



**FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

Josicleide Maria da Silva (Discente)  
Daniel Borges Cardoso (Orientador)

### **RESUMO**

Este trabalho consiste em uma revisão sistemática para analisar as etapas dos treinamentos e suas características, desta maneira o objetivo desta revisão é de mostrar a importância do processo de treinamento como vantagem para a conquista da qualidade dentro de uma organização. Uma análise a ser feita e pois como qualificar o empregado a realizar as suas atividades de acordo com as diretrizes da organização. Em um primeiro momento, ocorrerá um breve detalhamento de todas as etapas de treinamento, onde será detalhado e demonstrado cada período do treinamento, pois não se pode estabelecer um treinamento sem seguir cada etapa deste processo. Pois se a sua ferramenta é a mão-de-obra ela deverá estar em condições de demonstrar a qualidade, devido o seu conhecimento. E para manter esta qualidade como diferencial, ela deve buscar manter o seu quadro de funcionários sempre reciclados e treinados.

**Palavras-chaves:** Treinamento; Levantamento; Planejamento; Execução e Avaliação.

### **ABSTRACT**

This work consists of a systematic review and analyzes the training stages and their characteristics, therefore the objective of this review is to show the importance of the training process as an advantage for achieving quality within an organization. An analysis to be carried out: How to qualify the employee to carry out their activities in accordance with the organization's guidelines. Initially, there will be a brief breakdown of all training stages, where each training period will be detailed and demonstrated, as training cannot be established without following each stage of this process. Because if your tool is labor, it must be able to demonstrate quality, due to

its knowledge. And to maintain this quality as a differentiator, it must seek to keep its staff always retrained and trained.

Keywords: Training; Survey; Planning; Execution and Evaluation

## INTRODUÇÃO

Rápidas e intensas mudanças ocorreram nas organizações atuais e para se manter um alto padrão de qualidade em seus serviços as empresas têm buscado um maior desenvolvimento do seu profissional visando uma maior competitividade de mercado.

Nota-se que não adianta apenas motivar o empregado deve-se também qualifica-lo para o seu melhor desenvolvimento dentro da organização. Formam-se assim duas ferramentas para o seu crescimento: A motivação e a qualificação. É de suma importância realizar uma análise da influência do treinamento no comportamento do indivíduo para a realização do treinamento na empresa. Nesse sentido, busca-se identificar as causas desses fatores, para que a organização possa alcançar um resultado positivo na prestação de serviço.

Entende-se que a produtividade e um bom desempenho estão diretamente relacionados à satisfação do profissional. Buscam-se dentro dos processos administrativos das empresas, ferramentas para estas conquistas. Partindo do princípio que para se diferenciar no mercado, devem-se criar nas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, torna-se um grande diferencial, a preocupação com a qualificação do empregado, visto que, para uma organização ser bem sucedida é necessário contar com pessoas capacitadas. Dada a importância da necessidade para a realização de treinamento aos empregados, este trabalho visa identificar através de pesquisas bibliográficas e as etapas existentes em um processo de treinamento.

As contínuas mudanças no mercado evidenciam a necessidade das empresas em buscar ferramentas estratégicas capazes de auxiliar na gestão de pessoas. Atualmente um dos métodos que têm sido um diferencial em qualquer empresa é o treinamento dos recursos humanos, que investe na qualificação e capacitação dos colaboradores, proporcionando processos e prestações de serviço com qualidade, pois é por meio da capacitação de pessoas que há lucratividade e resultados positivos no negócio.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser processo que visa a preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à otimização no trabalho (MARRAS, 2017 p.145).

OLIVEIRA (2015, p.469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá uma motivação maior e o resultado na execução das tarefas será maior e mais produtiva, consequentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. O mesmo autor completa que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

O treinamento é orientado para o presente e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecido pelas organizações através da continuidade do seu desenvolvimento. Por isso, as pessoas necessitam ser qualificadas, capacitadas e estarem preparadas para desenvolver suas atividades diárias de forma eficiente e alinhadas com os objetivos da empresa (MARRAS, 2017).

O treinamento está voltado, que segundo SALLES (2017) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”. Atualmente um dos métodos que têm sido um diferencial em qualquer empresa é o treinamento dos

recursos humanos, que investe na qualificação e capacitação dos colaboradores, proporcionando processos e prestações de serviço com qualidade, pois é por meio da capacitação de pessoas que há lucratividade e resultados positivos no negócio.

Já para MARRAS (2017, p.182) “O treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. Assim, a atenção em treiná-los para executar as atividades com a melhor eficiência e eficácia, melhora os resultados e a satisfação dos clientes, e mesmo sendo em pequenas empresas, não se justifica o fato de não investirem em treinamento.

