das informações como formação do conhecimento e das tecnologias como estruturantes da sociedade pela relevância que essas questões trazem para o processo de treinamento e desenvolvimento, haja vista que ambos se produzem e reproduzem nessas mudanças sociais, econômicas e conjunturais. Dessa forma, atentar para as mudanças históricas e a recorrente tarefa da adequação ao que se tem como modelo societário, exige, sem dúvida, uma análise totalizante, a fim de delimitar focos indispensáveis ao fluxo organizacional atrelado ao contexto em que se apresenta o mercado.

Dentre essas perspectivas de mudanças, estão as que se referem ao processo de inclusão, que traz consigo a necessidade de se reconhecer a diversidade humana que, conseqüentemente, apresenta a multiplicidade da mão de obra para o atual mercado de trabalho. Nessa linha, destacamos a importância de ofertar oportunidades para pessoas com deficiência, valorizando e destinando o T&D para todas as necessidades e formas de pensar. Prado et. al (2018, p. 107-108) afirmam:

O grande diferencial para grandes ou pequenas Empresas continua sendo as pessoas, e promover a incorporação, auxiliando na inclusão, não apenas da pessoa com deficiência, mas de todos aqueles que, de certo modo, são rejeitados ou excluídos, faz parte da promoção de um novo mundo, possibilitando um ambiente de trabalho cada vez mais produtivo e harmonioso, reforçando o respeito mútuo que deve sempre existir entre todos os colaboradores.

Diante do debate feito, trazer o entendimento do Treinamento e Desenvolvimento como ferramentas que buscam desenvolver pessoas em busca de

seus valores e talentos (CERQUEIRA, 2015), solicita a atenção para as peculiaridades e formas de inclusão destinadas às empresas, como a empregabilidade de pessoas com deficiência, reconhecendo suas potencialidades, evitando, portanto, práticas de discriminação, que subestimem a capacidade desse público, como evidenciaram Prado et. al (2018).

Essa discussão deve, sem dúvida, se expandir para todas as diferenças e desigualdades existentes no seio da sociedade, fazendo com que as organizações tenham o alcance necessário para entender as particularidades dos seres humanos sem se apegar a juízos de valores e preconceitos. Por isso, estender a abertura de chances no mercado de trabalho diz respeito à absorção de todos os seres humanos, sem discriminação e com a apreensão sobre as negações históricas e persistentes no acesso à profissionalização e à qualificação com vistas à entrada do mundo laboral. Dentre esses inúmeros seres humanos estão mulheres, pessoas negras e indígenas, por exemplo. Só a partir dessa reflexão, a proposta que se tem sobre o T&D enquanto ferramenta de Educação irá, validamente, conceder fins coerentes com a estratégia de transformação do homem e do mundo, trazendo, pois, a evolução que se busca alcançar. Quanto à situação do T&D no Brasil, a pesquisa elaborada pela pesquisa pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD), de 2017, destaca um crescimento no investimento em T&D e, afirma que, mesmo quando comparado aos Estados Unidos da América (EUA), o Brasil consegue mostrar que vem dando crescimento a esse indicador. Na pesquisa, consta a informação que o investimento anual em T&D foi de R\$788,00 por colaborador (representando um crescimento de 21% comparado a 2016):

Figura 3 – Investimento anual em T&D ABNT, 2017.



ABNT, 2017.

Apesar da comparação com os EUA e da variação em investimento em T&D por segmento empresarial, o que se sobressai é o aumento que foi obtido de um ano para o outro, quando se destaca que houve no Brasil um aumento de 21% investimento anual em 2017, mostrando, dessa forma, que no país existe a intenção de seguir com o desafio de acreditar, por meio das aplicações de T&D, que as organizações podem sobreviver e crescer mesmo diante das crises e das instabilidades sociais e políticas. Esse movimento tem grande potência para, gradativamente, enaltecer o T&D como pontos de sustentáculo das organizações e de ações transformadoras do homem.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando aqui tratamos dos Recursos Humanos e da transformação que o seguiu, concluímos o quanto se faz primordial valorizar o T&D como planejamento estratégico que ordena, reordena e engradece colaborador e organização, em uma simultânea relação de crescimento. Nesse sentido, os Recursos Humanos se consolidam como a esfera que possibilita a materialização e reconstrução desses processos (em um fluxo de troca, pois se alimentam entre si) e, mesmo com as mudanças concernentes até em relação ao nome da área, seja os Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas ou a Gestão de Talentos Humanos, como apresentou Chiavenato no quadro aqui exposto, a ideia será sempre concentrada nisto: inovação, desenvolvimento de pessoas e crescimento contínuo

