



**FANESE – Faculdade de Administrações e Negócios de Sergipe**

Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE

Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional

**ANGELICA CRISTINA SILVA CORREIA**

**Treinamento e Desenvolvimento: importância para a  
organização na instalação e desenvolvimento de  
competências nas pessoas.**

Aracaju – SE  
01de NOVEMBRO de 2018

## **RESUMO**

O processo de treinamento e desenvolvimento é educacional e leva os colaboradores a um crescimento de mudança dentro da organização. A grande parte dos treinamentos objetiva mudanças de comportamentos das pessoas com êxito na empresa, melhorando sua criatividade e fortalecendo seu espírito de equipe. Por isso é importante acompanhar as mudanças constante e desenvolver pessoas para ir em busca de resultados eficazes, pessoa bem treinada gera lucros e aumenta a produtividade da empresa. O desenvolvimento profissional faz do colaborador pessoas responsáveis e proativas no processo de aprendizagem. A qualificação torna os colaboradores mais ativo e perseverantes em busca de resultados positivos e satisfatórios para a organização. O treinamento transforma pessoas possibilitando vantagens em analisar as necessidades de cada setor, a definição do setor da empresa e o tipo de desenvolvimento que as pessoas necessitam dentro da organização. Todo processo se faz em relatórios a serem elaborados em curto, médio ou longo prazo com ênfase nos grandes resultados.

**Palavras-chave:** Treinamento. Desenvolvimento. Competências

## **RESUMEN**

El proceso de formación y desarrollo es educativo y lleva a los empleados a un crecimiento del cambio dentro de la organización. La gran parte de la formación tiene como objetivo cambiar el comportamiento de las personas con éxito en la empresa, mejorando su creatividad y fortaleciendo su espíritu de equipo. Así que es importante seguir los constantes cambios y desarrollar a la gente para ir en busca de resultados efectivos, la persona bien entrenada genera beneficios y aumenta la productividad de la empresa. El desarrollo profesional hace que las personas colaboradoras sean responsables y proactivas en el proceso de aprendizaje. La calificación hace que los empleados sean más activos y perseverantes en la búsqueda de resultados positivos y satisfactorios para la organización. La formación transforma a las personas en ventajas en el análisis de las necesidades de cada sector, la definición del sector de la empresa y el tipo de desarrollo que la gente necesita dentro de la organización. Cada proceso se realiza en informes que se elaboran a corto, medio o largo plazo con énfasis en los grandes resultados.

**Palabras clave:** Entrenamiento. Desarrollo. Habilidad

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>06</b>
<b>2.1 - PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>06</b>
<b>2.2 - A IMPORTANCIA DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM.....</b>	<b>07</b>
<b>2.3 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>11</b>
<b>3. CONCLUSÕES / CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>14</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Numa era em que o conhecimento se tornou por demais valioso e um diferencial competitivo entre as organizações, pretende-se com este artigo discutir a importância do processo de aprendizagem em nível individual e grupal como forma de garantir a sustentabilidade das organizações.

O objetivo desse artigo se traduz em uma reflexão sobre a influência do processo de aprendizagem na instalação e desenvolvimento de competências nos profissionais. Para desenvolver o estudo tem-se por objetivos específicos abordar sobre as etapas envolvidas na construção de um programa de aprendizagem para as organizações, as diversas formas de proporcionar aprendizagem e como medir resultados de aprendizagem. Subsidiando todo o trabalho utilizou-se como procedimento metodológico a realização de pesquisas bibliográficas em livros e artigos.

Aprender a aprender implica em possibilitar que se deve preparar os profissionais para atender a uma demanda de aquisição de múltiplas competências, facilitando com que o processo de aprendizagem seja mais eficaz e motivador. Aliado a isso, pode permitir que se desenvolva profissionais que sejam capazes de assumir seu próprio desenvolvimento, que saibam utilizar as tecnologias disponíveis e que saibam trabalhar com pessoas que possam ter algumas dificuldades em assimilar determinados conhecimentos.

Todo processo de aprendizagem individual e grupal gera reflexos na organização possibilitando também a aprendizagem organizacional. A gestão do conhecimento permite que se inclua o compartilhamento do conhecimento e que além do aprender a aprender se inclua o aprender a fazer, valorizando a prática.