Dessa forma, empresas utilizam-se do treinamento, com o objetivo de aperfeiçoar a capacitação de seus funcionários, para que possam desempenhar suas atividades da melhor maneira possível, tornando os processos e o atendimento mais eficaz e de qualidade. Assim, os colaboradores passam a ser mais produtivos, contribuindo para o crescimento da empresa. E empresas bem-sucedidas investem fortemente em treinamento, a fim de obter maiores e melhores resultados.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta investigação foi caracterizada como pesquisa bibliográfica, sendo do tipo exploratória e de natureza básica. A amostra em estudo foi composta por um conjunto de publicações contidas em periódicos, livros-textos, monografias, dissertações e teses. A coleta foi realizada nas bases eletrônicas: SciELO (Scientific Electronic Library Online), e publicações como monografias, dissertações e teses disponíveis eletronicamente, bem como livros-textos no período de 2011 a 2023. Os descritores utilizados foram: “O QUE AS EMPRESAS ESTÃO USANDO COMO ESTRATÉGIA PARA QUALIFICAR SEUS FUNCIONÁRIOS? ”, todos os descritores foram pesquisados tanto em Língua Portuguesa como Inglesa. Para avaliação inicial foi realizada leitura dos resumos, com finalidade de selecionar aqueles que se adequaram aos objetivos da pesquisa. Foram analisadas 50 publicações, sendo destes selecionados apenas 24, que estavam em conformidade com os objetivos do estudo.

A pesquisa bibliográfica é um procedimento teórico que consiste na leitura, análise e interpretação de material impresso ou digital sobre um determinado tema. O objetivo é adquirir conhecimento e embasar o trabalho científico, que pode ser uma pesquisa rápida ou uma revisão mais extensa. A pesquisa bibliográfica é uma etapa fundamental em qualquer trabalho científico, pois permite: Atualizar e desenvolver o conhecimento, Identificar lacunas na literatura, Embasar as argumentações, Economizar tempo e recursos, Manter o pesquisador atualizado.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização. O Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à otimização no trabalho (ALMEIDA, (2011).

Para BORGES (2014), “a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem qualificado terá uma motivação maior e o resultado na execução das tarefas será maior e mais produtiva, consequentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização. “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem (BORGES (2014).

CHIAVENATO (2011, p.294) “O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes”. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento: tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos a serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidos pelo empregado. Sabe-se que a principal estratégias para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve está equilibrado em uma linha de realizações.

O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecido pelas organizações através da continuidade do seu desenvolvimento. MILKOVICH (2011, p.241), aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “A competição intensificada, as

mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários”.

CHIAVENATO (2011), desde o seu nascimento até a sua morte, o ser humano vive numa constante interação com o seu meio ambiente, recebendo e exercendo influência em suas relações com ele. Partindo dos princípios que para se manter no mercado de trabalho, devem-se criar novas estratégias para a melhor prestação de serviços, tornando-se um grande diferencial, a preocupação com a qualificação dos funcionários. Como a educação é a influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos que existem vários tipos de educação, mais o que interessa para o autor é a educação profissional.

O autor cita três etapas do treinamento mais interdependentes, mas perfeitamente distintas:

Figura 1 – Etapas do Treinamento

Formação profissional	Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional	Treinamento
É a educação profissional que prepara o homem para a profissão. Seus objetivos são amplos e mediantos, ou seja, a longo prazo, visando identificar, qualificar o homem para um futura profissão. Pode ser dada nas escolas (como os cursos de 1ª, 2ª e 3ª grau) e/ou até mesmo dentro das empresas.	É a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para o seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são mesmo amplos que os de formações, que é dado nas empresas ou em firmas especializadas treinamentos e desenvolvimento profissional.	É a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa. Seus objetivos situados a curtos prazos e são restritos e imediatos, visando o homem essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-o adequadamente. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível de chefe imediato da pessoa que está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho.

Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos.6ª edição. São Paulo , Atlas, 2011. p.517.

Já para BÍSCARO (2017), no desenvolvimento, no aperfeiçoamento e no treinamento constante das pessoas, transformando seus departamentos de treinamento em algo muito maior do que um simples centro de formação, pós têm como missão o propósito de "ensinar a ensinar". Acreditam qual a formação e uma



responsabilidade de todas as pessoas que têm sido sua supervisão alguns funcionários e que essas pessoas devem se tornam multiplicadores do conhecimento. Isso significa acreditar que cada chefe ou qualquer pessoa que tenha subordinado é um treinador, um comunicador ou um informador.

