

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E SEU IMPACTO NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAS

SKILLS DEVELOPMENT AND ITS IMPACT ON BUSINESS STRATEGY: THE IMPORTANCE OF PEOPLE TRAINING.

Arlisson Passos Gonçalves

Graduando em Ciências Contábeis pela UNISUAM.

Gabryelle Beatriz Passos dos Santos

Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Celso Lisboa.

João Marcos Passos dos Santos

Historiador e Pedagogo pelas Faculdades Integradas Simonsen. Especialista em História do Brasil, Social e Contemporânea (Faculdade Iguazu); História da Guerra (UniFaveni); Revisão Textual e Normas da ABNT (IBRA). Integrante dos Núcleos de Pesquisa Sankofa (UFF) e Lupea (UFRJ). Tutor das Unidades Curriculares de TCC, História e Pedagogia EAD pelo Centro Universitário São José.

Marina de Freitas Garcia

Doutora em Ciências Sociais (PPCIS/UERJ). Docente do curso de Pedagogia pelo Centro Universitário São José.

Claudia Celencina Carvalho de Miranda

Doutora em Educação (UFRRJ). Docente do curso de Pedagogia pelo Centro Universitário São José.

RESUMO

O presente artigo condiz com a análise fundamental e pertinência do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) no âmbito empresarial do tempo presente. Em face do cenário que emerge pela evolução tecnológica e disputa acirrada, é perceptível observar que o capital humano recebe holofote no que tange a um diferencial determinante com destino a sustentabilidade do ramo empresarial e especialmente o sucesso. Dado o exposto, as investigações seguirão da seguinte proposta: se porventura o T&D é executado corretamente para a otimização da é possível transformar as ferramentas do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas de modo mais impactante para que a equipe enxergue pela ótica de que tal estratégia se qualifica em um investimento positivo e não perda de tempo. Como complemento, apresentaremos também, singelos detalhes sobre o progresso de T&D mediante a narrativas de autores que serão citados, pois é de conhecimento que, se a potencialização organizacional da empresa é fruto da mão-de-obra, estes precisam estar em constante motivação e com condições de evidenciar a sublime qualidade dos resultados dos serviços, em vista da bagagem de conhecimento que é possuído por cada componente. Sendo assim, entende-se que para manter resultados demasiadamente qualificados como estratégia favorável no ramo do competitivo, a organização precisa alcançar e, principalmente, manter seus funcionários em constante treinamento e reciclagem para o amadurecimento e crescimento interpessoal e empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas; T&D; Empresarial; Estratégia.

ABSTRACT

This article is consistent with the fundamental analysis and relevance of Training and Development of People (T&D) in the business environment of the present time. In view of the scenario that emerges from technological evolution and fierce competition, it is noticeable to observe that human capital receives the spotlight as a determining differential for the sustainability of the business sector and especially for success. Given the above, the investigations will follow the following proposal: if T&D is executed correctly to optimize the performance, it is possible to transform the tools of Training and Development of People in a more impactful way so that the team sees from the perspective that such a strategy qualifies as a positive investment and not a waste of time. As a complement, we will also present simple details about the progress of T&D through narratives of authors who will be cited, since it is known that, if the organizational potentialization of the company is the result of the workforce, they need to be constantly motivated and able to demonstrate the sublime quality of the results of the services, in view of the wealth of knowledge that is possessed by each component. Therefore, it is understood that to maintain highly qualified results as a favorable strategy in the competitive sector, the organization needs to achieve and, mainly, keep its employees in constant training and recycling for interpersonal and business maturity and growth.

KEYWORDS: Training and People Development; T&D; Business; Strategy.