O desenvolvimento das pessoas baseia-se em ensino, educação e treinamentos. Através da educação, o profissional recebe inúmeras influências permitindo que desenvolva suas habilidades. A criatividade, competência, qualidade, participação e liderança podem provocar mudanças de atitudes e de comportamentos e são estimuladas por meio da aprendizagem.

Por isso a qualificação dos profissionais é de extrema importância para que se torne possível garantir resultados com qualidade para a organização. O treinamento e desenvolvimento (T&D) se constitui numa ferramenta bastante significativa para as empresas, ajudando a capacitar e reter bons profissionais que alinhando seus objetivos e desempenhando em suas atividades, geram grandes resultados.

## 2. DESENVOLVIMENTO

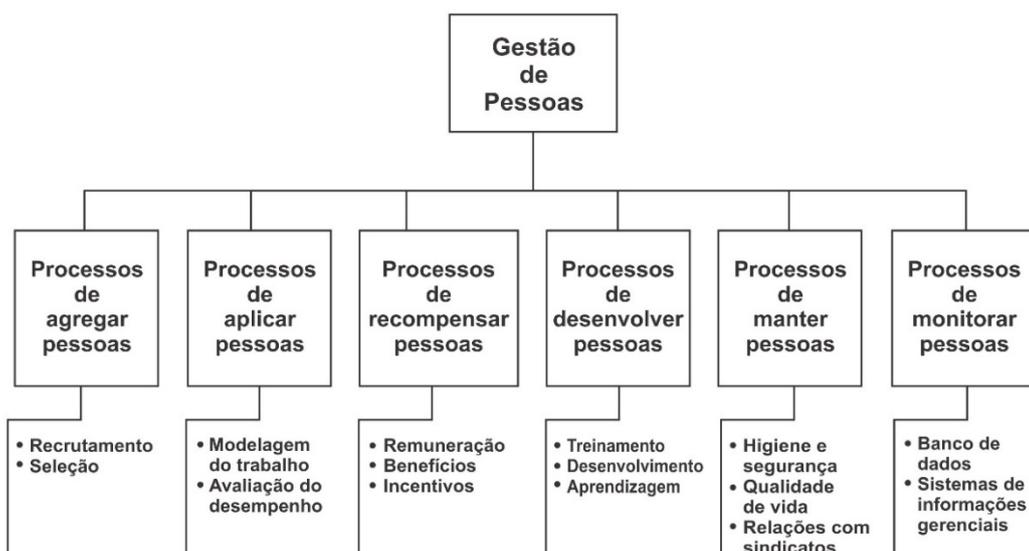
### 2.1 - PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Tomando-se como referência as ideias de Chiavenato (2010) a gestão de pessoas envolve seis processos descritos como sendo:

- Agregar pessoas - destina a cuidar do ingresso de colaboradores na organização.
- Aplicar pessoas - diz respeito a métodos que estabelece tarefas a serem cumpridas, conforme a rotina de trabalho e sua permanência nas atividades, obedecendo regras para serem avaliadas quanto ao seu desempenho.
- Recompensar pessoas - envolve os objetivos individuais e organizacionais que requer do indivíduo um fluxo motivacional no qual gera benefícios e remunerações fixas no autodesenvolvimento.
- Desenvolver pessoas - contempla o treinamento e desenvolvimento.
- Manter pessoas - refere se a qualidades de vida das pessoas proporcionando um ambiente físico, social de trabalho e psicológico agradável e seguro.
- Monitorar pessoas - cuida do controle, autocontrole e autonomia das pessoas em direção aos resultados e metas que serão alcançadas na organização.

São através desses processos que se pode gerir e manter pessoas dentro das organizações.

### PROCESSOS DA GESTÃO



Baseia-se em um conjunto de processos integrados, dinâmicos e interativos que possibilita manter pessoas eficientes e eficazes para levar as organizações ao topo no mercado competitivo.

