

**ARTIGO****TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: O IMPACTO NOS RESULTADOS DO SETOR EM QUE É APLICADO**

Andressa Dias Evangelista Galvão<sup>1</sup>, Vivian Freitas Wilson Silva <sup>2</sup>, Simoni Da Ros Dalfior <sup>3</sup>

**RESUMO**

Este artigo aborda conceitos de treinamento e desenvolvimento, e visa investigar os impactos da utilização desses como ferramenta de gestão no setor em que é aplicado, bem como sua relação com a motivação do colaborador. Para apuração dos resultados num primeiro momento ocorrerá uma exposição das etapas do treinamento respectivamente às suas características, e adiante conceitos relacionados a sua utilização como fator motivacional, por fim serão apresentadas as análises feitas com os entrevistados a fim de comparar a teoria e a prática, e evidenciando assim os impactos obtidos com o treinamento em uma empresa do ramo de siderurgia.

**Palavras-Chave:** treinamento, desenvolvimento, impactos e colaborador.

**ABSTRACT**

This article discusses concepts of training and development, and aims to investigate the impacts of using these as a management tool in the industry in which it is applied, as well as its relation to the employee's motivation. For verification of the results at first there will be a display of steps of training respectively to its characteristics, and further concepts related to its use as a motivational factor, finally the analyzes will be presented to the interviewees in order to compare theory and practice, and evidencing the impacts obtained with training in a branch company of steel.

**Keywords:** training, development, impacts and employee.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória. e-mail: [andressadias\\_galvao@hotmail.com](mailto:andressadias_galvao@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Estácio de Sá de Vitória. e-mail: [vivian.fws@gmail.com](mailto:vivian.fws@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. e-mail: [sdalfior@hotmail.com](mailto:sdalfior@hotmail.com)

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas vêm sofrendo constantes mudanças, e este fato se torna evidente a partir da comparação entre o comportamento das empresas nos primórdios e atualmente. Nas primeiras teorias da administração, a Escola da Administração Científica, criada por Frederick Taylor, trazia como princípio básico: "buscar determinar cientificamente os melhores métodos para a realização de qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar os trabalhadores" (FREEMAN; STONER 2009, p. 24).

Stoner e Freeman (2009) ainda afirmam que Taylor, a partir dos incentivos salariais e prêmios de produção, que remunerava o trabalhador de acordo com a produtividade, tinha convicção que os trabalhadores que melhor desempenhavam suas tarefas, ultrapassando os padrões de desempenho, beneficiariam a empresa e conseqüentemente a si próprios; ou seja, a prosperidade da empresa traria prosperidade também ao trabalhador.

No princípio as organizações tinham foco na tarefa, e quanto mais específica e restrita fosse desenvolvida, melhor era considerado o resultado. Como consequência disso, os colaboradores eram treinados para serem especialistas de uma única função, enquanto a gestão era autocrática e centralizada, havendo uma separação perceptível entre gerentes e subordinados.

Atualmente, devido à globalização e ao fluxo intenso e contínuo de informação, as empresas se veem quase que obrigadas a se reinventarem numa velocidade muito mais dinâmica, e isso impacta em toda a sua estrutura. Cada vez mais são buscados pelas organizações profissionais com capacidade de se adaptar e se desenvolver num menor espaço de tempo.

Chowdhury (2003) *apud* FULMER e GOLDSMITH (1996, p.170) colocam que na década de 90 o lema era: "o aprendizado pode ser a única fonte de vantagem competitiva sustentável", e a partir de então, investir em treinamento deixou de ser uma questão de luxo, passando a ser visto como um investimento estratégico necessário para se manter no mercado competitivo e produzir bons resultados.

Como forma de responder às necessidades do micro e macroambiente organizacional, as empresas estão investindo em Treinamento e Desenvolvimento (que por vezes será tratado como T&D) dos recursos humanos, com o objetivo de tornar seus colaboradores competentes, com capacidade de criar e inovar, sanar problemas, e agilizar ou melhorar processos, a fim de buscar uma maior competitividade perante o mercado. Segundo Chiavenato (2004, p.158):

Desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. A aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: pessoas e empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

Além do aumento da competitividade, o uso do treinamento como ferramenta de gestão também tem como vantagem o alinhamento dos objetivos do treinamento com os objetivos estratégicos organizacionais, e se pode ter por consequência uma consistente melhora nos resultados, isso porque, de acordo com Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401) "treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam ser alinhados com os objetivos organizacionais".