INTRODUÇÃO

Podemos ressaltar que determinadas intenções do Treinamento e Desenvolvimento em uma empresa se transmite na proporção de sintonizar as pessoas aos cultivos do ambiente de trabalho, transmutar posturas que não reproduzem valores, desenrolar proficiências, aplicar a adaptabilidade para conduzir com o progresso e modernização da associação para aprontar os colaboradores para prováveis remanejamentos e redução de gastos. Estas funções devem ser realizadas de forma estratégica pelos organizadores, com o propósito de impossibilitar qualquer pressão organizacional ou pressão sobre o empregado para adquirir um cargo sem que este contenha as qualificações cabíveis. Para impossibilitar que esse tipo de condição suceda, é fundamental que os gestores seniores entendam o seu quadro interno, e também tenham consciência de que existem diferentes categorias de pessoas e que atingem de diferentes formas.

No ramo de T&D no que tange a abordagem e sua aplicabilidade, percebe-se que propulsão o capital humanitário a permanecer contente com a companhia e com seus atributos de, sem haver necessidade de largar de mão da qualidade de vida e tempo que é destinado à vida pessoal, isto é, social e particular, assim como também se apercebe que sua dedicação de tempo profissional é legivelmente congenial.

Nesta circunstância, emergem as indagações: Como criar ferramentas de formação e também, quais são os 31 planos de aperfeiçoamento de modo eficientes para que as corporações não os notem como um custo irrelevante, mas sim como um benefício? Ademais, o Treinamento e o Desenvolvimento dos colaboradores são executados de modo exato para otimizar as metas esperadas pela empresa e pelos praticantes?

Tendo em vista as interrogações evidenciadas, citamos que a presente pesquisa tem como finalidade: Reconhecer quais categorias de Treinamento e Desenvolvimento são mais aplicados; Realizar um comparativo sobre o investimento de métodos com o resultado desejado; Analisar sintaticamente as consequências do procedimento de Treinamento e Desenvolvimento para as pessoas e para o negócio.

Pela importância da evolução e solidez da empresa para garantir a retenção de excelentes trabalhadores e resultados vantajosos para ambas as categorias, podemos justificar que o protagonismo da T&D potencializa o propósito de progredir as capacidades dos colaboradores, para que sejam capazes de reagir aos requisitos do chamativo interesse do praticante e outorgar mais com as propostas organizacionais, além de retificar prováveis fragilidades e a falta de experiência do colaborador em relação à posição responsável. No aperfeiçoamento pessoal, o intento é conservar os especialistas atualizados na circunstância, além de evoluir as habilidades especiais existentes no indivíduo. Em contrapartida, no ramo das empresas, é relevante orientar a implementação de um programa de treinamento e prosseguimento bem planejado e baseado em suas carências, estabelecendo objetivos concisos de progresso profissional e organizacional.

Além disso, a metodologia aplicada na elaboração deste ofício é a investigação e análise de determinadas obras relacionadas ao assunto apresentado. Os processos metodológicos basearam-se, também, na busca de materiais em plataformas digitais como Google Acadêmico, Scielo e afins.

Por fim, o presente estudo também recai não apenas com a intenção de apresentar uma perspectiva abrangente sobre o tema em questão, mas também oferecer métodos e orientações pertinentes para lideranças e gestores que a todo instante buscam uma forma de potencializar seus colaboradores de suas empresas. E, o propósito final é provar que os resultados do T&D podem gerar certos ambientes de serviços mais harmoniosos, com resultados acima do esperado e competitividade plausível, o que as tornaram aptas a corresponder com eficiência às exigências estabelecidas no mundo dos negócios fortemente evolutivo. Assim, os tornam cada vez mais capazes de modificações e promoções no competitivo no ramo empresarial do tempo presente.

O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

É de conhecimento que o campo mercadológico da era contemporânea é conduzido a se tornar cada vez mais provocante entre as grandes empresas, cuja os meios de conservação e expansão são dependentes das maneiras que ambas localizam para distinguir-se internamente no ramo que prestam atuação. Estratégias de aprimoramento, isto é, criação de singulares produtos e conseqüentemente a aplicação das tecnologias durante o desenrolar dos materiais desses que são de modo estratégico, adquiridos e até resultados ultrapassados pelos adversários, logo, basta que o lado das finanças esteja acessível para uso.