## **2.2 - IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

Treinamento e desenvolvimento constituem um processo educacional que levam as pessoas a um processo de aprendizagem. No entanto, faz-se necessário estabelecer algumas distinções entre esses processos. Enquanto o treinamento se refere a suprir carências de preparo das pessoas naquilo que elas fazem hoje o desenvolvimento busca preparar pessoas para ocupar futuros postos de trabalho.

Treinamento é um processo de curto prazo que se preocupa em instalar competências nas pessoas de modo que estejam preparadas para assumirem as responsabilidades inerentes ao cargo que ocupam, tendo em vista conhecimentos, habilidades e atitudes, o treinamento transmite conhecimentos relativos ao trabalho, atitudes que se refere a organização e habilidades no desenvolvimento das tarefas. Pessoas desenvolvidas e bem treinadas podem levar a organização a atingir os resultados desejados.

Um processo de treinamento pode levar a um aprendizado coletivo possibilitando que seja formada equipes de trabalho qualificadas em busca de resultados eficazes. Presume-se que a busca pela melhoria no processo de treinamento é constante, pois as organizações requerem um nível de pessoas com as competências necessárias para gerar conhecimentos de modo a obter resultados desejados.

Limongi (2009, p.89) relata que A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados. Isso possibilita assegurar uma melhor qualificação.

Supõe-se que nas empresas os colaboradores são peças fundamentais para que a organização alcance determinadas metas. E com o processo de aprendizagem se torna possível a ter um nível de desenvolvimento profissional que permita sua sustentabilidade. A Produtividade e a motivação podem ser estimuladas todo tempo, entretanto, buscando sempre envolver os funcionários com informações através de workshops, palestras, cursos, jogos corporativos dentre outras funções na qual transmita conhecimentos.

Para CHIAVENATO (2006.p.36)

“O treinamento deve simplesmente tentar orientar essas experiências de aprendizagem em sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmo e à sua empresa”.

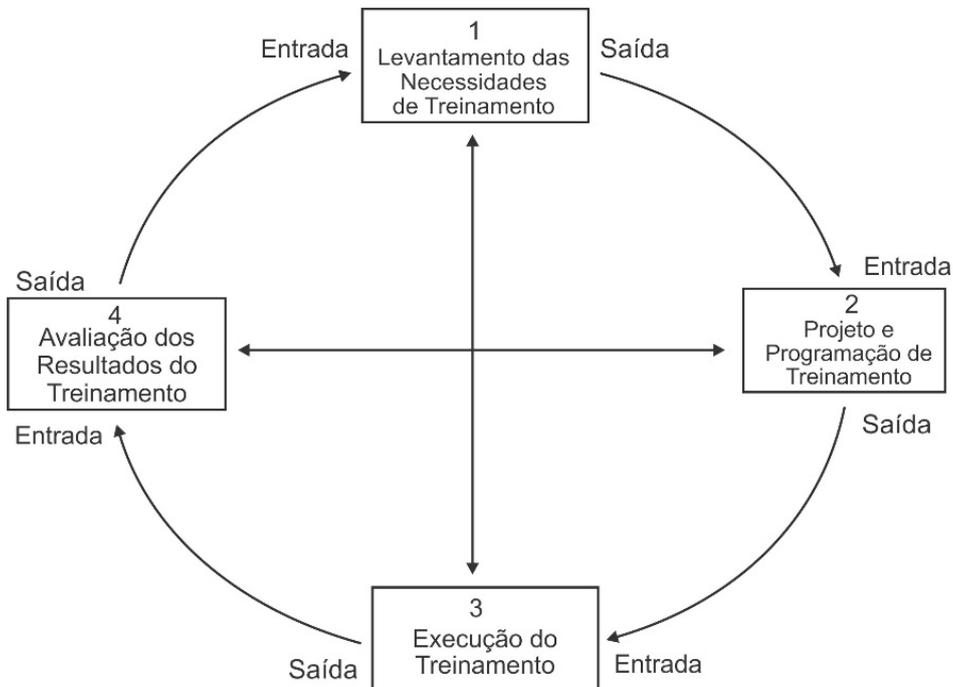
## PROCESSO DE TREINAMENTO

O Processo de treinamento em uma organização passa sempre por fases na qual investiga-se as necessidades fundamentais que a empresa necessita.

