

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

JULLY VANESSA LÔBO BATISTA RODRIGUES
NELMASILVA PEREIRA
SIMONE MOTA HAIDAR

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E
SUA RELAÇÃO COM O RENDIMENTO DA EQUIPE**

São Luís
2017

**JULLY VANESSA LÔBO BATISTA RODRIGUES
NELMA SILVA PEREIRA
SIMONE MOTA HAIDAR**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E
SUA RELAÇÃO COM O RENDIMENTO DA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas,
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Orientadora: Profa. Me. Leonor Viana de Oliveira
Ribeiro

São Luís
2017

Rodrigues, Jully Vanessa Lôbo Batista

Treinamento e desenvolvimento na gestão por competências e sua relação com o rendimento da equipe / Jully Vanessa Lôbo Batista Rodrigues; Nelma Silva Pereira; Simone Mota Haïdar -. São Luís, 2017.

Impresso por computador (fotocópia)

18 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Pessoas) Faculdade LABORO. -. 2017.

Orientadora: Profa. Ma. Leonor Viana de Oliveira Ribeiro

1. Gestão por competências. 2. Treinamento. 3. Desenvolvimento. Competitividade. I. Título.

CDU: 658.3

**JULLY VANESSA LÔBO BATISTA RODRIGUES
NELMA SILVA PEREIRA
SIMONE MOTA HAIDAR**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E
SUA RELAÇÃO COM O RENDIMENTO DA EQUIPE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Especialização em Gestão de Pessoas,
da Faculdade Laboro, para obtenção do título de
Especialista.

Aprovado em: ____ / ____ / ____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Leonor Viana de Oliveira Ribeiro
Mestre em História Ensino e Narrativas - UEMA.

1º Examinador

2º Examinador

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM O RENDIMENTO DA EQUIPE

JULLY VANESSA LÔBO BATISTA RODRIGUES

NELMA SILVA PEREIRA

SIMONE MOTA HAIDAR¹

RESUMO

Este artigo tem como objetivo caracterizar como o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode aumentar o rendimento da equipe e consequentemente o lucro da empresa. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, com uma análise dialética de alguns dos principais títulos sobre o tema. Os dados levantados foram sobre treinamento e desenvolvimento que reiteram a importância de investimento nessa área para a competitividade das empresas e o seu sucesso diante dos desafios do mercado. Como resultado, evidenciou-se que realizando um investimento de acordo com objetivos e as metas das empresas, estas terão um aumento no rendimento da equipe, da competitividade no mercado e consequentemente, dos seus lucros.

Palavras-chave: Gestão por competências. Treinamento e Desenvolvimento. Competitividade.

ABSTRACT

This article aims to analyze how investing in training programs and people development can increase the income of the team and consequently the profit of the company. As a methodology was used the bibliographic research, making a dialectical analysis of some of the main titles on the subject, data were collected on training and development that reiterate the importance of investment in this area for the competitiveness of companies and their success facing the challenges of the market. As a result, it was evidenced that by making an investment according to company goals and objectives, these will result in an increase in team performance, market competitiveness and consequently profits.

Key-words: Management by competences. Training and development. Competitiveness.

¹ Especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade Laboro, 2017.

1 INTRODUÇÃO

Diante da crise financeira dos últimos anos, além das mudanças tecnológicas, a mundialização digital, a constante modernização de processos e formas de socialização, passou-se a exigir cada vez mais do funcionário, mais agilidade, mais conhecimento, mais polivalência e competências cada vez mais diversificadas, sendo de responsabilidade dos gestores de pessoas, neste contexto, o desafio de manter uma equipe de alto rendimento que esteja em sintonia com os objetivos e as metas das empresas. E quando alguém não se adequa, qual seria a melhor saída? Como podemos fazer para melhorar o rendimento da equipe? Com base nesse estudo, o problema de pesquisa baseia-se em discutir o seguinte: como o investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas pode aumentar o rendimento da equipe e conseqüentemente o lucro da empresa?