TACHIZAWA (2016), acrescenta que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido: “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento da produtividade”. E que a busca pela permanência no mercado e a adaptação acelerada às novas necessidades, constrói-se a partir da preocupação voltada para a gestão de pessoas. E reafirma que as organizações dependem do desempenho das pessoas para atingir seus objetivos, e por isso é preciso desenvolver e organizar formas de gerenciar o comportamento humano, conhecido como Gestão de Pessoas.

CHIAVENATO (2011, p.294) contrapõe que “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da organização. É importante lembrar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento das pessoas. Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções. Já o desenvolvimento de pessoas: tem o foco voltado a novos cargos e serem abertos na organização com novas capacidades e habilidades a serem aprendidos pelo empregados.

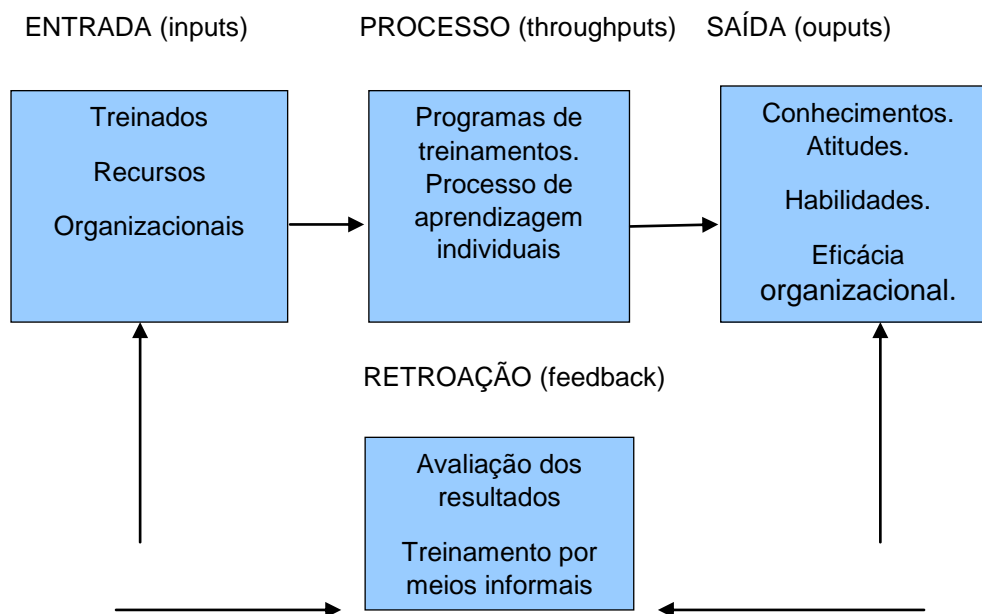
Continuando com TACHIZAWA (2016), “ O treinamento é orientado para o presente (...) e o desenvolvimento de pessoas para os cargos a serem ocupados futuramente (...)”. Sabe-se que a principal estratégia para a realização do treinamento é a estrutura preparada e desenvolvida pela organização. Pois este processo deve estar equilibrado em uma linha de realizações. Os principais objetivos do treinamento são:

- A. preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- B. Proporcionar oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;

C. Mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às técnicas de supervisão e gerência.

Para CHIAVENATO (2011, p. 511), o processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são:

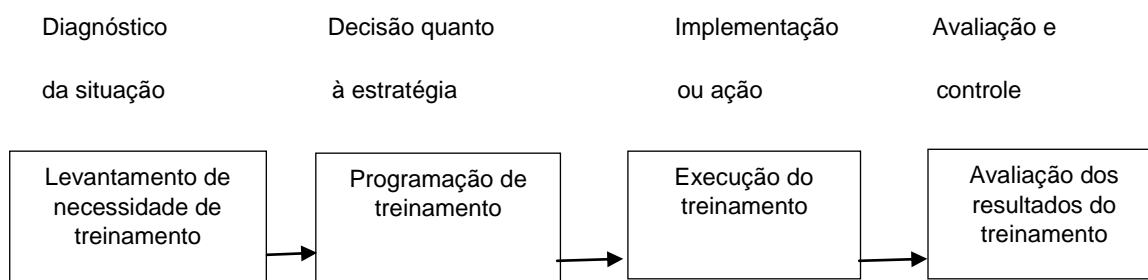
Figura 2 : Treinamento como um sistema.



Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2011, p.516

Em termos amplos, o treinamento envolve necessariamente um processo composto de quatro etapas: Essa quatro etapas formam um processo cíclico, cuja sequência é mostrada pela figura abaixo:

Figura 3 : Processo de Treinamento



Fonte: CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos. 6ª edição. São Paulo, Atlas, 2011. p.517.