Nesse contexto, a escolha do tema baseou-se nas percepções vivenciadas pelas autoras quanto às empresas que não ministram treinamentos. O presente estudo investigou quais os impactos que a utilização do treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão exerceu sobre os resultados do setor em que foi aplicado.

Para atender ao objetivo geral, foram definidos como objetivos específicos analisar os conceitos relacionados à T&D, investigar a importância da implantação do treinamento para a empresa, averiguar como são detectadas as necessidades de implantação do T&D, examinar qual a forma de utilização dos conhecimentos adquiridos em treinamento na rotina de trabalho, verificar como são avaliados os treinamentos ministrados, e por fim avaliar quais os impactos obtidos através de um programa de T&D no setor em que é aplicado.

A pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como descritiva em relação ao tema treinamento e desenvolvimento como ferramenta de gestão, pois utilizou o levantamento de dados para descrever o objeto estudado, e quanto aos meios foram produzidos estudo de caso, pesquisa documental, e bibliográfica. Para coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas compostas por dois tipos diferentes de roteiros, sendo o primeiro com foco na percepção de componentes do nível gerencial, enquanto o segundo analisou a percepção dos colaboradores. O universo do estudo em questão foi o setor operacional de uma empresa do ramo de siderurgia, composto por sessenta e cinco colaboradores, dos quais foram distinguidos como amostra quatro supervisores, dois gestores e vinte e dois colaboradores, totalizando 44% entrevistados. Quanto aos resultados finais, foi possível a partir da comparação entre a teoria e a prática evidenciar os principais impactos da utilização do treinamento como ferramenta de gestão.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O T&D tem sido considerado pelas organizações uma importante ferramenta estratégica, e conquistado espaço cada vez mais significativo nos orçamentos empresariais, de modo que as empresas o utilizam como forma de desenvolvimento e aprimoramento contínuo das áreas, buscando assim uma maior competitividade perante o mercado.

Por diversas vezes o T&D são tratados como sendo uma mesma coisa, e isso ocorre por serem atividades interligadas, que em muitas ocasiões utilizam os mesmos meios, porém visando objetivos diferentes. E Marras (2009) esclarece essa percepção quando diz que treinamento e desenvolvimento são dois caminhos distintos, ainda que os dois utilizem técnicas similares, almejam objetivos diferenciados. Para Marras (2009, p. 167):

O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma macrovisão do business, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos.

Stoner e Freeman (2009) tratam T&D como sendo o programa de treinamento, aquele que é voltado a corrigir e melhorar as tarefas desenvolvidas cotidianamente, enquanto que o programa de desenvolvimento proporciona capacitar os funcionários para realizar atividades futuras elevando seu nível de conhecimento.

Milikovich e Boudreau (2010) concordam que o treinamento tem como finalidade adequar as características dos colaboradores as exigências de suas respectivas funções através de um processo sistemático que visa agregar conceitos, habilidades, regras e atitudes, e que o desenvolvimento é voltado para a carreira, outras experiências, aprimoramento das capacidades e motivação do corpo intelectual da organização. Por sua vez, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.167) afirmam que:

[...] treinamento está interligado à educação, na medida em que treinar implica despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes encontram-se latentes. Isso significa que tais características são inerentes ao ser humano.

Para que o T&D seja requerido e aplicado pela empresa, deve-se antes realizar um diagnóstico, que segundo Chiavenato (2005), ocorre por meio de pesquisas internas realizadas na organização, que buscam o levantamento de informações relacionadas às carências de preparo e áreas de prováveis melhorias, como por exemplo, as incongruências em como as atividades são e deveriam ser realizadas pelos colaboradores e gestores.

