

## **INSERÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

### **THE INSERTION OF TRAINING AND DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS**

Bárbara Santana Barbosa – barbara.santana06@outlook.com

Faculdade de Tecnologia São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Karen Fernanda da Silva Camilo – keren.camilo81@gmail.com

Faculdade de Tecnologia São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Maria Janaina Gomes De Oliveira – mara.oliveira3@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

#### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é validar importância do processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e o quanto isso agregam na empresa, sendo como objetivo específico: abordar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, analisar as respostas dos participantes à luz da discussão teórica apresentada neste trabalho, demonstrando a importância do treinamento para o desenvolvimento individual e organizacional. Com relação aos procedimentos metodológicos, foi aplicado um questionário contendo dez perguntas sendo elas duas abertas e oito fechadas, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Conclui-se que para que um colaborador execute as suas tarefas, o programa de treinamento e desenvolvimento se torna fundamental, pois traz como resultado a otimização dos processos internos.

**Palavras-chave:** Qualificação; Treinamento; Desenvolvimento; Recursos Humanos; Colaboradores.

#### **ABSTRACT**

The objective this paper is validated the importance of the training and development process of employees and how much this adds to the company, with the specific objective: addressing the importance of training and development in organizations, analyzing the responses of participants in the light of the discussion theory presented in this work, demonstrating the importance of training for individual and organizational development. Regarding the methodological procedures, a questionnaire containing ten questions was applied, two open and eight closed, it is qualitative research. It is concluded that for an employee to carry out his tasks, the training and development program becomes fundamental, as it results in the optimization of internal processes.

**Keywords:** Qualification; Training; Development; Human Resources; Collaborators.

## **1 INTRODUÇÃO**

O mercado cada vez mais competitivo entre as organizações, fez com que a aceção sobre reestruturação interna, desenvolvimento e treinamento de pessoas fossem fatores a serem avaliados, com o objetivo de melhor otimização de processos internos, melhor imagem da empresa, ampliação de atuação em outros nichos, além de melhoria no capital humano e qualidade de vida no trabalho.

Com a relevância da Escola de Relações Humanas, a sociedade começa a entender a importância do desenvolvimento pessoal. Chiavenato (2009) afirma “desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização”. Assim, o setor de Recursos Humanos tornou-se um dos pilares estratégico para a evolução e desenvolvimento de uma organização. Para o autor, “o aprendizado e mudança constituem hoje os aspectos essenciais para a renovação e sucesso organizacional autossustentado” (CHIAVENATO, 2009, p. 456).

Para Chiavenato (1998) e Madruga (2018), torna-se relevante nas empresas o investimento em treinamento, pois é um meio para desenvolver a força do trabalho dentro dos cargos ocupados, ou seja, ao desenvolver e capacitar seus colaboradores, favorecendo a melhoria contínua da qualidade de produtos e ou serviços, além dos envolvidos neste processo.

O desenvolvimento é um processamento de conhecimento que almeja a busca do crescimento dos colaboradores dentro da esfera organizacional, não está atrelado necessariamente a ocupação atual, mas visando novas possibilidades futuras, com isso, tornando o conhecimento algo valioso dentro da sociedade.

O presente artigo tem objetivo de analisar a importância que o processo de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e o quanto isso agregam na empresa. Dessa forma, analisar o processo de treinamento e desenvolvimento favorece ao crescimento da carreira profissional do profissional, e conseqüentemente, o resultado positivo quanto ao crescimento organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Chiavenato (1998), o setor de recursos humanos é um dos pilares para poder sustentar a tese da importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações. No século XIX não havia um setor específico para tratar sobre a administração de relações humanas, por sua vez, era o empregador responsável por organizar e administrar as horas

trabalhadas, faltas, atrasos e registros de trabalho, com isso, as relações humanas eram inflexíveis e autoritárias; ou seja, a imagem para os funcionários era de uma liderança fria e egoísta.

Em 1920, de acordo com Marras (2016), criou-se um modelo de administração de recursos humanos, superando o modelo antigo que era opressor e autocrata. Essa revolução agregou uma forma mais humana entre empregado e empregador, a fim de aumentar a produtividade através da eliminação de conflitos pessoais que existiam no método antigo.

Conforme Milkovich & Boudreau (2000), as condições internas da empresa criam o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas influenciam as decisões tomadas pela organização; e essas decisões, por sua vez, influenciam as condições externas.

