



## **A importância do Treinamento como fator competitivo nas Organizações**

Leylane Meneses Martins  
Rayane Almeida Mota

### **Divisão Administração - Tema 03 - Estratégias Empresariais e Comunicação Organizacional**

#### **RESUMO**

A pesquisa apresenta conceitos, objetivos e necessidades de programas de treinamento para as Organizações, sendo este uma estratégia empresarial e um fator positivo de competitividade no mercado. O objetivo deste artigo é mostrar a necessidade e a importância do processo de treinamento como estratégia e vantagem competitiva para o desempenho de uma Organização. A análise é feita através de uma pesquisa bibliográfica detalhada com um levantamento das necessidades de realização de programas de treinamentos e visa mostrar o porquê é importante realizá-los para o desenvolvimento e crescimento de uma empresa. Num primeiro momento, ocorrerá uma explanação da definição do termo treinamento, quando serão apresentados os objetivos e, em seguida, a necessidade de realizar programas de treinamento. Por fim, confirma-se que o treinamento é uma ferramenta estratégica indispensável para uma empresa que deseja progredir com uma equipe qualificada, motivada e satisfeita. E para manter-se competitiva no mercado deve valorizar a comunicação e integração dos seus clientes internos, em busca de manter a equipe de colaboradores unida, reciclada e treinada para assim alcançar com empenho e dedicação, os objetivos gerais e específicos da Organização.

**Palavras-chave:** Treinamento; Competitividade; Estratégia empresarial; Motivação.

#### **INTRODUÇÃO**

Selecionar, desenvolver, integrar, capacitar e aperfeiçoar uma equipe de trabalho, com objetivos definidos, fazendo com que cada um saiba a sua função, coopere com os demais e “vista a camisa da empresa” para gerar resultados positivos é responsabilidade não só dos administradores da área de Recursos Humanos, mas também da cúpula gerencial da empresa. As Organizações já se deram conta da importância e do valor inestimável da existência de colaboradores de bom nível de conhecimento, bem selecionados, treinados, integrados, que trabalhem como equipe.

A proposta deste artigo surgiu devido às grandes transformações, oportunidades e desafios que as empresas vêm passando em busca de crescimento por uma fatia maior do mercado, onde o capital intelectual, constituído por pessoas ou colaboradores, está sendo colocado em primeiro plano para o desenvolvimento e crescimento de uma Organização. Fatores como as inovações das novas tecnologias, a competitividade, a velocidade da comunicação e da informação através da internet, típicas da globalização, fazem com que para a sobrevivência de cada empresa seja necessária uma adaptação às novas mudanças. Diante disso, é fundamental que estejam engajadas e preocupadas em proporcionar e inserir nos seus planejamentos estratégicos, programas de treinamento para toda empresa.



Hoje, o maior recurso presente em qualquer empresa são os colaboradores, já que eles executam um papel funcional e institucional que a mantém. Sendo assim, devem aprimorar continuamente o seu conhecimento em busca de capacitá-los através de programas de treinamentos e incentivos para executarem as atividades com motivação, eficiência e eficácia, visto que são os elementos dinamizadores do processo de desenvolvimento e crescimento de uma Organização.

Rápidas e intensas mudanças ocorrem no mercado e para uma empresa se manter com alto padrão de qualidade, com boa oferta de produtos ou prestações de serviços, tem-se buscado um maior desenvolvimento do profissional, além de visar também uma maior competitividade no mercado. Mostra-se neste artigo que não adianta apenas motivar o empregado. Deve-se também qualificá-lo para o melhor desempenho na execução das atividades, buscando as reais carências de conhecimento, habilidades e atitudes para assim alcançar um melhoramento e aumentar o progresso na Organização.

Partindo do princípio que para se diferenciar no mercado, as empresas devem criar novas estratégias para a melhor prestação do seu serviço, uma delas é a realização de treinamentos nas equipes de trabalho para que, assim, possam os colaboradores estar qualificados, já que, para uma Organização ser bem sucedida é necessário contar com pessoas capacitadas, inovadoras, com conhecimentos, habilidades, que tenham atitudes para resolver problemas e situações.