Felippe (2006, p.8) *apud* BOOG (2006) confirma quando diz que para iniciar o treinamento "a primeira etapa é diagnosticar quais são as reais necessidades de treinamento, para minimizá-las ou, até mesmo, eliminá-las". E ele ainda reconhece que nesta fase o foco é detectar e explicar as variáveis pertinentes ao microambiente organizacional, e é de suma importância que exista a participação efetiva de todos os níveis hierárquicos envolvidos, e dessa forma tornar possível o

estímulo de competências organizacionais e humanas, podendo então obter uma maior eficácia do treinamento.

Marras (2009) também trata o diagnóstico como a primeira parte de um treinamento, porém possui uma abordagem diferente, esta etapa é chamada de LNT que constitui Levantamento de Necessidades de Treinamento, e afirma que esse é utilizado em função de levantar e analisar informações, a respeito de carências e insuficiência de experiência, para um melhor desempenho das funções requeridas nos cargos.

As empresas buscam utilizar o T&D não só com o objetivo de melhorar e desenvolver suas áreas e funções, mas também no intuito de alinhar o perfil do colaborador com as competências do cargo, que em muitas ocasiões não são supridas no momento da contratação. Marras (2009) diz que existirão sempre divergências de perfil nos colaboradores novatos, que levam a organização a implantar o treinamento para ajustar tais diferenças, lapidando os mesmos. Marras (2009) enxerga o LNT como uma ferramenta que investiga e diagnostica as insuficiências das áreas de uma empresa e pode ser empregado por meio de duas situações; cenário reativo e cenário prospectivo, onde o primeiro trata-se de identificar as carências após o acontecimento de problemas, enquanto no cenário prospectivo, como o nome mesmo sugere, as insuficiências são detectadas antes de a situação indesejada acontecer.

Feito o diagnóstico, é iniciada a etapa de planejamento, e neste momento na opinião de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) são identificados os métodos para que sejam satisfeitas as necessidades anteriormente diagnosticadas, empregando os recursos didáticos apropriados. Já Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) avaliam esta etapa como função gerencial que elege os objetivos de uma unidade específica ou da organização como um todo, distinguindo as diretrizes, programas e procedimentos para alcançar as metas propostas.

Uma fase importante na etapa de planejamento é a programação do treinamento, e Marras (2009) destina esta etapa para "analisar e coordenar as ações consideradas

prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado".

É importante que a empresa, antes de implantar um programa de T&D, desenhe objetivos específicos e mensuráveis que busquem explicar o motivo pelo qual este está sendo ministrado, pois para Milkovich e Boudreau (1998, p. 347) só assim servirão para medição do sucesso.

Os principais objetivos almejados pelas organizações segundo Luz (2008) são qualificação do profissional, quando trata da falta de conhecimento, habilidade ou atitude necessária para a realização de determinadas tarefas, aperfeiçoamento ou reciclagem quando pretende atualizar o funcionário quanto a novas abordagens, métodos, procedimentos etc. E por fim atualização quando se refere a quaisquer novidades pertinentes à área de atuação. Além destes objetivos, Chiavenato (2009) aponta que o treinamento também pode ser utilizado no sentido de melhorar o clima organizacional, aumentando a motivação dos funcionários e a receptividade perante as técnicas adotadas pelos níveis táticos e estratégicos.

Os objetivos de um programa de T&D buscam moldar o colaborador para as mudanças futuras propostas pela empresa, e, além disso, em uma visão mais ampla, preparar o colaborador para responder efetivamente ao ambiente contingencial que as organizações estão inseridas. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.186) percebem que:

[...] os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a empresa atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados.

A próxima etapa é a realização do referido treinamento, neste momento é aplicado na prática tudo o que foi anteriormente discutido e planejado. Conforme Luz (2008) o foco da execução do T&D é a realização e acompanhamento dos programas delineados, e para sua implementação é necessário que alguns fatores sejam ponderados, e Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.226) compactuam com esta ideia discriminando alguns fatores:

adequação do programa as necessidades da organização; qualidade do material didático; cooperação do pessoal de chefia; qualidade e preparo dos instrutores; qualidade do pessoal a ser treinado.