Para Chiavenato (1998) e Santos (2021), com o desenvolvimento da área de Recursos Humanos, as organizações começaram a entender a relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas; e com isso, surgem técnicas e métodos, para que colaboradores possam desenvolver competências necessárias para melhorar seu desempenho junto a empresa.

Dessa forma, fica evidente que a área de recursos humanos se tornou essencial, pois com a presença de técnicas de treinamento e desenvolvimento, possibilitou ao crescimento interno da empresa, com definições precisas da estrutura de cargos e salários; qualidade nos processos; melhoria do capital humano, auxiliando a alocação de pessoal em departamentos da empresa.

## **2.1 Evolução e vantagens do Treinamento e Desenvolvimento de pessoas**

O treinamento, na perspectiva de Santos (2021), está presente na sociedade desde a antiguidade, na época da caça e pesca, quando pessoas treinavam e desenvolviam pessoas com o intuito de dar continuidade ao método de sobrevivência, artesões, treinavam os mais novos, com o objetivo de transferir seu conhecimento para desenvolver seus vilarejos.

A partir do momento em que as indústrias começam a inovarem e implementaram maquinários para produção, fenômeno histórico denominado como Revolução Industrial, é necessário a aplicação do treinamento para que se possa manusear as máquinas.

Segundo Langhi (2019), no final do século XIX, com o advento da industrialização, surge a necessidade de substituir o trabalho artesanal para o da produção em massa. Assim, os trabalhos passaram a ser realizados de forma mais racional, em maior quantidade, com a

padronização de tarefas, a redução do tempo e a movimentação dos componentes e produtos nas linhas de produção. Esse fato originou programas de treinamento que tinham o objetivo de ajustar as pessoas às necessidades dos processos produtivos e administrativos.

Um dos fatores com que fez aumentar a demanda de produção, foi o deslocamento pós-guerra, das pessoas do ambiente rural para o ambiente urbano, com isso, as industriais necessitaram de profissionais qualificados.

A partir da Revolução Industrial, iniciou-se a especialização do trabalho. Segundo Malvezzi (1994), a partir desse acontecimento o treinamento pessoal começou a ser direcionado a minimização de erros em processos produtivos, maximizando lucros, amplificando as habilidades humanas para realização de diferentes dando como resultado o desenvolvimento de escolas organizacionais para realizar esse desenvolvimento.

Madruga (2018) e Langhi (2019) afirmam que o processo de Treinamento e Desenvolvimento pessoal sofreu uma mudança cultural ao longo da história, pois anteriormente era visto apenas como uma capacitação individual, minimização de custo para empresa e a presença de uma liderança paternalista. Atualmente, visto como ferramenta de desenvolvimento de habilidades e competências, acrescentando vantagens pessoais e profissionais ao colaborador; além de contribuir para captação e retenção de talentos na empresa, contribuindo para maior produtividade, sinergia e qualidade na oferta de produtos e serviços ao mercado.

Ao desenvolver o colaborador, a organização conseqüentemente promove equipes qualificadas, impactando diretamente na eficiência do serviço/produto oferecido, além de favorecer a ampliação de atuação da empresa em novos nichos de mercado, tanto na esfera nacional como internacional. Assim, este posicionamento no mercado irá depender da estratégia organizacional.

Madruga (2018) afirma sobre os benefícios em organizações que aplicaram o Treinamento e Desenvolvimento Pessoal, sendo a melhoria no desempenho dos colaboradores; desenvolvimento novas habilidades e competências, contribuindo para maior qualidade e eficiência no desempenho em suas funções.

Malvezzi (1994) e Chiavenato (2005) enfatizam que quando os colaboradores se sentem valorizados e percebem que estão se desenvolvendo profissionalmente, eles tendem a ficar mais engajados e comprometidos com a empresa, o que pode ajudar a reter talentos e diminuir os *turnovers*.

Chiavenato (1998) e Madruga (2018) apontam que com o T&D, os colaboradores podem se tornar mais eficientes e eficazes em suas funções, o que pode levar a um aumento da satisfação e produtividade. Além disso, pode ajudar os gestores a desenvolver habilidades de liderança em si mesmos e em outros colaboradores, o que pode ajudar a impulsionar o crescimento da empresa.