Dada a importância da necessidade de realização de treinamentos para os empregados, esta pesquisa visa identificar através de pesquisas bibliográficas a importância e a necessidade de um processo de treinamento numa Organização com vista a tornar-se um fator de competitividade na frente do mercado concorrente. Inicialmente buscou-se, uma revisão de literatura acerca do tema Treinamento, para uma melhor compreensão do objeto de estudo. Esta pesquisa foi elaborada a partir de material já publicado, constituído, principalmente, de livros e, atualmente, com material disponibilizado na Internet. Este artigo procura apresentar uma abordagem das necessidades que levam as empresas a realizar treinamentos em sua equipe de trabalho, afirmações sobre a eficácia e o valor de se investir em treinamento de pessoal, cujo retorno é altamente compensador para empresa.

## **O QUE É TREINAMENTO?**

Treinar é ensinar, educar, é mudar a forma de pensar, é fazer com que os indivíduos adquiram novos conhecimentos, é ensinar a mudar de atitudes. Ao associar treinamento com educação, o treinamento passa a ser uma forma de educação no trabalho, com o propósito de instruir o indivíduo para o desempenho eficaz e eficiente da atividade a ser executada. Desse modo, Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) dizem que:

A educação denomina-se instrução quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções.

As empresas treinam para ter uma equipe de melhor nível técnico, dispendo de um aumento na produtividade, assim gerando melhores resultados. Elas consideram o treinamento uma estratégia para alavancar o desempenho de cada pessoa no cargo exercido e na execução de tarefas específicas para assim desenvolver competências, de modo que elas se tornem mais produtivas, criativas, motivadas e inovadoras, a fim de contribuir com os objetivos organizacionais.

De acordo com Lacombe (2005, p. 312) o motivo pelo qual as empresas treinam é para “proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento



que a empresa fez em treinamento”. Assim, Chiavenato (1999, p. 294) complementa que o “treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à Organização e aos clientes”.

Segundo Marras (2009, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. O treinamento deve incentivar o autodesenvolvimento, a fim de levar o indivíduo a gerir seu próprio meio de reciclagem do conhecimento e aperfeiçoamento contínuo. Ao se treinar um colaborador, este pode sentir-se prestigiado perante a empresa, surgindo daí a oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Tanke (2004, p. 192) diz que: “É preciso ter em mente que o treinamento é um fator motivacional para o empregado, pois além de aprender, ele se sentirá convidado!”.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) o treinamento “enriquece o patrimônio humano das organizações. Ele é o responsável pelo capital intelectual das organizações”. Entende-se que o treinamento tem a finalidade de melhorar as habilidades do profissional no desempenho de suas funções para que assim este possa ser bem-sucedido na empresa. Do modo também entende Gil (1994, p. 63), quando diz que “os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração à organização”. O processo de treinamento nas corporações passou a compreender aspectos psicológicos e sociais dos envolvidos.

Cada vez mais passam a ser consideradas as necessidades e aspirações do empregado, como também suas motivações, dificuldades de aprendizagem, entre outros requisitos para realizar um treinamento na equipe de trabalho. Chiavenato (1999, p. 296) complementa as afirmações citadas acima, nas características dos programas de treinamento: “Boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras, de modo a melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade”.

Ainda conforme o autor Chiavenato (1999, p. 295) “O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo”. Uma das estratégias da empresa bem estruturada e desenvolvida é a oferta de realização de treinamentos, com foco de melhorias contínuas para todos.

O processo de treinamento deve estar equilibrado em uma linha de realizações que se elevam a cada período, com vista a aperfeiçoar cada vez mais o colaborador ou equipe de trabalho. “O treinamento é um processo cíclico e contínuo [...] não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe” (CHIAVENATO, 1999, p. 297). O importante é lembrar que o treinamento tem a responsabilidade de atingir níveis de desempenho estabelecidos pelos objetivos das Organizações, através da continuidade do seu desenvolvimento, sendo aceitável o aprendizado e o compromisso com as mudanças.