Portanto, as intensas modificações no cenário organizacional evidenciam a necessidade das empresas de desenvolverem seus recursos humanos. Logo, “devido a um ambiente corporativo exigente e dinâmico as organizações buscam ações voltadas às constantes capacitações das pessoas, com intuito de torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2017, p. 118).

No âmbito de uma organização, o treinamento pode ser descrito como atividade que busca: ambiente novos empregados; instruir pessoal nos conhecimentos específicos de um trabalho, assim como desenvolver comportamentos necessárias para o seu bom desempenho; providenciar condições propícias para o auto -desenvolvimento contínuo do pessoal. O crescente volume de investimentos requeridos por esses programas e o caráter de resultados.

PACHECO et al, (2015), os objetivos de um projeto de T&D e que servirão como “pano de fundo” para todas as etapas que antecedem a etapa de avaliação dos resultados. Entretanto, o gestor de treinamento e desenvolvimento (T&D) deve lembrar que:

- A. O treinando deve ser, de alguma forma, consultado ou na pior das hipóteses, sensibilizado e envolvido quanto aos compromissos de perseguição dos objetivos do projeto de treinamento;
- B. O gestor de T&D, é apenas um assessor dos anteriores no que se refere a construção de objetivos.

Por outro lado, existem algumas normas para a redação efetiva dos objetivos não só para os projetos de treinamento, mas que, para os quais, revestem-se de importância superior (PACHECO et al, (2015).

. São elas:

- A. Os objetivos devem ser realistas; nada de fantasia;
- B. Os objetivos devem ser exequíveis;
- C. Os objetivos devem descrever, com precisão, o seu estado final;

O treinamento é a atividade responsável que se dedica à transmissão de conhecimentos objetivando suprir deficiências, estimular e desenvolver habilidades potencializadas visando a um conhecimento tanto no aspecto profissional, cultural do indivíduo, no que tange à obtenção e manutenção de uma mão-de-obra mais qualificada e preparada para assimilar e superar desafios (LACOMBE (2015).

CAMPOS (2011), comenta que: “O levantamento da necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento”.

Entende-se que a organização deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizado. Essas necessidades serão descobertas de acordo com a atividade da empresa ou organização. Em todo o processo de treinamento deve-se ter o conhecimento de quem vai ser treinado e os recursos (entrada); posteriormente o processo deve ser avaliado e planejado (programas de treinamento) e aplicados conforme a sua necessidade (saída). Após todo o processo deverá ser realizada sua avaliação (retroação). Mesma sabendo que cada instituição deve buscar uma melhor maneira para treinar seus funcionários, as necessidades de treinamento não varia, muito. Esse é um processo que compreende a decomposição do cargo em suas partes constituintes permitindo a verificação das habilidades, conhecimentos e qualidade pessoais, ou responsabilidade exigidas para que o indivíduo desempenhe suas funções (CHIAVENATO (2011, p.518).

Para BÍSCARO (2017), “Levantamento de necessidade de treinamento é o primeiro passo no processo de sistema de treinamento e desenvolvimento”. Nota-se que o levantamento deve ser contínuo e constante dentro das organizações, pois as organizações devem se adequar às constantes mudanças do mercado.

BOOG (2012), explica que o levantamento de necessidade com a avaliação e validação do treinamento consiste:

- A. Avaliar - significa submeter algo a um processo de análise normalmente determinado por parâmetros concretos ou referencias;
- B. Validar - é reconhecer o valor esperado do objeto da análise efetuada, comparando a situação identificada, após uma ação de modificação do comportamento do público alvo, aos fatos que levaram à realização do treinamento, a que se denomina, geralmente de "carência".
- C. Treinamento - é a ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do individuo.

Sem as condições descritas e os problemas, dificilmente o processo terá consistência, ou seja, cumprirá sua finalidade antes mesmo de iniciar o processo de treinamento.

Os autores falam que as condições para o processo de levantamento do treinamento, alguns passos tem que ser seguidos, são eles:

- A. Definir claramente as necessidades de treinamento;
- B. Expressar numericamente as necessidades de treinamento;
- C. Definir, com precisão, os objetivos do treinamento e construí-los a partir das necessidades;
- D. Levar os treinamentos envolvidos no compromissos a observe e transferir os conteúdos para a esfera das suas funções;
- E. Conscientizar os superiores hierárquicos de que serão parte fundamental de todo o processo;
- F. Disponibilizar instrumentos para o desdobramento do processo;
- G. Organizar um cronograma para orientar as ações que se seguirão ao treinamento.

