

A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Ilmara de Jesus Oliveira¹, Cleide Ane Barbosa da Cruz²

O presente artigo apresenta os conhecimentos teóricos acerca da importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Por esse questionamento que o artigo tem por objetivo geral: Analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, tomando como objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento; Descrever as principais vantagens de sua aplicação; Levantar informações sobre as principais etapas do processo de treinamento. Em relação à metodologia aplicada, trata-se de estudo exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica. Percebe-se através da pesquisa que o processo de treinamento e desenvolvimento é importante para o crescimento profissional de um indivíduo perante a organização, e sua capacitação para realização de suas atividades.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Organização. Treinamento.

This papers presents the theoretical knowledge about the importance training and development implementation of in organizations. For this article questioning the general aims: To assess the importance training and development implementation in organizations, taking as specific objectives: Outline the main concepts of training and development; Describe the main advantages of their application; Collect information on key stages of training. Regarding methodology, it is exploratory, with the use of literature. It can be seen through research that the process of training and development is important to the professional growth of an individual to the organization and his/her capacity to perform his/her activities.

Keywords: Development. Organization. Training.

¹ Graduada em Administração pela Faculdade José Augusto Vieira. Cidade Nova - CEP: 49400-000 - Lagarto - SE - Brasil.
Email: ilmara_oliveira@hotmail.com.

² Graduada em Administração pela Faculdade José Augusto Vieira. Cidade Nova - CEP: 49400-000 - Lagarto - SE - Brasil.
Email: cleideane.barbosa@bol.com.br.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações se utilizam do treinamento visando capacitar seus colaboradores para que os mesmos executem suas atividades de forma eficaz. Já o desenvolvimento possibilita que se acompanhe o crescimento dos mesmos na organização.

Ambos os processos são realizados após o recrutamento e seleção de pessoal, visto que os indivíduos selecionados para o cargo precisam ser treinados para executarem suas tarefas. Além disso, fica evidente a necessidade das organizações treinarem seu pessoal, devido as constantes modificações que ocorrem no mercado, principalmente no que se diz respeito ao aprimoramento de novas tecnologias.

Em relação ao desenvolvimento, o mesmo ocorre depois do treinamento, é nesse processo que as atividades que os indivíduos executam na organização são acompanhadas, sendo que esse acompanhamento proporciona que haja o crescimento dos mesmos na organização.

Diante deste contexto surge a problematização deste artigo: Qual a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento num ambiente organizacional?

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo geral: Analisar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações. Para atingir este objetivo serão necessários os seguintes objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento; Descrever as principais vantagens de sua aplicação; Levantar informações sobre as principais etapas do processo de treinamento.

A metodologia utilizada para pesquisa, quanto aos fins foi à pesquisa exploratória, e quanto aos meios foi à pesquisa bibliográfica, sendo que autores como Chiavenato, Araújo e Ribeiro trouxeram grandes contribuições à pesquisa.

Partindo desse pressuposto, o presente trabalho objetiva apresentar e discutir de maneira criteriosa a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento num ambiente organizacional.

2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas se desenvolveu nas organizações para mostrar a nova visão que as mesmas passaram a ter sobre os seus colaboradores.

Ribeiro (2005, p. 4) expõe que: Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro.

Já Chiavenato (2000, p. 108) explica que: A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos.

Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge então a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo. (Motta e Vasconcelos, 2006, p. 84)

É importante ressaltar que foi a teoria das relações humanas que possibilitou que os indivíduos fossem visualizados não como meros recursos, mas sim, como capital intelectual que desenvolve uma organização.

Por isso, Chiavenato (2004, p. 9) explica que a Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais, sendo eles:

- As pessoas como seres humanos: dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

- As pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Enfim, a gestão de pessoas possibilita que haja uma maior participação das pessoas, colocando-as não somente como meros objetos existentes na organização, mas sim como um capital intelectual que estimula o crescimento da mesma.

2.1 Recrutamento

O recrutamento é processo que as organizações utilizam para atrair candidatos para um particular cargo, sendo que o recrutamento pode ser tanto interno quanto externo. (ARAÚJO, 2006)

Dessa forma, Lacombe (2005, p. 65) explica que: O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais.

Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização. Trata-se de um trabalho de pesquisa junto às fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas. (Ribeiro, 2005, p. 52)

Por isso, o recrutamento é um importante processo para atrair pessoas.

Chiavenato (2004, p. 15), coloca que: o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego.

Tabela 1. Diferenças entre recrutamento interno e externo

RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Os cargos vagos são preenchidos por	Os cargos vagos são preenchidos por

funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.	candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização.
Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização.	Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos.
Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programa de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho.	Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.
As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização.	As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 115) – Adaptado.

Portanto, o recrutamento pode ser interno ou externo, sendo que o interno visa atrair candidatos que já trabalham na organização e o externo visa atrair candidatos que estão disponíveis no mercado.

2.2 Seleção de Pessoas

A seleção de pessoas é a escolha de um indivíduo para que ocupe um determinado cargo, sendo que isso ocorre através da seleção de candidatos recrutados, onde os mesmos são escolhidos visando o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados da organização. Além disso, a seleção possibilita que haja a adequação e eficiência do indivíduo no cargo. (RIBEIRO, 2005)

De acordo com, Lacombe (2005, p. 79) “A seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

Para Chiavenato (2004, p. 133) “A decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante”. Por isso, a seleção é responsabilidade da linha e função de staff, como pode ser visto na Tabela 2.