Ao estudarmos melhor sobre gestão de pessoas, gestão por competências, treinamento e desenvolvimento de competências (T&D), podemos responder a essas questões. Nem sempre o problema está em um funcionário, até porque não existe uma pessoa ideal para cada cargo, mas sempre há alguém disposto a aprender. Daí a importância de se entender melhor, descrito neste artigo, o processo de desenvolvimento e treinamento de pessoas e de que maneira ele pode influenciar o aumento do desempenho da equipe e conseqüentemente, o aumento dos lucros de uma empresa.

Para melhor compreensão do contexto em que foi analisado o processo de treinamento e desenvolvimento, inicialmente, será abordado sobre conceitos e características que envolvem a gestão por competências.

Em seguida, serão esclarecidos os conceitos de treinamento e desenvolvimento, detalhando cada etapa desse processo. Será realizada uma análise das vantagens e limitações do processo de treinamento e desenvolvimento e por fim um destaque para alguns dos resultados desta pesquisa.

2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Conceitos e características

Desde 1985, o modelo atual de gestão considera a gestão de pessoas como um setor estratégico, com maior autonomia e responsabilidade, que valoriza o conhecimento e as competências individuais. Através deste, grandes mudanças e melhorias podem ser implementadas. No ambiente empresarial são as pessoas e suas

competências que formam a empresa propriamente dita. Portanto, o conhecimento das mesmas devem ser bem geridos.

Antes de começar a conceituar treinamento e desenvolvimento, é necessário novamente, ratificar que o assunto abordado deve estar dentro de um contexto integrado de gestão por competências, que vai desde a atração e seleção, passando pela cultura e clima organizacional, gerenciamento de mudanças, treinamento e desenvolvimento, cargos e carreiras. Sendo assim, esta temática será tratada através de todo o processo gerido com as competências. Mas, qual é o conceito de competência?

Competência nada mais é do que a junção de habilidades, conhecimentos e atitudes, o “CHA”. O conhecimento é o saber teórico, a formação do indivíduo, englobando os cursos que fez, seus idiomas, que são pré-requisitos para o cargo. As habilidades são o “sabe-fazer” é a experiência nos conhecimentos teóricos, a prática e o domínio do conhecimento que se reflete na forma de agir do funcionário nas diferentes situações. E por fim a atitude, que pode ser entendido como o fazer, ou o “querer-fazer”, aqui entra seus valores, sentimentos, emoções expressos através de seus comportamentos, sua dedicação ao trabalho, predisposição em realização de tarefas, postura de diante de conflitos e desafios, tomada de decisão, etc. (CHIAVENATTO, 1999)

O termo competência também pode ser compreendido como um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros, implica saber mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades num contexto profissional determinado.

O modelo de gestão por competências entende que o indivíduo e suas competências agregam valor social e econômico para empresa, por isto deve receber destaque e investimento. Para isto deve definir uma estratégia organizacional, com missão, valores, visão de futuro e objetivos bem delimitados, em seguida definir indicadores de desempenho organizacional através do diagnóstico das competências essenciais a organização, das competências humanas ou profissionais, partindo daqui para o desenvolvimento de competências ou para a captação e integração de competências externas. Há ainda que compreender que existem competências organizacionais, que são aquelas que a empresa julga necessárias para todos os profissionais e as competências operacionais, que vão direcionar os profissionais de um mesmo espaço educacional.

Inicialmente cabe ao gestor de pessoas esse papel, de através dos objetivos da empresa, da sua missão e visão, delimitar as competências necessárias a cada cargo para alcançar cada um desses objetivos e metas, em seguida avaliar a situação da sua equipe e através dessa análise de competências e avaliação de desempenho criar planos de treinamento e desenvolvimento para os funcionários. Entende-se que aqui não é necessário que todos os funcionários passem por este processo, cabe ao gestor avaliar quem, quando e como participará. Tudo isto visando o crescimento do indivíduo e conseqüentemente da empresa.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)

Treinamento e desenvolvimento (T&D) podem ser confundidos por diversas vezes contendo o mesmo significado, mas são processos diferentes e que tem diferentes finalidades. O treinamento pode ser compreendido como um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado, que visa adequar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando ou adequando-o para o exercício de um cargo ou função.