Para Tanke (2004, p.187), treinamento é um “processo sistemático por meio do qual os recursos humanos adquirem conhecimentos e desenvolvem aptidões pela instrução e por atividades práticas que resultam em melhor desempenho”. Objetiva o aperfeiçoamento de desempenhos, o aumento da produtividade e das relações interpessoais, preparando o indivíduo para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças da equipe e do mercado de trabalho, sendo o processo de treinamento indispensável para a busca da qualidade total. E Tanke (2004, p. 190) conclui:



Quanto melhor o treinamento de seus recursos humanos, maior a probabilidade de que eles façam as escolhas certas. Recursos humanos que não foram bem treinados e que tenham um moral baixo se traduzem em atendimento de má qualidade. Quanto mais você puder maximizar as habilidades de seus colaboradores, maior o sucesso que eles e você terão. Empregados bem treinados podem assumir mais responsabilidades, o que torna sua tarefa mais fácil.

Segundo Boog (2001, p. 78) “o treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional”. É um dos instrumentos de desenvolvimento de pessoas, cabendo não só a função de corrigir as deficiências de desempenho na Organização, mas também, a de desenvolver as potencialidades e habilidades dos recursos humanos.

O que os colaboradores esperam é que o treinamento ajude-os na execução eficaz das suas atividades. Diante disso, a qualidade do treinamento é fundamental para a Organização, não somente como fator motivacional para a produção e a integração entre os envolvidos, mas também, para manter uma perspectiva inovadora e recicladora da funcionalidade dos processos, incluindo especificamente, o processo de treinamento.

As empresas, sejam elas públicas ou privadas, conseguem detectar e confirmar que investir em treinamentos para suas equipes proporcionará um resultado melhor no desenvolvimento da empresa, sendo um diferencial competitivo no mercado e uma maneira de valorização do seu capital humano. O aperfeiçoamento e/ou reciclagem dos colaboradores é um objetivo estratégico e prioritário, principalmente se a empresa estiver em processo de mudança organizacional ou se deseja expandir seu negócio, ou capacitar cada vez mais a empresa para ganhar espaço frente a concorrência e mais credibilidade no mercado.

Lacombe (2005, p. 312) define o termo treinamento de forma mais abrangente e detalhada, “como qualquer atividade que contribua para tornar-se 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”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o treinando, pois um profissional bem mais qualificado terá motivação maior e o resultado na execução das tarefas executadas será mais produtivo. Logo, a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa na qual trabalha.

## **O TREINAMENTO E SEUS ESCOPOS**

O treinamento tem como finalidade aprimorar o desempenho do profissional em uma Organização, assim como no desenvolvimento das atividades desta, além de ser um processo que visa aumentar a capacitação e o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos de cada indivíduo na equipe de trabalho.

O treinamento dá oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer. Proporciona mudança nas atitudes dos envolvidos, a fim de criar entre eles um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-os mais receptivos às novas técnicas de trabalho, seja na execução, supervisão ou gestão.

É fundamental que o treinamento ofereça, de imediato, respostas positivas com resultados através de procedimentos práticos para redução de custos, redução de acidentes, crescimento de vendas, aumento de produção, além de redução de rotatividade de colaboradores e melhoria da qualidade da empresa, visto que a equipe estará ainda mais motivada por ter o incentivo e investimento de aposta na sua qualificação para o crescimento e desenvolvimento positivo da Organização.



Toda Organização possui objetivos gerais que podem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, como também estabelecem objetivos específicos no decorrer do seu crescimento e desenvolvimento. Deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, para serem os pontos chaves na realização de algum treinamento na equipe de trabalho. Assim, estarão adequando o programa de treinamento aos objetivos organizacionais, evitando com isso investimentos incorretos, programas frustrados, perda de tempo, entre outros fatores negativos.

As empresas que realizam treinamentos constantemente para suas equipes visam desenvolver cada vez mais as competências dos colaboradores para agregar valor à empresa e ao indivíduo, os quais, juntos, estarão bem-sucedidos no mercado. O objetivo de trabalhar a competência nos treinamentos permite orientar a empresa no agrupamento de deficiências que precisem ser melhoradas ou forças que precisem ser aprimoradas para que sejam atingidos os objetivos operacionais e estratégicos traçados, com uma equipe motivada e unida.