A última etapa do programa de T&D corresponde à avaliação dos resultados, que na perspectiva de Marras (2009, p. 159) "tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização", ou seja, averiguar se esses foram compatíveis com os objetivos propostos inicialmente. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) complementam que essa avaliação busca mensurar os resultados tanto para os termos organizacionais e de recursos humanos, ou para as tarefas e operações.

Para uma avaliação eficaz, deve-se selecionar a forma que melhor corresponde ao treinamento aplicado, de acordo com os aspectos mais relevantes. No que diz respeito aos aspectos, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) e Chiavenato (2009) tratam dois como sendo principais, quanto aos efeitos pretendidos no comportamento e quanto à relação com o cumprimento das metas estabelecidas. Já para as formas de avaliação, existem diversas que podem ser utilizadas, e cada uma delas possui uma diferente ótica de análise, entre elas, as de nível organizacional, de recursos humanos, operacional, de reação e de aprendizado.

Sob a holística de Chiavenato (2009) a avaliação de T&D pode ocorrer de três formas distintas, são elas: avaliação no nível da organização, que visa mensurar a eficácia organizacional alcançada pelo treinamento; avaliação no nível dos recursos humanos, que afere os efeitos causados na performance dos colaboradores; e, a avaliação no nível das tarefas e operações, que consiste em medir os resultados proporcionados pelo treinamento quanto aos processos e procedimentos produtivos da empresa.

Do ponto de vista de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) também existem três diferentes tipos de avaliação: avaliação do aprendizado, que avalia o grau de assimilação do colaborador perante treinamento; avaliação de reação que busca avaliar sob a percepção do colaborador treinando, em função de obter *feedback* de possíveis melhorias a serem adotadas em treinamentos futuros; avaliação dos



resultados do treinamento, que visa detectar se resultados apresentados correspondem aos objetivos pretendidos pela organização.

## 2.2 TREINAMENTO COMO FATOR MOTIVACIONAL

Motivação é um processo de induzir um indivíduo ou um grupo, cada qual com suas necessidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais. Sobral e Peci (2008, p. 207) descrevem o conceito de motivação como:

[...] a predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionadas pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual.

A motivação para o colaborador é o impulso que os direciona ao comportamento de busca à satisfação de uma determinada necessidade. Hersey e Blanchard (1982) afirmam que as pessoas se diferem umas das outras não só pela capacidade inerente a cada uma, mas também pela motivação, ou seja, por sua vontade de realizar as coisas. De acordo com eles, a motivação depende da intensidade dos motivos das pessoas, que podem ser conscientes ou inconscientes.

E é com essa visão que as empresas se dedicam a alinhar os objetivos dos colaboradores aos organizacionais, que para Fiorelli (2000, p. 100) quando a motivação acontece "[...] as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores". No cenário atual em que as empresas estão inseridas, ocorre a conscientização da importância do fator humano, e da necessidade da valorização do mesmo, Knapik (2011) considera que a administração contemporânea avalia as pessoas como peças-chave, onde não são mais tratados como ferramentas produtivas e sim como recursos indispensáveis à organização.

A partir dessa percepção, as empresas enxergam também o treinamento como um fator motivacional, visto que ao receber um treinamento, o colaborador percebe que é valorizado, e que a empresa se importa com ele, e com o seu desenvolvimento.

Quando uma organização adere a essa visão, é possível criar entre colaborador e organização uma "via de mão dupla", onde ambos têm suas necessidades e objetivos satisfeitos. Moscovici (1997, p.81) diz que:

essa nova concepção revela preocupação com o aspecto humano nas organizações, que, hoje, tem aumentado, e a consequência desde fato é um maior comprometimento dos colaboradores com as empresas em virtude da relação de "ganha-ganha" - a empresa pode ganhar em produtividade, qualidade e participação no mercado e fidelidade, e os colaboradores, em desenvolvimento e satisfação profissional.

É notório que no primeiro momento, o T&D promove o aumento da capacidade do funcionário, além disso, esta é uma forma da organização reconhecer o valor do colaborador, na medida em que evidencia o interesse em investir nos mesmos. O T&D representa também uma maneira saudável de desafiar e "quebrar a rotina". Deste modo, os programas de T&D podem estar engajados a outras iniciativas, como a determinação de metas ou planos de recompensas, colaborando então para associar as estratégias de motivação e retenção de talentos (ACADEMIA Pearson, 2010).