Para Chiavenatto (1992, p. 87):

Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em Administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimento específico relativos ao trabalho, atitudes frente ao aspecto da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimentos de habilidades.

Através do treinamento as pessoas aprendem e desenvolvem competências tendo como parâmetro os objetivos predefinidos pela empresa para aquele cargo. O treinamento valoriza o capital intelectual do indivíduo, desenvolve competências para que os funcionários se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de melhor contribuir para o alcance dos objetivos profissionais. Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 46): “o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Na implementação de um processo de treinamento é importante acompanhar os funcionários até o final da atividade, motivando-os durante todo o tempo, eles devem perceber a necessidade do treinamento para o seu crescimento, ou para a melhoria do seu desempenho. Ao final do processo é essencial fazer *feedback*, ou seja analisar o processo e perceber quais as melhorias percebidas e onde deve-se fazer um novo investimento. O treinamento deve incentivar ao funcionário a se auto-desenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem. O profissional de treinamento por sua vez, deverá conscientizar os funcionários da importância do autodesenvolvimento e da busca constante do aprendizado contínuo, “o aprendizado precisa demonstrar de que forma contribui para a vantagem competitiva da empresa por meio da melhoria do desempenho dos funcionários, do apoio a estratégia do negócio” (NOE, 2015 p.20).

Já o desenvolvimento é um processo contínuo que aprimora as capacidades e motivações do colaborador que faz com que o mesmo se torne um bem valioso da empresa, o prepara para futuras funções dentro da organização. Desenvolvimento é a união do treinamento, carreira e experiências adquiridas. O desenvolvimento de pessoas representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Para Araújo e Garcia (2014, pág. 77) “desenvolvimento está relacionado a melhoria [...], e esta melhoria associada à ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos”, ou seja o desenvolvimento é contínuo e complexo.

Para Bastos (1991, p. 88):

“Desenvolvimento de recursos humanos (DRH) é um conceito tido como mais global, envolvendo outras funções da administração de pessoal além de treinamento; sua crescente utilização prende-se a dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de formar mais abrangente os seus recursos humanos. Ele engloba e não substitui o conceito de treinamento”.

O desenvolvimento tem como objetivos principais, preparar a equipe para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais as pessoas podem ser considerada; mudar a atitude das pessoas, com várias finalidades, entre as quais, criar um

clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Por fim, podemos entender que treinamento é uma ação intencional de curta duração, voltado para a execução de tarefas, de um determinado papel ou função, já o desenvolvimento busca o aumento das potencialidades individuais que podem se refletir dentro ou fora do trabalho, é um processo, portanto, lento e gradual de autoconhecimento e aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Tendo em mente esses conceitos é importante perceber que o processo de Treinamento & Desenvolvimento – T&D não deve ser algo esporádico ou aleatório, muito pelo contrário, é um processo que deve ser estabelecido como parte da empresa, como um programa permanente, que deve ser sempre atualizado e integrado a outros programas, buscando sempre o crescimento da empresa.

São diversas as motivações que podem levar a empresa a investir em treinamento e desenvolvimento, a identificação de novas metas para as empresas, seja por demissão de pessoal, ou expansão e admissão de novos funcionários é um dos principais motivos, ou pelo contrário a identificação de falhas no processo de trabalho, retrabalho, baixa produtividade de funcionários, falhas de comunicação dentro do ambiente de trabalho.

Outros fatores que podem apontar para a necessidade desse investimento são o remanejamento de pessoas, contratação de pessoas recém-formadas, renovação de tecnologias ou mudança nos processos de maior complexidade, a modernização nas empresas, com atualização de máquina e equipamentos, exigindo portanto que os funcionários aprendam a utilizá-las, a complexidade da organização que exige uma atualização constante ou melhoria dos processos, para melhorar o comprometimento da alta direção ou para estipulação de novas metas e objetivos da organização, trazendo novas necessidades de ajustes e mudanças através de Treinamento & Desenvolvimento – T&D.