Neste caminho, é preferível manter prudência e adotar procedimentos relacionados aos sujeitos, ou seja, à diferenciação através do apreço e das habilidades relevantes para a conservação da praticabilidade do sistema competidor. Desta forma, ao percebermos a necessidade sobre a estratégia em questão, o processo de adestramento dos colaboradores como T&D é, sem sombra de dúvidas, um mecanismo de investimento cada vez mais flexível no desenrolar da regência das empresas.

Como complemento, embora o T&D aborda ferramentas e técnicas bastante comuns, devemos citar que possuem significados diferentes um do outro, como podemos notar a seguir “[...] o treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Dado o exposto, o renomado autor codinome Chiavenato acusa que:

“O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.” (CHIAVENATO, 2010, p. 367)

Em contrapartida, Marras (2009, p. 145) relata que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Em face do que foi exibido, no que se refere ao desenvolvimento pessoal, para o autor Chiavenato, defende

que:

“é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.” (CHIAVENATO, 2010, p. 410).

No que lhe diz respeito, Marras (2009, p. 169) sustenta o conceito do mesmo procedimento da seguinte perspectiva, isto é, “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas afloram e cresçam até o nível desejado de resultados”.

No que se trata das propostas consequentes sobre a tomada de decisão para aplicar tal processo de Treinamento e Desenvolvimento, Chiavenato (2010) pontua que o primeiro integra o campo de um esforço persistente e desenhado para aprimorar as habilidades dos colaboradores e, na sequência, o rendimento da empresa. É desenhado de modo acessível para haver grandes talentos através das habilidades e bagagem de conhecimento necessário às responsabilidades atuais. Seguidamente, o segundo pilar tem por envolvimento da aquisição que ultrapassa do cargo atualmente possuído e alcança até os projetos de carreira de cada indivíduo com um propósito a longo prazo, moldando-a para favorecer no acompanhamento das alterações e amadurecimento da empresa.

Ao tratarmos do mesmo desenvolvimento, Marras (2009) defende que o Treinamento possui 3 categorias de intenção, isto é: especialização, que oferta ao processo de treinamento em um ramo de teoria ou prática de maneira específica, inserida numa área de melhoria do resultado; preparação profissional, que tem por objetivo atingir um degrau favorável da capacitação laboral para certos serviços, compartilhando todos os conhecimentos e experiência necessária ao sublime rendimento de um determinado cargo e, por fim, o reaproveitamento, que tem por intenção simples de rever experiências, conceitos ou ações de serviço, aprimorando-os conforme as visíveis primordialidades.

E, por fim, ao verificarmos as propostas abordadas no presente ofício, foi escolhido a ideia do respeitável Chiavenato perante a sua narrativa mais plausível no que se trata de cada etapa do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas nas empresas. Para o autor, adota-se que, como modelo de T&D, embora suas técnicas sejam parecidas para atingir o processo de aprendizagem, a sua tese de tempo é singular. Percebe-se que o Treinamento no momento presente, tem como foco a função atual na qual há intenção de aprimorar tais competências e talentos correlacionados ao rendimento decorrente do cargo responsável. Por outro lado, no que se refere ao Desenvolvimento de Pessoas direciona, de modo total, às funções a serem assumidas em um futuro distante no meio das organizações e, simultaneamente, talentos e atribuição que serão reivindicados.

Portanto, após averiguarmos as narrativas presentes nesse tópico, perceptivelmente entendemos que, em suma, as cruciais propostas de qualquer procedimento do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas tem como base nos seguintes propostas: processo de adestramento de sujeitos para serem remanejadas; alterar ações; valorização e apreço dos talentos humanos; adequar os colaboradores às culturas existentes; aprimorar pessoas; preparar trabalhadores para saberem agir através do processo de modernização da companhia; transmitir ideias seguidamente e, por fim, diminuir gastos na tentativa de alcançar metas da empresa regida pelos líderes que decidem contemplar a oportunidade de aderir tais estratégias para o crescimento empresarial e dos colaboradores que almejam o crescimento da companhia, bem como saber lidar com o mundo competitivo que indiscutivelmente emerge na era moderna.