### **3 ANÁLISE DE DADOS**

A organização selecionada para o estudo é uma empresa de grande porte do ramo de siderurgia, com sede no Estado de Minas Gerais, e base logística no Porto de Praia Mole, Vitória-ES. O setor estudado possui cinquenta e seis colaboradores, onde foram entrevistados quatro supervisores, dois gestores, e 40% dos colaboradores do setor de operações. Com base nas entrevistas e questionários feitos com os colaboradores, serão simultaneamente apresentadas as conclusões obtidas após análise e comparações com as percepções dos autores. A empresa considera o T&D como uma importante ferramenta de gestão, e relata que os efeitos são claramente identificados. Todos os entrevistados, sob óticas diferentes, avaliam o T&D de fato importante para a organização.

Os supervisores 1 e 4, e os gestores 1 e 2 acreditam que o T&D infere de forma positiva na rotina das operações, e de acordo com Milikovich e Boudreau (2010) se

tem por consequência o aumento da segurança e redução de custos, em conjunto com o aumento da produtividade. Marras (2009) entende que o treinamento é voltado para orientar o colaborador na execução de atividades específicas, e os supervisores 2, 3 e 4 compactuam com esta ideia, pois acreditam que através do treinamento a empresa consegue transmitir de forma clara e objetiva os procedimentos corretos a serem adotados para cumprir determinadas funções.

Todos os entrevistados entendem que assim como Stoner e Freeman (2009) o T&D atua de forma a corrigir e enriquecer tarefas rotineiras, além de elevar o nível de conhecimento para o desempenho de atividades futuras, proporcionando ainda, segundo Milikovich e Boudreau (2010), o desenvolvimento voltado para carreira, outras experiências e motivação do corpo intelectual da organização. Os supervisores e gestores acrescentam que o T&D tem como finalidade alocar as pessoas certas nas funções adequadas, bem como agregar capacidades, normas, conceitos e atitudes.

Felippe (2006, p.8) *apud* BOOG (2006) expõe que a primeira etapa para a implantação de um treinamento, é diagnosticar quais são as reais necessidades do mesmo, a fim de minimizá-las ou até, eliminá-las. O supervisor 1 informou essas necessidades de implantação e/ou reciclagem dos programas de T&D, são detectadas através da percepção do supervisor, por meio da observação da rotina, reconhecimento de falhas e desvios nos procedimentos. Já o supervisor 2, indica esse diagnóstico ocorre a partir da necessidade de inovar, e acompanhar as mudanças do segmento em que a empresa está inserida.

O supervisor 3 entende, assim como Marras (2009), que as necessidades do treinamento são apontadas de acordo com o cenário prospectivo e reativo, ou seja, antes da situação indesejada acontecer, e após o acontecimento dos problemas, respectivamente. Além disso, pactua com os gestores 1 e 2, quando menciona que "com o tempo o funcionário tende a trabalhar no automático", e que um programa de T&D contínuo apresenta novas técnicas, e aperfeiçoa as já existentes. O supervisor 4, concorda com o supervisor 3 apenas considerando que as necessidades são percebidas através do cenário reativo.

Os gestores 5 e 6 citam que para a identificação das necessidades, ocorrem reuniões em que participam a equipe de gestão, setor de Recursos Humanos, Segurança do Trabalho e Medicina do Trabalho, e nessa reunião é desenvolvida uma ferramenta denominada pela empresa "Matriz de capacitação", onde são enumerados os treinamentos obrigatórios por Lei, e levantados os de necessidade real da empresa, a partir de então, é traçado um cronograma de forma a cumprir os treinamentos propostos, e essa Matriz, será constantemente alimentada de novas informações e acompanhada, para que possam ser mais facilmente identificados os objetivos a serem alcançados através dos treinamentos e também as áreas de maior carência.