E para os desafios enfrentados pelas organizações na implementação eficaz de programas de treinamento são considerados problemas tratáveis ou não por meio de treinamento são eles:

- A. Há um problema de desempenho porque o funcionário não está devidamente preparado para a função ou para uma de suas etapas. A solução, portanto, é viabilizar por uma ação de treinamento;
- B. Há um problema de desempenho motivado por falta de condições para o trabalho, tais como: equipamento deficiente, local de trabalho inadequado, material insuficiente, dentre outros. Tentar solucionar este problema pelo treinamento é perda de tempo e de recursos financeiros. A solução está vinculada a outros tipos de intervenção.
- C. Há um problema por causa de questões como pressões dos colegas, restrições impostas pela chefias, receios de sobre cargas motivada por mais e mais tarefas que existem cada vez mais esforços da pessoa o que, no final, a desestabiliza e a levar a uma crise de desempenho. Mas uma vez treinar será inútil.

Essas variáveis devem ser consideradas em todo o processo de levantamento das necessidades, e está atento a distinção entre problema que podem ou não ser tratáveis por uma ação de treinamento. Para (BOOG (2012), ao elaborar e/ ou

adaptar qualquer técnica à sua necessidade com segurança respondendo as perguntas conforme figura abaixo:

Figura 4: Perguntas universais para um bom treinamento

POR QUE	Refere-se aos <i>objetivos</i> do projeto.  Geralmente obtém-se estas respostas com o cliente interno ou seja, a área e / ou profissional que requisita o trabalho.	Qual o objetivo final do projeto?  Por que preciso obter as informações/mudanças propostas?
O QUE	Refere-se ao <i>conteúdo</i> do projeto. É a análise técnica sobre o que é preciso “fazer” para alcançar os objetivos propostos	O que preciso saber/observar? Quais informações, atitudes e comportamentos necessito obter? Quais reflexões poderão levar os participantes aos objetivos?
QUEM	Todas as informações possíveis sobre o <i>público-alvo</i> .	Qual e quem é o público alvo? Número de participantes Nível de escolaridade Tempo de empresa Cargos ocupados Sexo Idade Estado civil Treinamentos/ dinâmicas já vivenciados Relacionamento com os companheiros, subordinados, líderes etc.
ONDE	Refere-se ao <i>local</i> onde será ministrado o treinamento.	Qual local (físico) tenho disponível? Qual necessito? Qual sua adequação/estrutura logística? Esta adequado às minhas necessidades? O que posso ou devo fazer para adequá-lo Onde esta localizado? Como os participantes se deslocarão?
QUANDO	Todas as informações sobre o tempo.	Quanto tempo preciso no processo todo? Que tempo disponho para o treinamento? Quanto tempo levarei para analisar as informações colhidas? Quando será o projeto? Qual o tempo de duração das atividades? Qual será a carga horária em “sala de aula”? Qual será a carga horária de atividades extraclasse?
COMO	São instrumentos/exercícios/dinâmicas /necessários para atingir os objetivos propostos.	Quais as melhores técnicas a utilizar considerando as perguntas anteriores? Tenho em meu acervo ou preciso pesquisar? Estou preparado para aplicá-las? Terei de adaptar ou criar novas dinâmicas? Quanto tempo tenho para isso? Quais recursos disponho? Quais recursos necessito? Quando/ onde / quem fará o pré-teste?

GUSTAVO BOOG, manual de treinamento e desenvolvimento, um guia de operações, Manual Oficial da ABTD, Makron Books LTDA 2012, P.132 A 133.

BORGES (2014), entende-se que a organização deve priorizar as suas necessidades para avaliar o treinamento a ser realizados. Essas necessidades serão descobertas de acordo com a atividade da empresa. Sabe-se que o treinamento será realizado conforme os procedimentos alterados para a realização adequada e correta do serviço. Dessa forma, a área de Recursos Humanos passou a desempenhar um papel importante no contexto empresarial, por fazer com que as forças dos indivíduos envolvidos com a organização sejam mais produtivas com o intuito de beneficiar os clientes, empregados, parceiros e fornecedores.

O autor TONET et al, (2014) explica que planejar o treinamento é definir o seu objetivo e a abordagem necessária para a sua realização. O planejamento do treinamento segue o processo de diagnóstico das necessidades do treinamento. O planejamento deve ser realizado seguindo os princípios da organização. Percebe-se que, para realização do treinamento, existe a necessidade de verificar as prioridades e ações necessárias a serem realizadas. Todo o processo deve ser realizado após definição dos meios a serem utilizados.