Existem diferentes motivações e infinitas possibilidades do que se pode realizar ou modificar através de treinamento ou desenvolvimento, adequar as pessoas à cultura da empresa, mudar atitudes de funcionários, ajudar no crescimento de pessoas, adaptar os funcionários a máquinas ou processos mais modernos, passar conhecimento, reduzir custos, aumentar produtividade, preparar pessoas para mudanças de funções, dentre tantas outras coisas. Como disse Araújo e Garcia (2014, p.81):

“certamente o treinamento e o desenvolvimento continuam imprescindíveis à organização que deseja conquistar excelência em todos os níveis.”

A forma de treinar e desenvolver também merece destaque, tendo em vista que anteriormente apenas se repassava o conhecimento dos mais para os menos experientes, apenas para treiná-los para um trabalho específico, hoje o Treinamento & Desenvolvimento – T&D é visto mais como um processo de busca do crescimento da empresa através das pessoas, pelas pessoas, um processo voltado à informação, conhecimento, sabedoria e mudança de atitude. Atualmente, essas novas formas de treinar e desenvolver podem ser através de workshops, sessões de *coaching*, *mentoring*, através de videoconferências, cursos à distância, aulas expositivas, palestras, ou até usando a intranet e a internet. Os funcionários que participam de um programa de treinamento, se sentem cada vez mais parte da empresa, se sentem parte de uma equipe, e juntos começam a pensar e encontrar soluções para os problemas da empresa.

Devemos compreender que treinar e desenvolver formam um processo, não se limitam apenas ao ato de treinar, de passar conhecimento, “ele pressupõe a ideia de algo contínuo, expresso, por exemplo, nas noções de modificação de comportamento, desenvolvimento de padrões etc.” (BASTOS, 2014, p.89), ou seja, é algo que não acontece em um dia, ou em um único momento, é um plano a longo prazo que necessita de tempo e um bom planejamento.

Percebendo o Treinamento & Desenvolvimento – T&D como uma estratégia corporativa, o profissional de gestão de pessoas deve ter um foco definido, direcionado aos objetivos organizacionais, relacionado a outras iniciativas com suporte à transferência e a aprendizagem organizacional. É de suma importância que no processo de Treinamento & Desenvolvimento – T&D haja uma sistematização em etapas, são estas: levantamento de necessidades de treinamento ou diagnose, planejamento instrucional, execução ou implementação e avaliação.

Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Não é fácil perceber qual a necessidade da empresa, por isso é preciso fazer uma sondagem, uma análise e assim definir prioridades. Levantamento de Ne-

cessidades se refere às carências no desempenho passado, atual ou futuras, no sentido de alcançar novo patamar, mudança de estratégia. De acordo com Araújo e Garcia (2014), ao ser realizada a diagnose, deve-se questionar: Por que treinar e desenvolver? Para quê? Quem deve ser treinado e desenvolvido? Quando? ou seja, devemos descobrir as situações problema, levantar soluções, estabelecer objetivos que deverão ser alcançados com o fim da formação, definir as características das pessoas que irão participar e identificar o melhor momento para cada pessoa participar.

Para fazer o levantamento é necessário considerar os objetivos organizacionais, as competências necessárias ao negócio e os problemas que costumam enfrentar. É preciso também desenvolver ferramentas para o levantamento destas necessidades: entrevista com o gestor, resultados de avaliação de desempenho, entrevista de saída, questionários, observação in loco, dentre outras. Essas necessidades estão em constante mudança, sendo, portanto essencial que sejam sempre reavaliadas e a empresa seja constantemente analisada com o intuito de perceber novas prioridades.

Para Araújo e Garcia (2014, p. 91):

É importante que constantemente sejam feitos levantamentos para atualização das necessidades de desenvolvimento de programas, com propósitos realmente claros. Também é bastante importante que muitos programas sejam desenvolvidos pensando no negócio da organização, na busca por maior competitividade e melhores resultados financeiros.