Tabela 2. Seleção como responsabilidade de linha e função de staff

RESPONSABILIDADE DE LINHA	FUNÇÃO DE STAFF
Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da requisição de empregado (RE)	Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento.
Decidir quanto às características básicas dos candidatos.	Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam.
Entrevistar os candidatos.	Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas.
Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção.	Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos.
Decidir a respeito da aprovação ou rejeição dos candidatos.	Aplicar testes psicométricos ou de personalidade, se necessário.
Escolher o candidato final ao cargo.	Assessorar os gerentes no processo seletivo, se necessário.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 133) - Adaptado.

Conclui-se que a seleção possibilita que a organização consiga encontrar o candidato certo para ocupar um determinado cargo existente, além do que o processo deve ser criterioso com recrutamento, entrevista, entre outros.

2.3 Treinamento e Desenvolvimento

O treinamento auxilia as organizações a qualificarem seus profissionais, para executarem suas atividades.

Para Marras (2001, p. 145): treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar

conhecimento, habilidade ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Treinamento não é algo que se faça uma vez para novos empregados: é usado continuamente nas organizações bem administradas. Cada vez que você mostra a uma pessoa como ela deve fazer o trabalho, você a está treinando. Preferimos definir treinamento como qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. (Lacombe, 2005, p. 311)

Já o desenvolvimento é percebido após o treinamento, visto que é no desenvolvimento que se analisam o crescimento do indivíduo na organização.

O treinamento e o desenvolvimento - juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa - encabeçam a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro. (Ribeiro, 2005, p. 10)

Por isso, o treinamento e desenvolvimento se alinham na busca pela capacitação dos indivíduos em uma organização. Além disso, o processo de treinamento e desenvolvimento possui vantagens e limitações, que estão destacadas na Tabela 3.

Tabela 3. Vantagens e limitações do processo de treinamento e desenvolvimento

VANTAGENS	LIMITAÇÕES
Ganho em competitividade e qualidade	Mobilização de recursos
Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas	Dificuldade de gerir modismos
Capacita as pessoas da	Resistência originada por

organização	quem “sabe tudo, sabe muito”
Aumenta a lucratividade da empresa	Pessoas têm dificuldade de visualizar seu próprio crescimento
Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas	Incerteza quanto à continuidade do programa
Aumenta a produtividade	Dificuldade do remanejamento de pessoas
Propicia um clima organizacional saudável	Pessoas que adquirem competências essenciais além das exigidas
Reduz desperdícios e retrabalho (fazer de novo)	Dificuldade de <i>outplacement</i> (recolocação no mercado)

Fonte: Chiavenato (2004, p. 111) - Adaptado.

Contudo, é importante ressaltar que mesmo tendo algumas limitações, ambos os processos, tanto o de treinamento quanto o de desenvolvimento trazem muitas vantagens para as organizações que os utilizam.

2.3.1 Etapas do Processo de Treinamento

O processo de treinamento é dividido em quatro etapas, sendo elas, diagnóstico, que consiste no levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas, desenho, que é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas, e implementação que é a aplicação e condução do programa de treinamento e avaliação que consiste na verificação dos resultados obtidos com o treinamento. (ARAÚJO, 2006)

Ainda Araújo (2006, p. 343) destaca que o processo de treinamento se divide em etapas, sendo elas:

- Necessidades a satisfazer: Diagnóstico da situação;
- Desenho do treinamento: Decisão quanto à estratégia;
- Condução de treinamento: Implementação ou ação.

Por fim, o processo de treinamento envolvem etapas que auxiliam na sua efetivação na organização que vão desde levantamento de qual necessidade há para se ter o treinamento, até a avaliação dos resultados obtidos com o mesmo.

3. CONCLUSÃO

No contexto atual, as organizações se deparam com a busca por profissionais cada vez mais qualificados, por isso a necessidade de critérios específicos para o recrutamento e seleção dos mesmos para ocupação de um cargo.

Com isso, surge a necessidade de aplicar o processo de treinamento, visando a qualificação para execução das tarefas, a melhoria da produtividade e o crescimento profissional do colaborador, visto que, quanto melhor o treinamento, mais desenvolvido o colaborador pode ser tornar. E esse desenvolvimento na organização proporciona que o mesmo seja visualizado pelos seus gestores, impactando no seu crescimento profissional na organização.

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento aplicados na organização possuem algumas vantagens, como a possibilidade de capacitar as pessoas, de aumentar a lucratividade, de racionalizar procedimentos e desenvolver pessoas, de aumentar a produtividade, de reduzir desperdícios e retrabalho, entre outros.

Além disso, para sua boa execução o treinamento possui algumas etapas, sendo elas, as necessidades a satisfazer, o desenho do treinamento, a condução do treinamento e a última etapa que consiste na avaliação dos resultados obtidos após a aplicação do treinamento.

Portanto, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são importantes para o crescimento da organização e dos seus colaboradores, mas é necessário que as etapas

de todo o processo sejam feitas com cuidado para que se obtenham bons resultados.

4. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª reimpressão.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. 3ª. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.