Para CHIAVENTAO (2014.p.317)

“A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las.”

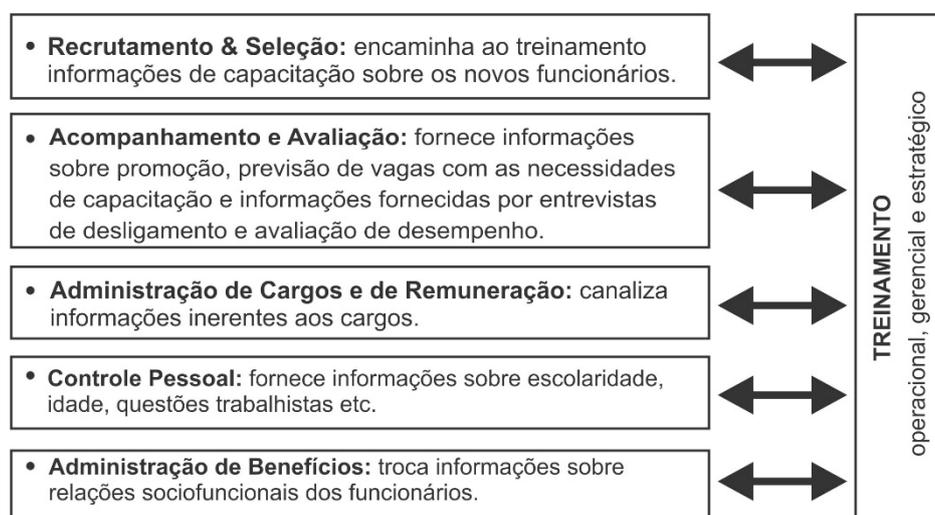
Essas etapas correspondem a: diagnósticos, desenhos, implementação e avaliação.



- ✓ Diagnósticos de necessidades de aprendizagem refere-se à identificação das reais carências de preparo das pessoas, podendo ser passadas, presentes ou futuras e estabelecendo-se prioridades em função dos objetivos e estratégias organizacionais.
- ✓ Desenho do programa de aprendizagem corresponde ao processo de planejamento de cada ação de treinamento a ser realizada, definindo-se alguns elementos tais como objetivos, conteúdo, participantes, metodologia, facilitador, local, período, carga horária, horário, orçamento e outros que se façam necessários.
- ✓ Implementação do programa de aprendizagem diz respeito à execução do programa propriamente dita.
- ✓ Avaliação do programa de avaliação referente a fase em se valida se os objetivos delineados foram ou não atingidos. Comprova-se ou não se os resultados foram alcançados.

Com base nos treinamentos aplicados nas empresas, tem-se a pretensão de promover aprendizagem sempre de forma integrada com o desejado pela organização. Infere-se que o processo de aprendizagem busca garantir sua eficiência nos resultados, seja em nível operacional ou estratégico. Além disso, a capacitação dos profissionais pode possibilitar que ocupem futuras para ocupar vagas, ou postos de trabalho seja através de movimentações internas, gestores que se movimentam horizontal e verticalmente, facilitando a adaptação às modificações e transformações da organização dentre as tecnologias e conteúdo de trabalho. O processo de aprendizagem, ou seja, o treinamento e desenvolvimento de pessoas, interage com os demais processos da gestão de pessoas fornecendo feedback para os mesmos. A Figura a seguir retrata esse processo.

Interação do plano de treinamento com as áreas de RH.



## **CAPACITAÇÃO**

Presume-se que as pessoas se mantenham no ambiente de trabalho e se sintam importante em contribuir com os resultados das organizações. Os gestores devem estimular a contribuição e envolvimento dos seus liderados e proporcionar um ambiente que reflita o bem-estar de cada funcionário valorizando e seus colaboradores para garantir que a organização se mantenha sempre atualizada e competitiva.

Diante disto pode-se deduzir sobre a importância de manter pessoas capacitadas na organização, pois requer do colaborador autonomia para que mantenha sua vida ativa no setor de trabalho. Parece evidente o quanto a busca por conhecimentos garante as pessoas resultados positivos e quantitativos na organização, assim investir em cursos, palestras, treinamentos são formas de capacitar e desenvolver pessoas dentro de sua área de trabalho.