Através do levantamento podemos identificar necessidades passadas ou futuras. São indicadores de necessidades futuras: faltas, licenças, férias, modernização dos equipamentos, produção e comercialização de novos produtos e serviços, redução do número de empregados, admissão de novos empregados, alterações nos processos de trabalho, expansão da organização, clima organizacional, etc. E são necessidades passadas: falhas na comunicação interna, reclamações dos clientes, número elevado de desperdício e falhas, baixa produtividade, pouco interesse pelo trabalho, falta de cooperação, etc.

Planejamento Instrucional

Com os dados resultantes do levantamento de necessidades deve-se realizar um planejamento, de acordo com as metas que a empresa deseja alcançar, devemos transformar necessidades em objetivos. Para Miranda (2016, p. 34) a etapa do planejamento “envolve criar um plano de ação ou projeto considerando as variáveis identificadas no Levantamento das Necessidades de Treinamento - LNT, as técnicas e recursos que serão utilizados para viabilizar a execução do programa.” De acordo com Araújo e Garcia (2014), é necessário estabelecer critérios que orientarão o planejamento.

Qual seria então a melhor maneira de treinar e desenvolver pessoas? Os gestores de pessoas devem definir os recursos financeiros, físicos e materiais que venham a facilitar a implementação do processo de Treinamento & Desenvolvimento – T&D, ou seja, a logística do processo. Por exemplo: aluguel de local para treinamento, aluguel de cadeiras e mesas, alimentação, material para anotação, transporte, etc. A partir do Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT, devemos identificar quais comportamentos devem ser modificados tendo em vista os objetivos da empresa e assim investir em modificá-los.

Durante o planejamento devem ser definidos os conteúdos ou assuntos que devem ser ensinados/desenvolvidos. É importante que essa definição não seja unilateral, ou seja, não pode ser definido apenas pelo gestor de pessoas, devem-se levar em conta os interesses e opiniões dos colaboradores. Após isso, deve-se pensar na metodologia de ensino de acordo com cada assunto a ser tratado, para dar significado a tudo que está sendo feito e atingir todos objetivos pensados anteriormente. Deve-se conhecer bem a equipe, para escolher a melhor técnica de ensino, com o avanço tecnológico aumenta a gama de possibilidades neste aspecto. Podem ser realizados através de aula expositiva, debates, demonstração, discussão em grupo, dramatização, estudo de caso, jogos, oficinas de trabalho, painel de discussão, simulações, treinamento em serviço, workshops, dentre outros.

Após a definição do melhor método de ensino deve ser definida a amplitude do programa de Treinamento & Desenvolvimento – T&D, além de ser pensada e estabelecidas as prioridades para que não haja desperdício do tempo dos funcionários com assuntos que estão muito além daqueles relacionados ao seu trabalho/carreira. Os treinamentos devem ter datas, horários e duração bem definidos. Podendo ser

ministrados na própria empresa ou em salões de eventos, hotéis, contanto que se for fora da empresa precisa de uma logística de transporte que contemple todos os funcionários.

No momento de escolher o profissional que vai dar o treinamento há muito preconceito com a utilização de profissionais da própria instituição, mas esta pode ser a melhor escolha, além da redução de custos com o treinamento, tem como vantagem ser uma pessoa que conhece as pessoas e o processo da empresa, falando assim com maior propriedade. No entanto, tem como desvantagem a possibilidade de gerar certo desconforto por parte da equipe. Não se pode deixar para avaliar o processo no final do treinamento, deve ser feita durante todo o desenvolvimento do mesmo, com a avaliação de conteúdos, métodos da aprendizagem e da mudança de atitudes, para que se saiba se o treinamento está sendo válido ou se tem ajustes serem realizados.

Execução/Implementação

A execução é a aplicação e a condução do programa de treinamento, é a hora de implementar tudo que foi planejado e garantir que os objetivos delimitados, as competências organizacionais e operacionais não sejam esquecidos. Existem várias técnicas para transmitir as informações e desenvolver as competências requeridas no programa de treinamento, sendo a mais adequada para treinamento de adultos às denominadas técnicas didáticas ativas.