AS ETAPAS DO TREINAMENTO

As etapas do Treinamento de Pessoas envolvem diferentes degraus que tem como propósito garantir que a capacidade de cada colaborador se torne favorável e alcance as metas da empresa. Neste sentido, Chiavenato (2010) pontua que o processo de treinamento é contínuo que compõe aproximadamente quatro fragmentos, ou seja, seguindo a ordem: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico consiste na execução de um levantamento das pendências e necessidades de treinamento que a empresa tem como explícita. Já o desenho, é direcionado para o planejamento de atitudes do treinamento e precisa haver uma meta singular. No tocante a implementação, tem como referência a ação e condução do plano de desenvolvimento. Por fim, a avaliação, que se resume na averiguação dos resultados coletados perante ao treinamento.

Logo, Chiavenato evidencia que:

“As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.” (CHIAVENATO, 2010, p. 373).

Sequencialmente, trazemos à tona a questão do tempo de duração do treinamento que, para Chiavenato, entendemos da seguinte maneira:

“O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.” (CHIAVENATO, 2010, p. 374).

Logo, podemos ressaltar que há diversas estratégias para definir quais competências e habilidades podem ser focadas para alcançar. Uma das estratégias se resume na questão de diagnosticar o desenvolvimento produtivo do viés interno da companhia. Em contrapartida, outro método é conhecido como retorno direto no instante em que os colaboradores pensam em ser necessidades da empresa. Pelo terceiro fragmento, tem como envolvimento da perspectiva organizacional.

Seguindo essa narrativa, Chiavenato pontua que, a coleta de dados envolvendo as necessidades de treinamento para a empresa possivelmente podem ser realizadas através de quatro propostas de análise, ou seja:

“Análise organizacional, que permite verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos do treinamento; Análise dos recursos humanos, determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários; Análise da estrutura de cargos, determina quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver e Análise do treinamento, utiliza critérios para avaliação da eficiência e eficácia.” (CHIAVENATO, 2010, p. 374).

Quanto ao processo de arquitetar o treinamento, o mesmo autor ressalta que:

“Significa definir seis ingredientes básicos como: Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar e Quem deve ser treinado. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização.” (CHIAVENATO, 2010, p. 375).

Ademais, Campos (2011) sustenta que tais recursos necessitam ser identificados cautelosamente, dimensionados, decididos e patrocinados para compor e otimizar o planejamento do treinamento, pois, é preciso atender de modo abrangente às necessidades da empresa.

No tocante a localização onde é realizado tais aplicação, Chiavenato esclarece que:

“Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência em que é utilizada a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. E as técnicas de classe facilitam a aprendizagem para os treinandos, através do conhecimento e experiência relacionados com o cargo, por meio de sua aplicação prática.” (CHIAVENATO, 2010, p. 378-379).

Como soma da perspectiva citada, não há como contestar que existem qualificações dos métodos de treinamento. Dito isso, é pertinente citar que Djalma G. Barbosa (2004) aplica categorias dos métodos do treinamento em 3 fragmentos, são esses: treinamento conceitual/informativo; treinamento do próprio ofício e preparação através de jogos. Por outro lado, Auren Uris (apud BÍSCARO, 1999) qualifica em 4 pilares metodológicos, esses são: regulamento conceitual, prático, simulado e método de conduta. Enquanto isso, Chiavenato (2010) desdobra a divisão em 3 etapas essenciais, isto é, leituras, treinamento de qualidade e instruções projetadas.

Continuando, Djalma qualifica as fases do treinamento da seguinte perspectiva:

“Treinamento no próprio trabalho, tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho; Treinamento conceitual baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e Treinamento por meio de jogos e simulações, consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem.” (BARBOSA, 2004, p. 159-163).