O Treinamento e Desenvolvimento são processos que definem o crescimento das organizações junto ao de seus colaboradores. Por essa razão, são elementos que precisam ser aplicados com atenção, organização, estratégias e avaliação, como forma de reconstruir o que for preciso ou acrescentar o que for avaliado como fundamental durante o percurso do desenvolvimento da relação entre organização e colaborador.

Além disso, atentar para o T&D requer uma análise profunda e reflexiva sobre o mundo atual e suas manifestações direcionadas aos investimentos e mudanças nas organizações, das pequenas às grandes empresas, levando em consideração a necessidade de reformulação do que for preciso para garantir resultados que

possibilitem o atendimento efetivo, integral e qualitativo das finalidades das organizações.

Diante da discussão feita, analisamos que o Treinamento e Desenvolvimento são indispensáveis ao processo de construção, desenvolvimento e ampliação dos negócios dentro das organizações, exigindo, para tanto, objetivos em comum existentes na base das perspectivas de colaboradores e empresas, isto é, a junção de forças e empenho para a evolução de ambas as partes.

Desta forma, este trabalho pretende potencializar as discussões a respeito do T&D e suas finalidades compatíveis às pretensões das organizações e do modelo de colaborador almejado por elas. Nessa linha de raciocínio, o ponto central deste estudo é enfatizar a relevância de pesquisas no âmbito da abrangência das intencionalidades de organizações, frisando, pois, a relação que se tem com o colaborador, uma vez que as ações precisam estar estruturadas na condução das expectativas entre e colaborar e organização, sendo o T&D um grande agente transformador desse cenário.

Destacamos que este estudo foi uma sucinta análise sobre a magnitude do T&D para as organizações que buscam o crescimento qualitativo e abrangente, considerando, para isso, o investimento e o estímulo como dispositivos elementares ao aprimoramento e desenvolvimento de pessoas e ao fortalecimento das potências possíveis de surgir em cada colaborador. Por esse motivo, salientamos que se faz sempre efetivo o estudo sobre esses processos de estratégias de ascensão do negócio e da informação como fomentadora da intelectualidade e competências que engradecem organizações.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. **O PANORAMA DO TREINAMENTO NO BRASIL Fatos, Indicadores, Tendências e Análises 2017/2018**. 12ª edição, Brasil, 2017. Disponível em: <<https://www.integracao.com.br/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2017.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

CERQUEIRA, Jacqueline. **A Transição Da Gestão De Pessoas: Fonte De Renovação**. RH Portal, 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-transio-da-gesto-de-pessoas-fonte-de-renovao/>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3ª edição, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. - 4. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2014.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KUHN, Claudia Regina de Souza; PEREIRA, Ana Lúcia Bender. TREINAMENTO COMO FERRAMENTE DE GESTÃO DE PESSOAS EM UMA MICROEMPRESA. **Revista Destaques Acadêmicos**, ano 1, n. 1, 2009 – CGO. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/13/11>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

LEMOS, Cristina. Inovação na Era do Conhecimento. **Parcerias Estratégicas**, Vol. 5, No 8 (2000). Disponível em: <http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/104>. Acesso em: 10 jun. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria; **Metodologia do trabalho Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS. J. P. Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico. 4ª ed. São Paulo: Futura, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio da pesquisa social**. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (organizadora). Pesquisa social teoria, método e criatividade. 30 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

PRADO et. al. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NO SEGMENTO BANCÁRIO: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DAS PESSOAS PORTADORAS DE DEFICIÊNCIA. **Revista Eletrônica Thesis**, São Paulo, ano XIV, n.29, p.79-111, 1º semestre, 2018. ISSN 1806-762X. Disponível em: <http://www.cantareira.br/thesis2/ed_29/materia6.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SANTOS, Julio César S. **AS DIFERENTES ERAS DAS ORGANIZAÇÕES E A FORMAÇÃO DO CAPITAL HUMANO**. Documento on-line, s.p. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano/52897/>>. Acesso em: 11 mar. 2019.

TOLEDO, F de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1996.