Presume-se ainda que as empresas buscam dos colaboradores a aplicação dos conhecimentos adquiridos com os treinamentos oferecidos de modo a apresentarem retorno nos investimentos realizados permitindo que obtenham maior competitividade e maior eficácia em seus negócios. Para isso os processos de capacitação e desenvolvimento devem buscar desenvolver as pessoas e transmitir conhecimentos que agreguem valor aos negócios da organização. Supõe-se também, que a falta de oportunidades de aprendizagem pode gerar insatisfação, alta rotatividade, baixa produtividade, perda de credibilidade, falta de segurança e falta de perspectiva com os colaboradores. Mapear os gaps e identificar quais competências e comportamentos são desejados pela organização induz a que se tenha eficácia no processo de aprendizagem dos colaboradores.

A qualificação de pessoas no ambiente de trabalho requer o desenvolvimento de programas de aprendizagem que atendam as expectativas da organização e dos seus colaboradores. Constantes mudanças necessitam de treinamentos e desenvolvimentos para que as pessoas se sintam humanas e desenvolva suas habilidades de forma práticas e segura. Aliado a isso é preciso preparar as pessoas para os desafios a serem enfrentados por eles em seu ambiente de trabalho e como melhorar seus relacionamentos com todos presente nas organizações. Cabe à organização acompanhar as novidades do mercado seja ela de longo ou médio prazo.

Segundo Lucena (1995 p. 216) procura se dimensionar o quanto a força de trabalho da empresa está apta, habilitada a responder as responsabilidades e exigências dos cargos, traduzindo-se esta capacitação em competência produtiva e resultados positivos.

O investimento na aprendizagem de seus colaboradores parece ser uma forma eficaz de evitar a perda de competitividade no mercado atual e viabilizar o

desenvolvimento das habilidades pessoais que permite que o colaborador realize suas tarefas com qualidade em um curto espaço de tempo diminuindo assim a contratação de novos colaboradores ou empresas terceirizadas criando uma alta performance na empresa.

A valorização do trabalho desenvolvido pelo colaborador pode ser um indicativo, pois pode aumentar o comprometimento e a motivação de todos, tornando o ambiente de trabalho agradável e produtivo. Isso também pode ser uma maneira da organização reter talentos, diminuindo seus gastos e tempo com contratações e demissões. A utilização dos recursos disponíveis enxuga os gastos com materiais desnecessários.

Uma boa qualificação dos profissionais pode causar reflexo na organização de forma que reflita também em seus clientes através de melhores produtos e serviços oferecidos, tornando-o assim os clientes fidelizados. Com colaboradores qualificados supõe-se que a empresa conta com recursos, habilidades e inovação para a concorrência do mercado e com isso encontra soluções criativas e eficazes para encarar e superar as dificuldades da concorrência e operacionais especializa as pessoas para seu desempenho profissional.

### **2.3 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Na visão de Pacheco et.al (2005.p. 30) “o processo de desenvolvimento das pessoas inclui treinamentos e vai além, ou seja, compreende o autodesenvolvimento, processo este que é intrínseco a cada indivíduo.”

Desenvolver pessoas nas organizações depende muito da atitude, da vontade dos colaboradores significando dizer que se torna uma responsabilidade conjunta, tanto dos líderes em relação a seus liderados como das próprias pessoas que se torna atores do seu próprio processo de aprendizagem. Esse envolvimento conjunto representa um diferencial competitivo sinalizando que colaboradores motivados, treinados e capacitados são capazes de evoluir em suas metas gerando satisfação a organização com seu comportamento criativo e inovador.

CHIAVENATO (2004, p.363) relata que houve uma reorganização entre as décadas de 1980 e 1990 com uma reengenharia, deixando de lado o organograma tradicional passando a inovar nas estruturas da organização. Isso deu-se em decorrência do crescimento organizacional que vem tornando as coisas mais ágeis e flexíveis para um bom desempenho, valorizando mais seus clientes que são ferramentas principais no mercado de trabalho. Diz ainda que as organizações devem reconhecer que conhecimentos, habilidades e atitudes juntos constroem um grande diferencial competitivo nas pessoas gerando grandes capitais intelectuais.