Madruga (2018) menciona que com o T&D, os colaboradores podem aprender novas habilidades e desenvolver ideias criativas e inovadoras, a apresenta um ciclo de benefícios do treinamento, que pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de Benefícios do Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Madruga (2018)

Existem hoje várias ferramentas/estratégias para se realizar o T&D nas empresas. Segundo Vergara (2004); Marras (2016) e Chiavenato (2005), as principais ferramentas de treinamento e desenvolvimento incluem o *e-learning*, a mentoria, o *job-rotation*, a gamificação e o feedback.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho apresenta uma metodologia qualitativa de característica exploratória, com o objetivo de identificar as ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento em uma empresa industrial. Trata-se de um estudo de caso, cujo objeto de pesquisa é uma empresa industrial de

grande porte, localizada na cidade de São Carlos – SP. O período da coleta de dados foi realizado de janeiro a fevereiro de 2023.

Com relação aos procedimentos técnicos, foi aplicado um questionário online para colaboradores desta empresa que recém participaram de um programa de T&D que acontece na empresa denominado Talent Pool. O total dos participantes foi de 15 colaboradores, com faixa etária entre 25 a 35 anos. O questionário foi realizado na plataforma Google Forms, contendo dez questões, sendo elas oito fechadas e duas abertas.

### **3.1 Contextualização da empresa estudada**

O presente estudo, foi realizado embasado nas informações e nos resultados, do processo de T&D denominado de Talent Pool, esse método de desenvolvimento e capacitação de colaboradores e aplicado em uma organização de grande porte no ramo de eletrodomésticos – Unidade de São Carlos-SP.

A organização tem origem Sueca e foi fundada em 1919, chegou ao Brasil em 1926, na cidade da Guarulhos-SP, onde, para serem comercializados, seus produtos eram oferecidos de porta em porta para seus clientes. Com seu crescimento a empresa foi aumentando seu alcance de mercado, expandindo sua variedade de produtos e conquistando também novas parcerias. A planta São Carlos-SP tem aproximadamente cerca de dois mil funcionários, e produz, Lavadoras, Fogões, Cooktop e Fornos Elétricos.

O método de treinamento e desenvolvimento em análise é denominado de Talent Pool, que por sua vez, busca identificar, aprimorar e descobrir novos talentos dentro da organização, logo, qualificando seus colaboradores, através de palestras inovadoras, dinâmicas de grupo, workshops, atividades práticas, entre outros.

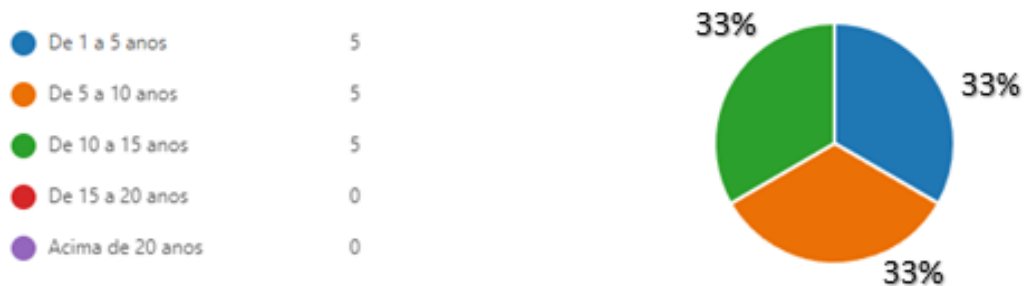
Para iniciar, a empresa divulga em seus meios de comunicações a abertura de inscrições para inicialização do processo. Após feita as inscrições os candidatos descrevem seu currículo e responde a seguinte pergunta: “Por qual motivo se interessou em participar do Talent Pool?”. Na próxima etapa os candidatos são selecionados, formando uma turma com vinte colaboradores.

Com todo o processo de T&D, os participantes se tornam colaboradores com um diferencial, com isso, buscando novas oportunidades e a organização criando uma equipe cada vez mais competitiva e qualificada.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi respondido pelo total 15 colaboradores, 27% mulheres e 73% foram homens. Conforme pode ser observado no Gráfico 1, 33,33% dos colaboradores atua na empresa de 1 a 5 anos; e o mesma porcentagem para quem trabalha de 5 a 10 anos e de 10 a 15 anos.

**Gráfico 1 – Tempo como Colaborador**



Fonte: Elaboração própria

No gráfico 2, o total de 73% dos colaboradores avalia o treinamento geral como ótimo e 27% classifica como bom. Destaca-se que nenhum dos participantes avalia o programa como regular ou ruim.