SOUZA (2017) contrapõe dizendo que o levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnósticos e, como tal, deve basear-se em informações relevantes. Muitas dessas informações devem ser cuidadosamente coligadas e agrupadas sistematicamente, pela carência do treinamento. A maioria dos treinamentos, requer um levantamento de que tipo de necessidade servem para apontar possíveis falhas em determinada organização , destaca-se a mais importante, são elas:

Problemas pessoais:

- A. Relação deficiente entre o pessoal;
- B. Número excessivo de queixas;
- C. Pouco ou nenhum interesse pelo trabalhador;
- D. Falta de cooperação;
- E. Falta e substituição em demasia;
- F. Dificuldade na obtenção de bons elementos;
- G. Tendência a atribuir falhas aos outros etc;
- H. Erros na execução de ordens.

BOOG (2012), defini a forma de treinamento que será empregada para cada competência, o planejamento tratará de agrupar necessidades comuns em programas de treinamento conforme figura abaixo:

Figura 5: As etapas no planejamento e treinamento

ETAPA	O QUE É FEITO	COMO É FEITO
1	Perfil dos Cargos	
1.1	Definição dos conhecimentos exigidos	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos e aos seus superiores; análise da descrição de cargo.
1.2	Definição das Habilidades exigidas	Pesquisa junto aos ocupantes dos cargos, aos seus superiores, à área de Recrutamento e Seleção, ou emprego de instrumento de diagnostico específico, fornecido por empresa especializada
1.3	Definição dos comportamentos exigidos	Aplicação de instrumento de mensuração comportamental, fornecido por empresa especializada.
2	Perfil das Pessoas	
2.1	Identificação dos conhecimentos das pessoas	Registros existentes, testes de conhecimento específicos.
2.2	Identificação das Habilidades das pessoas	Observação pelo superior hierárquico, ou assessment Center, ou avaliação a 360º
2.3	Identificação dos Comportamentos das pessoas	Mensuração do perfil comportamental por instrumento específico, fornecido por empresa especializada.
3	Elaboração do Planejamento	<p>Consolidação das necessidades identificadas. Definição da forma de treinamento, segundo o tipo de competência a ser aprendida.</p> <p>Escolha do agente formador, interno ou externo.</p> <p>Definição do Cronograma de execução.</p> <p>Elaboração do orçamento.</p> <p>Definição dos indicadores de resultados:</p> <p>Informação do treinando, do superior, variações no desempenho medido, variações nos resultados alcançados.</p>

Fonte: GUSTAVO BOOG, Manual de Treinamento e Desenvolvimento, um guia de operações, Manual oficial de ABTD, Makron Books LTDA, 2012

O autor SOUZA (2017), relata que para que treinamento seja eficaz, é necessário fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento:

- A. Quem deve ser treinado – treinados;
- B. Quem vai treinar – treinador ou instrutor;



- C. Em que treinar – assunto ou conteúdo do treinamento;
- D. Onde treinar – local físico, órgão ou entidade;
- E. Como treinar – métodos de treinamento e ou recursos necessários;
- F. Quando treinar – volume, duração ou intensidade.
- G. Para quem treinar – objetivos ou resultados esperados.

Planejar um treinamento é desenvolver o que deve ser feito em cada etapa do mesmo, fazer um plano que pode ser usado no treinamento, justamente para evitar problemas inesperados, que sem planejamento seria difícil a buscar a alternativa SOUZA (2017).

Para SILVA (2018), a execução do treinamento é a realização do treinamento, após todo o processo de levantamento e planejamento. Para a execução do treinamento, todos os aspectos anteriores já foram analisados e avaliados pelo setor estratégicos e táticos da empresa, a execução do treinamento é aplicado prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. O importante na execução do treinamento é o trabalho de unir o treinador e os treinados em uma linha específica da empresa, que é o aprendizado do seu empregado e posterior crescimento do seu conhecimento, o que será de grande importância para a organização.

Continuando com a abordagem do autor SILVA (2018), a execução de treinamento é composta em dois termos, sendo eles "instrutor x aprendiz" com as seguintes funções:

" Aprendiz são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho.

Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experiente ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes (SILVA, 2018).

A execução do treinamento pressupõe sempre o binômio: instrutor x aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam de aprender, ou eventualmente melhorar os seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem os seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes. Assim, os aprendizes poderão ser auxiliares ou

chefes ou gerentes da empresa ou ainda o encarregado ou gerente de treinamento. DEMO et al, (2017).