Nesta etapa é importante definir e delegar responsabilidades para cada ação do treinamento, apresentar os planos aos executores, divulgar o plano de treinamento, verificar o material que será utilizado nos treinamentos, reservar ou contratar os espaços que serão realizados os treinamentos e controlar e acompanhar a execução do processo. A execução depende dos seguintes fatores: Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização, ou seja, tem que haver certa flexibilidade para atualizar os programas sempre que necessário; qualidade recursos humanos, financeiros ou materiais apresentados; a cooperação dos gestores da empresa, assim como seu comprometimento e envolvimento; a facilidade de comunicação; e por fim a qualidade e preparo dos instrutores e dos treinados.

Avaliação

A avaliação do Treinamento &Desenvolvimento – T&D não ocorre no final e sim durante todo o processo, através dela pode-se analisar os resultados e verificar se os objetivos, antes delimitados, foram alcançados. “Seu pressuposto básico consiste em comparar os desempenhos individuais e/ou organizacionais antes e após a execução dos programas de treinamento.” (MIRANDA 2016, p.36).

Neste momento devemos nos questionar se a metodologia e o conteúdo foram adequados, identificar quais os aspectos positivos e negativos, qual foi a percepção dos participantes, se eles aprenderam o que foi passado no treinamento e principalmente se os participantes aplicaram no seu cotidiano o que foi aprendido.

Mas, como avaliar se o que foi ensinado se reflete na prática do funcionário dentro da empresa? Para isso é preciso analisar de acordo com os objetivos planejados, podendo se avaliar a melhoria do serviço do funcionário, sua produtividade, a satisfação em trabalhar naquele local, se está havendo economia de dinheiro, se os processos estão se completando sem falhas ou com redução destas, o volume de retrabalho, o número de tarefas concluídas, dentre outros aspectos. Mas mesmo que todas as etapas sejam realizadas de forma impecável não há garantia de sucesso total, afinal lidamos com gente. Treinamento &Desenvolvimento – T&D é um processo e deve ser constantemente atualizado, mudado para atingir cada vez melhor os objetivos da empresa.

Para Miranda (2016, p.38)

Em qualquer das formas avaliativas, deparamo-nos com a seguinte realidade: como a mudança de comportamento esperada pressupõe relações com variáveis subjetivas, o processo de avaliação deve estar ancorado em indicadores de caráter cognitivo e emocional. Mais ainda, é essencial considerar o fator tempo como elemento necessário para a produção de mudanças. Ademais, é importante ter clareza de que todas as etapas precisam estar interligadas sistematicamente, de outro modo não há como se esperar que isoladamente cada etapa tenha sucesso ou que se obtenha resultados sustentáveis.

Portanto ainda temos que considerar o fator “tempo”. Quando tratamos de mudanças nos comportamentos e atitudes das pessoas precisamos de tempo para avaliar se a mudança realmente aconteceu, e normalmente, ela não acontece imediatamente, pelo contrário, é um processo de mudança que deve ser acompanhado pelo

gestor. Mesmo os treinamentos técnicos precisam de um certo tempo para serem percebidos no cotidiano do trabalhador.

4 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO TREINAMENTO &DESENVOLVIMENTO – T&D

Investir num programa de treinamento e desenvolvimento traz diversas vantagens para as empresas além da capacitação dos colaboradores. A empresa se torna mais competitiva, só de implementar este processo, a qualidade dos serviços por ela oferecido também melhora, já que os funcionários agora estão mais capacitados e motivados.

A partir do Treinamento &Desenvolvimento – T&D, podemos identificar os pontos fortes e fracos dos funcionários, ou seja, percebemos onde cada pessoa precisa melhorar e quais habilidades podem ser mais exploradas. Tendo em mente essas diferenças podemos usar também o Treinamento &Desenvolvimento – T&D para a padronização de tarefas e processos, facilitando assim o crescimento individual e contribuindo para um clima organizacional mais saudável.

Outra vantagem muito valorizada pelas empresas é o aumento da produtividade e conseqüentemente, da lucratividade. A médio e longo prazo é possível perceber que o nível de retrabalho diminui, as tarefas são concluídas mais rápido e reduz os desperdícios, tudo isso é mais crescimento para os funcionários e para a empresa como um todo. Existem diversas limitações no processo de Treinamento &Desenvolvimento – T&D, causadas na maior parte das vezes por um péssimo planejamento das atividades ou por falta de acompanhamento após o término do treinamento.