Em um ambiente de alta competitividade, presume-se que as empresas buscam pessoas com novas experiências que agreguem valores na vida e na organização, que busquem crescimento e sustentabilidade para a empresa enfrentar as mudanças que estão constantes para se manter líder no mercado.

O cenário tem exigido por parte das organizações um grau elevado de conhecimentos e competências de seus colaboradores para enfrentar os desafios que se apresentam. Considerando a era de conhecimento, pode-se perceber que o conhecimento se torna o valor mais importante a ser cultivado pelas empresas e reconhece-se o valor das pessoas já que são detentoras do saber.

Com a aceleração do mercado, supõe-se que se precisa estar preparado para treinar e capacitar pessoas em busca de um sucesso promissor, isso é, um fator importantíssimo nas organizações, e por isso a busca de conhecimentos torna-se cada vez mais constantes.

## **FORMAS DE APRENDIZAGEM**

A busca do conhecimento leva as pessoas a troca de informações que abre espaço para seu crescimento tanto profissional quanto pessoal, sendo positivo para a sua evolução no mercado de trabalho.

Através dos cursos, treinamentos e ensinamentos presenciais e a distância as pessoas buscam e repassam conhecimentos no intuito de ajudar e obter informações desejáveis para as organizações.

Os cursos de capacitações, os ebooks e artigos, bibliotecas nas empresas e parcerias com instituições de ensino superior são formas na qual pode-se compartilhar conhecimentos no ambiente de trabalho buscando sempre a melhor para a realidade da empresa.

Diante disso, o processo de aceleração para que o conhecimento se multiplique dentro das organizações vai surgindo de forma constante, e com isso todos os colaboradores precisam buscar conhecimentos de forma sustentável para agregar valores dentro da empresa. Uma empresa deve ser competitiva e atuante no mercado competitivo. Ela deve adquirir, espalhar e renovar seus conhecimentos para operar e manter seus negócios com habilidades e inovações no mercado.

## **AValiação DA EFICÁCIA DO PROGRAMA DE APRENDIZAGEM**

As organizações dispõem de alguns mecanismos para avaliar os resultados obtidos pelos treinamentos oferecidos dentro da empresa. Os modelos de avaliação correspondem aos seguintes níveis: reação, aprendizado, comportamento e resultado.

Todo processo começa com um planejamento e termina com a relação entre o executado e o planejado podendo ser formal ou informal. Entretanto os aspectos comportamentais é um fator importante na avaliação, eles estão centrados na qualidade das relações interpessoais que ocorre entre as pessoas dentro das empresas.

A avaliação mede os efeitos das atividades de recursos humanos e conseguem ajudar a organização a atingir seus objetivos de RH, a eficiência que mede a comparação com os custos e as pessoas, mostra a adequação de suas funções antes e depois dos programas de treinamento define MILKOVICH et. al (2015, p.33)

A avaliação de reação demonstra o quanto a cada colaborador participaram efetivamente e o quanto foi eficaz para os mesmo o treinamento oferecido, a avaliação de aprendizado busca o quanto foi absorvido as técnicas oferecidas no treinamento, a avaliação de comportamento enfatiza o que foi aprendido durante todo processo e a avaliação de resultado demonstra os níveis de melhoria por meios dos indicadores operacional, tático e estratégicos no ponto de vista de cada organização.

Todo processo de avaliação passa por um controle de informações na qual gera resultados que vai do comportamento ao desenvolvimento dos colaboradores, mostrando o que ele faz e como faz suas funções.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Todo processo de capacitação e desenvolvimento provoca mudanças tanto em nível individual, como grupal e no meio organizacional. Influência o desenvolvimento de pessoas o crescimento profissional e estimula a capacidade intelectual e comportamental dos indivíduos, interligando sua criatividade com o objetivo de alcançar suas metas organizacionais.

Os processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas surge como alternativas essenciais para o alcance dos objetivos desejados, funcionando como linha de conhecimento de qualidades e eficiência.