Outro modo de detectar as necessidades de treinamento, segundo esses gestores, é através da auditoria comportamental, que é realizada de maneira sistemática e periódica, pelo menos a cada mês, trata-se de um instrumento de controle que permite aos gestores conhecerem a conduta da equipe com relação ao cumprimento dos procedimentos seguros pré-estabelecidos. Esse conceito se alinha ao de Chiavenato (2005) quando aponta que o diagnóstico acontece por meio de pesquisas internas, que buscam identificar falhas, desvios e áreas de prováveis melhorias.

Dando sequência às etapas da implantação do T&D, a próxima a ser realizada segundo os autores Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) é a do planejamento, que consiste em definir os objetivos de um setor em particular ou da empresa como um todo, determinando a metodologia adequada para concretização das metas aspiradas. De acordo com o gestor 1, existem os treinamentos de padrões nacionais, e esses são planejados pela alta gerência na Sede da empresa, e no caso dos treinamentos relacionados a área de atuação de Vitória, todos os entrevistados do nível gerencial, afirmaram que são definidos e planejados pelos gestores diretos da unidade.

Em casos de treinamentos voltados para capacitação técnica, são planejados e ministrados por contratadas conceituadas, e em outras circunstâncias são ministrados pelos próprios supervisores ou especialistas das áreas, para essas

situações todos os supervisores e gestores alegam receber o suporte necessário do RH da empresa, recebem treinamentos específicos e são disponibilizados materiais de apoio para desempenhar a função, reuniões periódicas são realizadas e nelas são esclarecidos os objetivos, a postura a ser adotada, e ocorre uma troca de percepções. O supervisor 3 acredita que "além do suporte oferecido deve haver uma pré-disposição do profissional para que se tenha sucesso ao ministrar o treinamento". No entendimento dos colaboradores enquanto treinandos, 40,9% acreditam que os supervisores recebem o suporte necessário, 22,7% discordam desta afirmativa, e 36,4% não souberam opinar.

Para os supervisores e gestores no que diz respeito à metodologia, são escolhidos os métodos no intuito de tornar mais proveitoso o treinamento, de acordo com o objetivo do mesmo, podendo ser, teórico; presencial ou virtual, e também prático, que utilizam técnicas de simulação, e de acompanhamento, consentindo assim com Luz (2008) à medida que trata a realização e acompanhamento dos programas delineados como sendo o foco da execução de um treinamento.

Na avaliação dos colaboradores identificou-se que 50% estão totalmente satisfeitos com os treinamentos recebidos, 45,5% se dizem parcialmente satisfeitos e 4,5% não estão satisfeitos, na opinião de 50% desses entrevistados, deveria ocorrer uma melhora quanto à metodologia adotada, passando a ser na maior parte prática, e disponibilizado mais tempo para realização dos treinamentos.

Os supervisores e gestores entrevistados expõem que no caso dos novatos, esses recebem os treinamentos necessários a fim de se tornarem aptos para o desenvolvimento de suas funções, e durante um período determinado recebem acompanhamento de colegas mais experientes, até serem considerados hábeis para exercerem sozinhos.

A avaliação dos resultados é a última etapa do programa de T&D, que para Marras (2009) verifica a compatibilidade dos resultados obtidos com os planejados, todos os supervisores relataram que a avaliação é feita a partir da observação da rotina de trabalho; da análise dos dados providos da auditoria comportamental; dos índices de

aproveitamento dos treinamentos e também feedbacks transmitidos pelos funcionários. E através dessas avaliações é possível mensurar os diferentes efeitos conquistados a partir dos treinamentos ministrados.

Chiavenato (2009) considera avaliação no nível de recursos humanos, como aquela capaz de mensurar o desempenho e desenvolvimento do colaborador. O supervisor 4 e o gestor 1 apontam que o treinamento consegue transmitir com clareza quais os objetivos desejados pela empresa, e isso orienta o colaborador quanto ao modo que deve proceder para atender os propósitos da organização, e relatam que "a partir do momento em que o colaborador absorve o que a empresa espera dele, e recebe o treinamento adequado, o mesmo se torna capaz para exercer sua função". Na opinião de 45,5% dos colaboradores esse objetivo sempre é alcançado, já para 50% é atingido esporadicamente e 4,5% consideram que raramente acontece.