**Gráfico 2 – Avaliação de Treinamento**

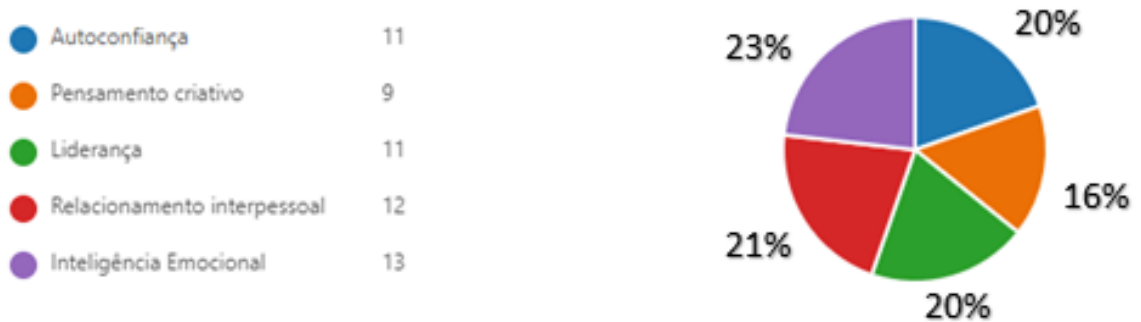


Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, de acordo com os Gráficos 1 e 2, pode-se afirmar que maioria dos entrevistados são jovens, que estão em sua maioria na empresa de 1 a 5 anos e avaliam o treinamento como ótimo.

O Gráfico 3 apresenta que a maioria dos entrevistados, 23% informaram como primeira competência a Inteligência Emocional, como segunda Relacionamento Interpessoal com 21%; A Autoconfiança e Liderança com 20% e Pensamento Criativo 16%.

Gráfico 3 – Competências que o programa auxiliou a desenvolver



Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 4, 47% dos colaboradores afirmaram que os resultados de treinamento e desenvolvimento são de longo prazo; 33% apostam no médio prazo e 20% no curto prazo.

Gráfico 4 – Resultados de Treinamento e Desenvolvimento

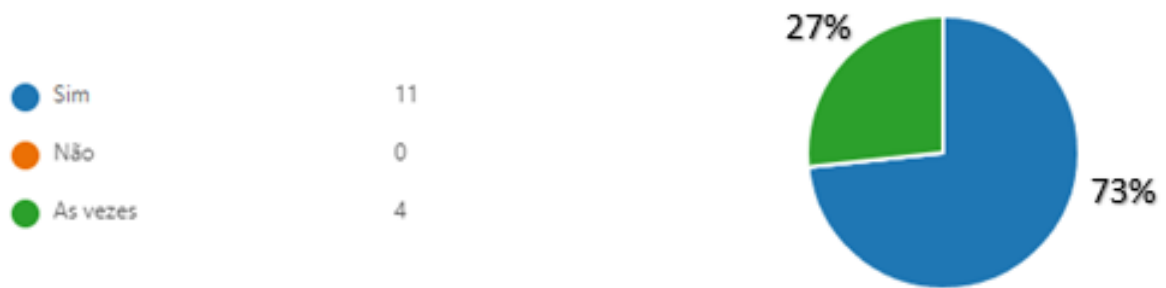


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 5 apresenta a afirmativa de um total de 73,33% de que com T&D é possível conduzir e moldar o colaborador conforme o perfil da empresa. Os demais, 26,67% afirmaram que isso pode ocorrer às vezes.

**Gráfico 5 – É possível conduzir o colaborador e moldá-lo ao perfil da empresa com o T&D?**





Fonte: Elaboração própria

Assim, pode-se observar nos Gráficos 3; 4 e 5 que uma competência ressaltada foi a da inteligência emocional, seguida de Relacionamento Interpessoal. A aceção da maioria da amostra analisada, afirmam ter uma visão de longo prazo para ter retorno do treinamento e desenvolvimento do colaborador, além de afirmarem que T&D favorece a condução do funcionário e moldá-lo aos objetivos organizacionais.

O Gráfico 6 apresenta 80% dos entrevistados que afirmaram já ter aplicado treinamento com o objetivo de motivar os colaboradores de seu setor. Total de 20% não realizaram treinamento com a equipe.