O mundo organizacional tem diversas mudanças, por isso se faz necessário progredir positivamente adaptando se as mudanças ocorridas no mercado financeiro, buscando sobrevivência em diversas situações organizacional. Com isso faz necessário a capacitação, alinhando se as necessidades da organização.

É preciso que as organizações vejam o quanto são importantes os treinamentos e o desenvolvimento dos colaboradores dentro da organização. São através desses processos que positivamente o colaborador tem uma boa qualificação na empresa.

As empresas precisam considerar que esses processos não são custos e sim investimentos para ambos que fazem parte da organização, todos juntos obtém lucros, gerando motivação e resultados positivos.

Conclui-se confirmando-se que os objetivos foram atendidos pois abordou-se sobre as etapas para construir um processo de aprendizagem que dizem respeito aos diagnósticos de necessidades de aprendizagem, ao desenho, execução e avaliação do programa de aprendizagem. Ressaltou-se ainda sobre as diversas formas de possibilitar a aprendizagem podendo ocorrer através de atividades presenciais ou a distância e por meio de compartilhamento de conhecimentos através da troca de

saberes entre equipes de trabalho. Relativo aos meios disponíveis para avaliar a eficácia dos treinamentos realizados tem-se os resultados das avaliações de desempenho, o reflexo na produtividade, nos produtos e serviços e na satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos PRH, conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: editora atlas, 1º. ed. 2009.

IDALBERTO, Chiavenato, Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 2º ed. 2004.

\_\_\_\_\_. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, como incrementar talentos na empresa. São Paulo: editora atlas, 6º ed. 2006.

\_\_\_\_\_. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 3ºed. 2010.

\_\_\_\_\_. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: editora Elsevier, 4º ed. 2014

PACHECO, Luiza, SCOFANO, Ana Cherubina, BECKERT, Mara, SOUZA, Valéria de. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: editora FGV, 1º ed. 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: editora Atlas, 1º ed. 1995.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John, W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: editora Atlas, 8º ed. 2015.

Tudo sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas em empresas < disponível em: <<https://www.blbbrasil.com.br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas>> acessado em: 10 de out. 2018.

Desenvolvimento de Pessoas: qual a importância de ter profissionais desenvolvidos < disponível em: <<https://eadbox.com/desenvolvimento-de-pessoas/>> acessado em: 16 de out. 2018.

**DADOS DO(A) AUTOR(A):**

- Currículo resumido do(a) autor(a)

**Angelica Cristina Silva Correia**

Brasileira, casada, 43 anos

Rua I nº 118 Conj. Prisco Viana, Barra dos Coqueiros

Tel. (079) 3262-2609/ (079) 98832-2382/ (079) 98811-3895

[Email-angelicacristina.correia@gmail.com](mailto:Email-angelicacristina.correia@gmail.com)

**FORMAÇÃO ACADÊMICA**

Instituição de ensino: Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe-Fanese

Graduada em Recursos humanos - início no ano de 2014 e finalizado 2016.

Início de Pós-graduação-Especialização em Gestão Estratégia de Pessoas e Psicologia Organizacional – início - 14/02/2017 e finalizado - dezembro de 2018.

**EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL****Empresa G. Barbosa e Cia Ltda**

**Cargo-Operador de caixa** - período - 25/07/2000 a 06 /01/05/2003

Contribuindo com o atendimento ao cliente, pagamento e recebimentos de valores.

**Empresa G.Barbosa Comercial Ltda**

**Cargo-Repositor Sr. de Têxtil** – período - 01/05/2004 a 01/11/2005

Contribuindo com o atendimento ao cliente, abastecimento de seções e verificação de preços.

**Encarregada de Setor de Têxtil e Bazar** - período - 01/05/2006 a 06/10/2010

Contribuindo com organização de loja, escalas de trabalhos, metas a cumprir e reuniões gerenciais dentre outros.

**Empresa o boticário**

**Cargo-Caixa (Líder)** – período -14/07/2012 á 01/02/2016

Contribuindo com atendimento ao cliente, pagamentos e recebimento de valores, notas fiscais e organização de loja.