Ao serem questionados a respeito da avaliação a nível operacional, todos os supervisores e gestores apontaram como resultado obtido a partir das avaliações, uma notável mudança no comportamento dos colaboradores, o que infere de forma direta na queda dos desvios de procedimentos, e implica na diminuição de riscos para as operações, além de uma melhora do relacionamento interpessoal da equipe.

Os supervisores 1 e 2 admitem que 100% dos treinamentos ministrados satisfazem os objetivos almejados. Enquanto que os supervisores 3 e 4 e os gestores 1 e 2, compreendem que os objetivos propostos são parcialmente atingidos, pois consideram que a personalidade, cultura, escolaridade, dentre outros aspectos, exercem influência quanto ao grau de absorção do treinamento, bem como em alguns casos ocorre a assimilação do conhecimento, porém o mesmo não é posto em prática. Todos os supervisores e gestores salientam que o aproveitamento de um treinamento está diretamente ligado a avaliação e acompanhamento constante do mesmo.

Na opinião dos colaboradores 40,9% indicam que os objetivos propostos nos treinamentos são sempre cumpridos, para 54,5% os objetivos são alcançados às vezes, e discordando dos demais 4,5% consideram que isso raramente ocorre.

Os supervisores e gestores de forma geral consentem que embora os treinamentos aplicados nem sempre tenham um aproveitamento integral, eles proporcionam uma melhora de desempenho, e explanam que se tem como resultado o alcance da efetividade, ao passo que ocorre o aumento da produtividade pareado à redução nos custos, o que configura a avaliação no nível da organização onde Chiavenato (2009) pondera que nessa são mensurados os impactos quanto à eficácia organizacional.

Em relação aos impactos obtidos com os treinamentos, todos os entrevistados do nível gerencial pactuam com a ideia de que o treinamento é um fator motivacional para o colaborador dentro da organização, isto porque segundo eles, à medida que a empresa investe em treinamento o funcionário se sente valorizado, e, além disso, têm de certa forma suas necessidades profissionais e pessoais atendidas. Para 90,9% dos colaboradores essa afirmativa é verdadeira, e para 9,1% o treinamento não é considerado um fator motivacional.

É com este foco que a empresa busca alinhar os objetivos organizacionais aos profissionais, tornando assim segundo Moscovici (1997) uma relação de "ganha - ganha" satisfazendo as necessidades de ambos. Nesse sentido, os supervisores afirmam que a empresa se preocupa em alinhar os objetivos das duas partes, ao passo que através do treinamento a empresa obtém retorno quase que imediato, considerando que possui um funcionário mais competente, e que esse se beneficia tendo em vista que quanto mais competente se tornar, mais oportunidades de crescimento ele terá dentro da empresa.

Como é o caso relatado pelos supervisores 2 e 4, a empresa oferece constantes feedbacks ao colaborador, e que quando esse possui uma performance diferenciada, proporciona oportunidades de intercâmbio, onde o funcionário é convidado a dar suporte temporário em outras unidades que estejam apresentando algum tipo de dificuldade, e evidencia assim o reconhecimento do seu desempenho, confirmando a visão de Knapik (2011) de que a administração contemporânea considera o capital humano como um bem indispensável à organização.

Na perspectiva de 40,9% dos colaboradores a empresa de fato se preocupa em alinhar os objetivos organizacionais aos profissionais, já para 40,9% isso nem sempre acontece e para os outros 18,2% eventualmente acontece.

O supervisor 1 acredita que "a partir da motivação o funcionário tende a desenvolver melhor, e que com o treinamento é possível despertar dons e descobrir talentos, além de agregar competências", e isso condiz com Fiorelli (2000) quando cita que como efeito da motivação as pessoas produzem mais e com maior satisfação, também sob essa ótica, o gestor 1 avalia que o treinamento também torna o colaborador capaz, aumentando a segurança para desempenhar suas funções, refletindo na produtividade da empresa.