Assim pode-se afirmar que o cronograma de treinamento é importante para qualquer atividade que seja executada, para organizar bem o tempo em que o treinamento será executado. De acordo com o estudo, a execução do treinamento dependerá, principalmente, dos seguintes fatores:

- A. A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização - o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às demandas diagnosticadas ou percebidas.
  - B. A quantidade da material do treinamento apresentado – o material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar sua execução.
  - C. A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa – é necessário contar com o espírito da cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem praticar, efetivamente, na execução do programa.
  - D. A qualidade e preparo dos instrutores – o êxito na execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Quanto maior for o grau de requisitos do instrutor, tanto melhor desempenhará sua função.
  - E. A qualidade dos aprendizes – os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos treinados, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos, para se chegar às pessoas mais adequadas..
- CHIAVENATO (2014).

BOOG (2013), defini a avaliação do treinamento é a etapa da verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Será verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados. A avaliação de treinamento: tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente aquilo que foi planejado e esperado pela organização. Entende-se que o que mais importará para a organização é estar ciente do tipo de retorno que o programa de treinamento irá trazer para a empresa. Portanto, ao terminar um treinamento deve-se avaliá-lo para saber se ele trouxe realmente retorno para a empresa.

CHIAVENATO (2014), faz a seguinte abordagem da avaliação do programa de treinamento:

" Como os programas representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos- requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado nas organizações para treinamento (CHIAVENATO, 2014).

Logo, a avaliação do treinamento é a busca de informações sobre o programa de treinamento que a empresa está aplicando a todos os seus funcionários, verificando sua real eficácia para atingir os objetivos de capacitar os funcionários para melhor forma possível objetivando que se desenvolvam com mais produtividade e segurança suas tarefas.

Nesta oportunidade, o gestor ou até mesmo o treinador deverá registrar o seu parecer final do treinamento: o que está acontecendo, como se manifesta enquanto perda ou não-ganho para a empresa e os dados que delimitam o fato pesquisado. Em seguida, apresentar a solução recomendada, independentemente da responsabilidade desta ou daquela área da empresa. O parecer do gestor de T&D deve ser um exercício de precisão, concisão e clareza. Ele deve destacar o que obteve, como obteve, a que conclusão chegou e que fundamentos e finalizar seu arrazoado com a solução ou conjunto de soluções que acredita ser aplicável. E não esquecer de obter uma concordância do CI (cliente interno) sobre seu parecer final, com exceção daquelas situações que impliquem intervenções especiais ou salvo instruções contrárias BOOG (2006).

Um processo de avaliação que considera todos os níveis requer uma análise de valor antes e depois do treinamento:

A. Antes do treinamento, determine o valor previsto.

Durante o processo de análise das necessidades, você deve trabalhar com os tomadores de decisões para esclarecer os benefícios esperados e a quantidade de recursos que eles estão dispostos a investir para obter esses benefícios. Você pode também desejar identificar os custos previstos da não-solução dos problemas que estão sendo tratados pelo treinamento.

B. Após o treinamento, compare o valor previsto com o valor real.

Após o treinamento, é feita uma comparação entre o valor previsto e o valor real do treinamento. Neste ponto você deve recapitular as necessidades originais da

empresa e determinar se elas foram satisfeitas pelo treinamento. Se as necessidades foram satisfeitas, você pode então determinar se os custos foram os previstos.

Esta etapa traduz as mudanças em desempenho no trabalho nos seguintes benefícios organizacionais:

- A. Aumento de rendimento ou produtividade;
- B. Economia de tempo;
- C. Melhora na qualidade;
- D. Abstenção de erro, BOOG (2012).

Após ter identificado a categoria de benefícios deve-se determinar os indicadores associados a esses tipos de benefícios.

Figura 6: Manual de treinamento

BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES
Aumento de Rendimentos	Número de produtos produzidos ou de serviços produzidos. Número de processos concluídos.
Economias de Tempo	Quantidade de tempo não produtivo. Quantidade de licença para tratamento de saúde e/ ou atrasos. Quantidade de horas extras. Quantidade de tempo de adaptação de novos funcionários. Tempo parado de equipamento.
Melhora da qualidade	Quantidade de feedback positivo versus negativo dos clientes. Quantidade de resultados positivos versus negativos de auditorias e inspeções externas. Volume de re-trabalho requerido. Número de soluções inovadoras ou produtos desenvolvidos. Volume de envolvimento do funcionário na tomada de decisões. Mudanças no estado de espírito/motivação do colaborador. Frequência de comunicação dentro da empresa. Número de queixas e outros problemas de pessoal.
Redução de Erros	Número de erros. Número de queixas relativas a segurança de funcionários e clientes. Número de problemas de segurança. Número de acidentes. Número de violações de regras/procedimentos.

Fonte: GUSTAVO BOOG, Manual de Treinamento, um guia de operações, Manual oficial de ABTD, Makron Books LTDA 2012.