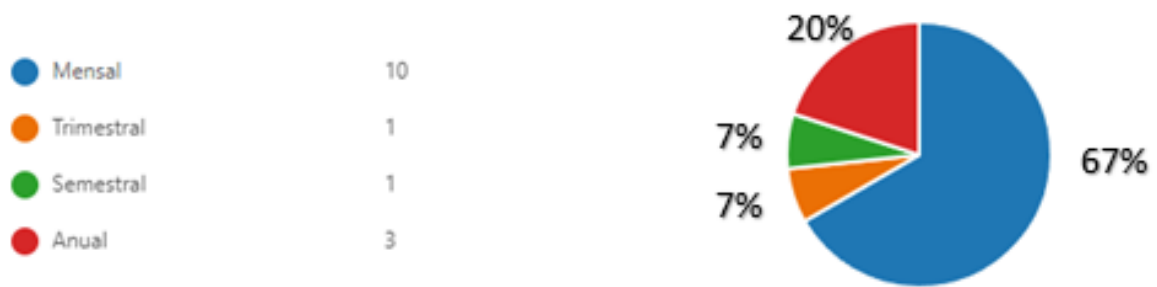
**Gráfico 6 – Aplicação de Treinamentos**



Fonte: Elaboração própria

No Gráfico 7, 67% dos entrevistados realizam programa de T&D mensalmente; 20% anualmente; trimestralmente e semestralmente possuem a mesma proporção percentual, 7%.

**Gráfico 7 – Periodicidade de Treinamento**



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 8 apresenta que a maioria dos entrevistados, 87% informaram que a empresa é assertiva e eficaz na integração de um novo colaborador; 7% afirmaram não e 7% as vezes.

**Gráfico 8 – Há assertividade na integração de um novo colaborador**



Fonte: Elaboração própria

Pode-se observar nos gráficos 7; 8 e 9, que a maioria dos entrevistados já utilizaram de T&D para promover maior motivação em seus colaboradores com periodicidade mensal. Cabe ressaltar um fator positivo, que é a afirmativa de que a empresa possui assertividade e eficácia na integração de um novo colaborador.

#### 4.1 Discussão

De acordo com a pesquisa analisada, pode-se observar que para a empresa o papel de treinamento e desenvolvimento é relevante para a maior adequação do colaborador a organização.

Essa pesquisa confirma a visão de Chiavenato (1998) e Madruga (2018) de que os colaboradores podem se tornar mais eficientes e eficazes em suas funções, o que pode levar a um aumento da satisfação e produtividade, já que impacta diretamente no desenvolvimento de competências e na motivação. Além disso, pode ajudar os gestores a desenvolver habilidades

de liderança em si mesmos e em outros colaboradores, o que pode ajudar a impulsionar o crescimento da empresa.

Desta forma, a implantação de T&D é relevante, conforme afirma Vergara (2004); Marras (2016) e Chiavenato (2005), pois impacta de maneira direta no crescimento da organização além da performance e o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, contribuindo para uma melhoria contínua de processos internos e na oferta de produtos e serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação de programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) para os colaboradores tornou-se relevante aos longos dos anos nas organizações. Como benefícios da utilização dessas ferramentas, nota-se maior motivação na equipe, maior integração, além de assertividade e eficácia da empresa na contratação de um novo colaborador.

De acordo com o estudo na empresa industrial de São Carlos- SP, pode-se observar que os entrevistados coordenaram seus trabalhos de treinamento e desenvolvimento de forma contínua, com a finalidade de maior adequação do colaborador ao cargo, e conseqüentemente, maior produtividade para a empresa. Cabe ressaltar que o programa (Talent Pool) torna o colaborador apto e preparado para futuros cargos dentro da empresa, o que favorece a desenvolvimento de habilidades e competências a longo prazo; além de retenção de talentos por parte da organização.

Assim, investir atualmente em treinamento e desenvolvimento, favorece a longo prazo as partes envolvidas, tanto colaborador quanto empregador. O T&D proporciona maior integração e otimização de processos internos, contribuindo para crescimento econômico da empresa e evolução profissional de seus integrantes.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENTATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2005.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: ATLAS, 1998

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

ELECTROLUX. **100 anos de história da Electrolux**, 2019. Disponível em: <https://institucional.electrolux.com.br/nossa-hist%C3%B3ria>. Acesso em 18 de out. de 2022

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1975.

LANGHI, Célia. **Treinamento e Desenvolvimento: acompanhamento e movimentações de pessoas**. 1 ed. São Paulo. SENAC, 2019.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa**. 1 ed. São Paulo. Saraiva, 2018.

MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo – 90 Anos de Desenvolvimento de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo. Saraiva, 2016.

SANTOS, Soraia Ribeiro dos; LOPEZ, Roseli de Paula. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Uma abordagem técnica e pedagógica**. 1 ed. Porto Alegre. SIMPLÍSSIMO, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas. 2004.

GEORGE T. MILKOVICH JOHN W. BRODREAU. **Administração de recursos humanos**. Atlas; 1ª edição (8 abril 2021).