Enquanto isso, Chiavenato declara que,

“Existem algumas técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento, a saber: Leituras, sendo que um instrutor apresenta informações, | 35 enquanto os treinandos participam ouvindo; Instrução programada, consiste em uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano utilizando-se de questionários com respostas de múltipla escolhas ou verdadeira /falso; Treinamento de classe, onde os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento; Computer based training, consiste em utilizar a tecnologia de informação e

pode ser feito através de CDs, DVDs. E por último, E-learning, que se refere ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento.” (CHIAVENATO, 2010, p. 380).

Ao mesmo tempo, Djalma (2004, p. 166) evidencia que “E-learning em uma forma de ensino tradicional, modernizada com o advento da internet.” Enquanto isso, a autora codinome Sara Isabel Behmer relata que,

“Possuem outras técnicas de treinamento, como palestras de curta duração sobre um tema específico; Workshops que proporcionam o exercício dos conhecimentos em questão; Multiplicadores são profissionais da própria empresa que repassam os conhecimentos adquiridos; Seminários são treinamentos mais longos e são realizados por consultorias ou escolas; Job rotation são deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida; On the job é uma orientação sobre o trabalho a ser realizado sob a supervisão de um tutor; Coaching é uma orientação personalizada para aperfeiçoar competência comportamental, que exercem o cargo de direção ou liderança.” (BEHMER, 2002, p. 125).

Dado o exposto, para Djalma,

“Job rotation pode ser aplicado em pares, um profissional assumindo o lugar de outro e vice-versa, ou ainda envolver grupos maiores e On the job com o objetivo de demonstrar e transferir conhecimento e habilidades no próprio contexto de trabalho para o novo colaborador.” (BARBOSA, 2004, 161).

Concluindo, conforme as teses apresentadas neste tópico, pode-se entender que, se porventura houver o seguimento das etapas por cada autor, de forma sistemática, as empresas podem assegurar que o processo de Treinamento de Pessoas se qualifica em uma ferramenta positiva para o progresso para o alcance das metas estratégicas da companhia e competências, tanto dos líderes quanto para os colaboradores.

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

É de conhecimento que perante o avanço tecnológico, novas ferramentas criadas e o ramo empresarial, bem como para constantes competições entre as companhias, ganha-se destaque aquelas que percebem a necessidade de adotar novas estratégias para continuarem em uma excelente colocação neste ramo. Dito isso, ao levarmos em considerações sobre a questão do Treinamento de Pessoas, citamos o reconhecido Chiavenato, que defende a seguinte narrativa:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual. (CHIAVENATO, 2010, p. 409).

Sendo assim, como complemento da vertente apresentada anteriormente, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Logo, podemos ressaltar que as principais estratégias de Desenvolvimento de Pessoas nas funções atuais são:

“Rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente; Aprendizagem prática, refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos, oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação, incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc; Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido; Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas; Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach.” (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412).

E também, Chiavenato ainda ressalta que,

Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: Tutoria ou mentoring, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira; Aconselhamento de funcionários, é um aconselhamento que surge alguns problemas de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. (CHIAVENATO, 2010, p. 413).

Por outro lado, Chiavenato defende a hipótese que,

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas. (CHIAVENATO, 2010, p. 413-415).

Ademais, as principais ferramentas para aplicação são declaradas da seguinte perspectiva:

“Utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são: Centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Projeções

de promovabilidade ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências; Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades.” (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

É cabível declarar também que além das estratégias anteriormente citadas, há também instruções que servem de combustível para alavancar os resultados do serviço e, principalmente, orientar os colaboradores da firma, isto é,

“Aconselhamento individual de carreiras; Serviços de informação aos colaboradores. O aconselhamento tem o objetivo de ajudar cada colaborador a examinar suas aspirações de carreira. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo atual, interesses e objetivos de carreira do colaborador. Os serviços de informação servem para oferecer aos colaboradores informação a respeito das oportunidades internas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 416).