No contexto de BORGES (2013), a avaliação de resultado de treinamento segue um conjunto de métodos e etapas que devem se seguidas para que seja perfeita. Esses métodos e técnicas fazem uma comparação dos resultados do treinamento com os objetivos propostos pela organização, com o objetivo de eliminar erros ocorridos nos modelos de treinamento aplicados, para que possam atingir os seus objetivos de capacitar os funcionários da melhor forma possível, objetivando que desenvolvam com mais produtividade e segurança.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a pesquisa, conclui-se que para que a melhoria dos treinamentos, as empresas deve ter seu capital humano embasado no treinamento e desenvolvimento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível, desenvolvendo assim as novas funções aprendidas com vistas a êxitos futuros.

Verifica-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, sendo realizado de modo correto, seguindo minuciosamente cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, o que por consequência torna a empresa apta a suprir as necessidades dos seus clientes.

Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes, por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos cada vez mais, visando um maior crescimento da empresa perante a sociedade, pois com as ferramentas do processo em questão, a empresa e os colaboradores estarão trilhando justamente para o caminho do sucesso.

As limitações encontradas em curto prazo, o foco em resultados imediatos, em vez de desenvolvimento contínuo, a falta de avaliação eficaz, dificuldade em medir a eficácia do treinamento. Resistência a mudanças, os funcionários tendem a resistir a novas habilidades ou processos, restrições financeiras para investir no orçamento e a falta de comprometimento da liderança com o desenvolvimento dos funcionários.

Para as pesquisas futuras e importantes estudos a eficácia de treinamento personalizado, investigar a relação entre treinamento e retenção de funcionários, analisar o impacto do treinamento na inovação e criatividade, inteligência artificial aplicada ao treinamento e por fim, desenvolver estratégia para superar resistência à mudança e treinamento personalizado e adaptativo. Essas sugestões podem ajudar a melhorar a eficácia dos treinamentos e impulsionar o crescimento das empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. A. Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2011.
- BORGES Andrade, J.E. (2014).Desenvolvimento e validação de escala decrenças sobre o sistema de treinamento.Estudos de Psicologia, 9, 3, 479-488.
- BOOG, Gustavo et al. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Pau-lo: Markon books, 2012.
- BOOG, G. G.; BOOG M.. Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias. 6 ed. Campinas: Pearson, 2013.
- BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G.G. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2017. p. 261-286
- CAMPOS gestão. Inclusão, treinamento e desenvolvimento social. [S.l: s.n.], 2011.Disponível em: <[http://www.camposgestao.com.br/para\\_empresas.asp](http://www.camposgestao.com.br/para_empresas.asp)>.Acesso em: 10 maio 2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2011.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. Ed. Rio de Janeiro. Editora Campus. \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, Sp: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I.. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa. 7 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I.. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Manole, 2014.
- DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N.. A Influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. Revista Eletrônica de Administração, v.23, n.1, 2017.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- \_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2014.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2017.
- LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2015.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2017

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Murilo Kerches; ARMELIN, Marco Antonio; DE JESUS LEITE, Everton José. Motivação no ambiente Organizacional: o caso de uma empresa do setor sucroalcooleiro. Revista CONTEÚDO, v. 5, n. 1, 2013. Disponível em: . Acesso em: 27 de set de 2015. LEONTIEV, A. O homem e a cultura. In: LEONTIEV, A. O desenvolvimento do psiquismo. Lisboa: Horizonte Universitário, 1978. p. 46-79

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

SALLES, L. L.; FARIA, S. L. P. C. Treinamento e desenvolvimento nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso. Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos. Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2013. Disponível em: . Acesso em: 16 jan. 2017.

SILVA, J. M.; BRAVIN, A. A.. Resenha: Análise de Cargo, recrutamento e seleção: manual prático para aumentar a eficácia na contratação de profissionais. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.34, 2018.

SOUZA, G. B. P.; LOPES, P. S.; SILVA, L. C. F.; RODRIGUES, M.. A Gestão de Talentos Atualmente Adotada pelas Organizações. Revista Científica Univiçosa, v.9, n.1, 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

TONET, H.; REIS, A. M. V.; BECKER JUNIOR, L. C.; COSTA, M. E. B.. Desenvolvimento de Equipes. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014



## **FIGURAS**

FIGURA 1: Etapas do Treinamento

FIGURA 2: Treinamento como um sistema

FIGURA 3: Processo de Treinamento

FIGURA 4: Perguntas universais para um bom treinamento

FIGURA 5: As etapas no planejamento e treinamento

FIGURA 6: Manual de treinamento