Araújo e Garcia (2014, p.74) citam algumas limitações para o processo de treinamento e desenvolvimento: a dificuldade na mobilização de recursos, tendo em vista o investimento necessário para se ter um programa de Treinamento &Desenvolvimento – T&D implementado; a dificuldade de gerir treinamentos que emergem no cenário como uma “moda” e não como uma real necessidade; a resistência por parte de algumas pessoas que acham que já detêm todo o conhecimento necessário ou temem mudanças em seu trabalho por conta do treinamento; a dificuldade das pessoas de perceberem seu próprio crescimento; a incerteza na continuidade do colaborador no programa, que pode gerar uma perda nos valores investidos; a dificuldade em remanejar pessoas mesmo após o treinamento; a insatisfação que é gerada quando o conteúdo do treinamento não é usado no cotidiano do funcionário; etc.

Aqui percebemos a importância de conhecer e seguir todas as etapas no processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, desde o levantamento de necessidades até a avaliação. Outro aspecto importante é ter sempre em mente os objetivos e metas da empresa, e conseqüentemente, as competências necessárias para cada cargo e função, só assim esse processo terá a chance de conquistar ótimos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do investimento em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas várias falhas no processo produtivo são corrigidas, há uma diminuição no retrabalho, na ociosidade, procrastinação, na falta de interesse, ocorre também um aumento da motivação e participação dos funcionários, aperfeiçoamento profissional e emocional da equipe gerando um alcance mais rápido de metas e objetivos da empresa, e conseqüentemente, um aumento nos seus lucros.

Ficou claro, através desta pesquisa, que é necessário levar esse processo com seriedade e compromisso, envolvendo todos os funcionários que serão participantes/colaboradores deste crescimento mútuo. Há de se destacar a necessidade da empresa estabelecer suas metas e objetivos, perceber suas falhas e focar nas competências necessárias a cada cargo e função dentro da mesma, só assim poderão saber do que precisam e traçar o melhor plano de desenvolvimento para alcançar o sucesso almejado.

O planejamento deve ser detalhado, criativo e flexível, adaptando-se a novos contextos e realidades, na hora de partir para a ação todos devem estar envolvidos e motivados, para que o processo todo seja válido. E por fim, deve ser avaliado constantemente, para que todos os recursos, investimentos e tempos gastos não sejam desperdiçados, para que cada colaborador não se sinta desvalorizado no ambiente de trabalho.

Quando a gestão de pessoas investe incessantemente na excelência de cada funcionário, através de um bom programa de treinamento e desenvolvimento, levando em consideração todos os fatores que esse processo engloba, pode-se conseguir o melhor rendimento da equipe e conseqüentemente, dos lucros de uma empresa, independente dos objetivos que cada um tenha. Destaca-se que, as empresas

que utilizam o processo de treinamento e desenvolvimento sem queimar etapas, baseados em seus objetivos, sua missão e visão, terão como consequência a melhoria na equipe, nos processos e nos resultados da empresa. Aumentando assim, o lucro, a produtividade, e o destaque no mercado.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Edição compacta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014. pp. 75-98.

ÁVILA, Lucas Veiga. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015, pp 15-29.

BASTOS, A. V. B. (1991) **O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento**. Revista de Administração, São Paulo, 26(4), out./nov, 1991, pp. 87-102.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. **O novo papel de recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1 ed 12 – reimp.**- São Paulo: Atlas, 2012.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MIRANDA, Y. **O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso**. 149f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal, 2016.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2015, pp 03-46.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2ª ed., Rio de Janeiro, FGV, 2009.

RABELO, F. M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, L.A.B. **Treinamento e gestão da qualidade**. Revista de Administração de Empresas, 35(3), mai/jun 1995, pp. 13-19.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos**. **Revista de Administração**. São Paulo, 31(2), abr./jun 1996, pp. 126-136.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre, Artmed, 2006, pp. 137-158.