Concluindo, podemos pontuar que este tópico evidenciou um breve panorama de algumas das diversas técnicas pertinentes no tocante ao Desenvolvimento de Pessoas. Ao analisarmos os benefícios da mentoria contratada pela empresa, conhecimento experimental adquirido, o desenvolvimento de mecanismos socioemocionais e implementação da tecnologia no ramo empresarial, perceptivelmente entende-se que há uma tentativa de oferecer um complemento de estratégias que possibilitam às empresas de aprimorar o crescimento e evoluir a capacidade de seus colaboradores.

AVERIGUAÇÃO DA PRÁTICA

Ao abordarmos as propostas da última fase do procedimento adotado pela empresa, entendemos que no “final do programa de treinamento é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, as pessoas e dos clientes”. (CHIAVENATO, 2010, p. 382). As primordiais qualificações que devem ser avaliadas perante ao processo de treinamento são os seguintes pontos, de acordo com Chiavenato: qualidade, gasto, serviço, velocidade e resultados.

Em contrapartida, Donald Kirkpatrick propõe aproximadamente quadro categorias de resultados da averiguação do treinamento. São esses:

“Reação, que mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento; Aprendizado, consiste na avaliação do treinamento quanto ao nível de aprendizagem e aquisição de novas habilidades e conhecimentos e se houve mudanças comportamentais; Desempenho, avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes; Resultado, trata-se de avaliar o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. E Retorno do investimento, significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.” (KIRKPATRICK apud CHIAVENATO, 2010, p. 382-384).

Como soma das teses apresentadas, pontuamos, também, a narrativa de Benedito Milioni, que qualifica três critérios de avaliação, isto é:

“Avaliação de reação, remate informações para a construção do processo de avaliação de resultados; Avaliação de comportamento, a transformação no comportamento é o fator fundamental para que o aprendizado e as habilidades venham a ser desdobrados em ações práticas(resultados); Avaliação de reflexos, refere-se à prospecção de informações que ilustrem os efeitos do comportamento pós-treinamento no exercício dos cargos e funções.” (MILIONI, 1994, p. 300-303).

Neste sentido, a autora Sara Behmer evidencia a seguinte sugestão:

“Questionários com perguntas fechadas facilmente tabulados para registrar e acompanhar o desempenho dos programas. Também sugere que seja feita perguntas abertas que inspiram respostas abertas, embora exige maior dedicação na tabulação e análise.” (BEHMER, 2002, p. 131).

Enquanto isso,

“[...] o processo de avaliação e validação deve considerar os seguintes aspectos: Resultados mensuráveis, impactos quantificáveis nos indicadores operacionais; Período de retorno, benefícios prolongados além de um ano geralmente estudados; Custo da não-intervenção, pode haver custos futuros se o conjunto de necessidades não for atendido; Outros benefícios e retornos não – monetários, o programa também gera benefícios subjetivos e valiosos.” (CASTRO, 2009, p. 143)

Como complemento, no que tange ao contraste do treinamento mediante as despesas, Sara sustenta a narrativa que:

“A disponibilização dos recursos financeiros para a realização do processo de treinamento é talvez o maior desafio a ser superado, e que deve identificar os recursos necessários e as épocas em que serão utilizados para chegar ao valor das despesas a ser alocadas no plano diretor de treinamento.” (BERHMER, 2002, p. 127).

Ademais, é cabível destacar que, de acordo com Alfredo Castro (2004), entende-se que as etapas de avaliação exigem uma análise valor, imprescindivelmente, antes e depois da aplicação do treinamento. Antes da realização do treinamento, significa que é para definir os custos previstos para uso; já durante o procedimento de investigação das carências da empresa, precisa concretizar com os sujeitos que determinam as escolhas para explicar os benefícios positivos aguardados, bem como a quantidade de requerimentos que estão aptos a realizar o investimento na aquisição das vantagens.