Chelotti (2006) afirma que as empresas investem em treinamento, pois o consideram ações estratégicas para a atração e retenção de talentos, sobre essa afirmação, o supervisor 1 e o gestor 1 julgam como verdadeira, e o gestor 1 complementa dizendo, que isso se dá ao fato de a "Geração Y" buscar incessantemente o conhecimento. Em contraposição, os supervisores 3, 4 e o gestor 2, concordam parcialmente, o supervisor 3 e gestor 2, acreditam que o treinamento é eficaz na atração de talentos, porém não consideram que essa eficácia seja proporcional se tratando de retenção, já o supervisor 4, possui a opinião contrária, considerando que funcione de forma a reter mais talentos do que atrair. Por fim, divergindo dos demais, o supervisor 2 discorda que o T&D seja uma ação estratégica para a atração e retenção de talentos, pois julga que o mesmo "serve somente a nível de capacitação do colaborador".

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A expectativa a ser correspondida com a elaboração deste artigo foi verificar os impactos que o treinamento desempenha sobre um setor quando empregado como ferramenta de gestão. Após realizadas pesquisas, pôde-se evidenciar que independente do nível hierárquico o treinamento é considerado de fato importante, pois desenvolve e capacita o funcionários, tornando-os mais seguros e bem



preparados para desempenhar suas respectivas funções. Na visão dos supervisores e gestores, o treinamento é proveitoso principalmente porque além de criar uma linguagem única de comunicação dentro da empresa, consegue traduzir a expectativa da mesma perante o funcionário, e possibilita a quebra de rotina, evitando os vícios ocasionados pelo tempo, e se tratando do setor em que atuam, a segurança é fundamental.

Como impacto dos treinamentos, conseguiu-se detectar que esse age positivamente na rotina das operações, à medida que ocorre uma mudança perceptível no comportamento dos colaboradores e isso reflete diretamente no relacionamento interpessoal da equipe. Foi comprovado que o treinamento é um fator motivacional para o colaborador, pois ao receberem esse investimento da empresa, se sentem valorizados, e conseguem suprir algumas de suas necessidades profissionais e pessoais, além de se sentirem gratos pela oportunidade de crescimento.

Quanto à eficácia do treinamento na atração e retenção de talentos, a maioria considera que é de grande valia na atração de talentos, porém há controvérsias no quesito retenção, já que no segundo, além da necessidade profissional, a questão pessoal tem grande influência, concluindo que funcione melhor para atrair do que reter talentos.

Boa parte dos colaboradores que recebem treinamentos está satisfeita, e considera que os objetivos propostos são cumpridos, porém gostariam que houvesse ajustes quanto à metodologia, incluindo suporte dado aos supervisores, e maior disponibilidade de tempo e assiduidade para a execução dos treinamentos.

Os supervisores e gestores indicaram que a personalidade, cultura, escolaridade, dentre outros aspectos, influenciam na absorção do T&D, e que a avaliação e acompanhamento são primordiais para o sucesso do mesmo. E relataram que inesperadamente como consequência dos treinamentos ocorre a descoberta de talentos e o despertar de dons, incrementando o capital intangível da empresa.

Foi confirmado que ao alinhar os objetivos organizacionais com os profissionais, a empresa consegue atender ambas as partes, obtendo simultaneamente uma melhora de performance e um colaborador mais satisfeito e produtivo.

Conclui-se que embora o aproveitamento do T&D não seja sempre absoluto, ele proporciona uma melhora de desempenho, e por consequência a empresa atinge seu foco principal, que é o aumento da produtividade com segurança, e consequentemente redução de custos, ampliando assim sua vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA Pearson. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1996.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: processos e operações. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: E o novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: Como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Manole, 2009.

CHOWDHURY, Subir (Org.). **Administração no Século XXI**: o modo de gerenciar hoje e no futuro. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

FIGLI, José Osir. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação do controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. 4. ed. São Paulo: E.P.U, 1986.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibepex, 2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão de Pessoas**: programa do livro universitário. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVICI, F. **Razão e emoção**: a inteligência emocional em questão. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SOBRAL, Filipe; PEÇI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TANNENBAUM, S.; YUKL, G. **Training and development in work organizations**. Annual, v. 43, p. 399-441, 1992.

TOLEDO, F. e MILIONI, B. **Dicionário de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986

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