Posterior ao processo de treinamento, é executado o comparativo dos custos previstos com o valor real, ou

seja,

“Deve recapitular as necessidades originais da empresa e determinar se elas foram satisfeitas pelo treinamento. Os benefícios e custos previstos devem ser identificados antes do treinamento. Se essa etapa não for completada durante a análise das necessidades de treinamento, será preciso trabalhar com os tomadores de decisões para atribuir um valor a sua comparação de benefícios e custos.” (CASTRO, 2009, p. 144).

Dado o exposto, enfatizamos, também, a narrativa de Castro (2009, p. 144), defendendo que “traduz as mudanças de desempenho no trabalho com os seguintes benefícios organizacionais: aumento de rendimento ou produtividade, economia de tempo, melhoria da qualidade e abstenção de erro.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da presente pesquisa, bem como avaliação das teses defendidas pelos autores apresentados ao longo do desenvolvimento, entendeu-se que para que o aprimoramento da realização do ofício seja alcançado, a coordenação precisa do próprio capital humano com embasamento do Treinamento e Desenvolvimento e, também, incentivados a executar a sua incumbência com o melhor domínio possível, desenrolando, dessa maneira, inéditas funções compreendidas, visando a excelência futura.

Compreendeu-se também que as etapas do Treinamento e Desenvolvimento, sendo executados de maneira correta, seguindo cuidadosamente cada fase, é sensato pela exibição de colaboradores bem qualificados e mais aptos diante do mercado empresarial, o que por sequência, transforma a empresa mais habilitada em providenciar as carências de cada cliente.

Durante a confecção da presente pesquisa, inclusive, houve a possibilidade de reconhecer que as etapas do Treinamento e Desenvolvimento se enquadra em uma categoria de estratégia imprescindivelmente no crescimento empresarial, contudo, para que seja pertinente, precisa ser bastante organizado e para que seja suficiente, é cabível reconhecer que os participantes do treinamento, coloquem em prática o que aprenderam na teoria e para que seja permanente, isto é, seja objetivo atingido, é preciso um programa especialmente arquitetado.

Sendo assim, é de conhecimento que o mundo está a cada dia mais competitivo e o ramo do mercado constantemente mais mutável e, inclusive, avanços tecnológicos recebem destaque, o que corrobora para novas metodologias e procedimentos para ocorrer algumas atividades. Logo, transmite a reflexão que se manterá em excelentes colocações no ranking do mercado empresarial, as empresas que possuírem competências suficientes para colocá-las em prática conforme as novas propostas no mundo dos negócios, independentemente de serem nas organizações ou colaboradores.

Por último, com base nas vertentes apresentadas, conclui-se que ao haver a contratação de uma equipe apta para aplicar o treinamento nas empresas, compreende-se que investir no colaborador da empresa se classifica como uma vantagem para a sua permanência no ramo mercadológico e mantém a fidelidade com os clientes da firma. Ademais, se torna um conceito de estratégia ímpar para que as empresas se incentivem no investimento cabível no

tocante aos recursos humanos constantemente, visando sempre no alavancamento da empresa em face da sociedade, pois através das técnicas do processo de treinamento abordado, os colaboradores e principalmente a empresa estarão caminhando fortemente em direção ao sucesso, atingindo melhores resultados futuros e destaques entre as demais.

REFERÊNCIAS

- BEHMER, Sarah Isabel. O Processo de Treinamento. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. V. 2. São Paulo: Gente, 2002.
- BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G.G. (Org.). Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CASTRO, Alfredo Pires de. Liderança Motivacional. 1ª Edição, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- CAMPOS gestão. Inclusão, treinamento e desenvolvimento social. [S.l: s.n.], 2011. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/230427293.pdf>>. Acesso em: 05/04/2024.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.
- MEMORIAL de Gestão de Pessoas e equipes; estratégias e tendências. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.
- MILIONI, Benedito. Manual de Avaliação dos Resultados do Treinamento – the four level. Chicago, Berret Koehler Publishers, 1994.
- SILVEIRA, Cibele Cardoso da. Análise de turnover na química Brasil LTDA. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em: 07/06/2024.