O treinamento não pode ser bem sucedido se for considerado como uma função isolada dentro da Organização. Deverá, para ter sucesso, ser uma área cuidadosamente planejada de um programa integrado com a cultura organizacional. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) os treinamentos a serem realizados precisam ocorrer de acordo com a cultura organizacional para que de fato tragam resultados positivos. Se o treinamento tiver seu escopo para ações que não são possíveis na empresa, será totalmente improdutivo. Mas para que não ocorra este incidente, é preciso conhecer bem os costumes, as rotinas, as atividades e procedimentos diários das empresas. Além de existir diversos objetivos para elaboração acertada de um programa de treinamento de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais da empresa.

Campbell (1988) afirma que os objetivos da empresa estabelecem e norteiam os objetivos do treinamento, com o propósito de certificar que sejam preparados para melhorar o desempenho dos colaboradores em alguma deficiência na execução da atividade. Para isso, propõe-se ordenar e alinhar o que a empresa necessita desenvolver no nível estratégico ou operacional para ser coerente a proposta dos programas de treinamentos que serão elaborados.

De acordo com Gil (1994, p. 73),

De modo geral, os objetivos são classificados em gerais e específicos. Os objetivos gerais têm um caráter finalístico; refere-se àquilo que o treinando será capaz de fazer após terem participado do treinamento. [...] Os objetivos específicos têm um caráter intermediário; são utilizados para identificar os comportamentos esperados do treinando ao final de cada uma das unidades do curso. São também denominados objetivos instrucionais, operacionais ou de aprendizagem.

Já Marras (2009) cita dois tipos de objetivos na área de treinamento: Genéricos e Específicos. Os objetivos genéricos são os que mostram a oportunidade de elevar a motivação e o autodesenvolvimento do profissional dentro e fora da empresa. Os objetivos específicos são os que mostram a qualificação do profissional e a oportunidade de elevar o seu conhecimento/aprendizado e de estarem sempre atualizados às inovações de acordo com o cargo ocupado.

Marras (2009, p. 148) destaca os seguintes objetivos específicos:

**Formação Profissional:** tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.

**Especialização:** oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.

**Reciclagem:** tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.



Tanke (2004, p. 191) cita 3 objetivos específicos do treinamento relacionados a satisfação do cliente na área de hospitalidade:

1. Tornar a operação de hospitalidade um lugar seguro para empregados e clientes: Prevenção de acidentes e medidas de segurança;
2. Aumentar a satisfação do empregado: Redução dos custos de rotatividade;
3. Proporcionar o conhecimento e os níveis de aptidão necessários para atuar no cargo designado.

Deve-se compreender que para todos os objetivos gerais e específicos que uma Organização venha a ter, existem objetivos de treinamento para sua realização. Então para Tanke (2004, p. 197) os objetivos de treinamento devem “ser realistas e devem proporcionar algum tipo de avaliação para determinar se foram cumpridos ou não. Você não encontrará em um livro a lista de objetivos de treinamento que serão adequados para sua situação”.

Entre os objetivos genéricos, que podem ser chamados de gerais, Marras (2009) destaca:

- ✓ Aumento da produção.
- ✓ Aumento da qualidade.
- ✓ Estímulo motivacional.
- ✓ Aprimoramento pessoal e organizacional.
- ✓ Atendimento de exigências das mudanças.

Segundo Gil (1994, p. 74), “os objetivos do treinamento podem referir-se a conhecimentos, habilidades ou atitudes”. Referente a estas competências, Marras (2009, p. 145 e 146) comenta que “O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”. Estes três fatores envolvem o desenvolvimento de mudanças na carga de conhecimento de cada envolvido, como também na aplicação dos saberes e nas relações interpessoais. Desse modo, Gil (1994, p. 74) escreve que

os objetivos referentes a conhecimentos envolvem o desenvolvimento de capacidades intelectuais, tais como memorização de fatos e princípios, compreensão de mensagens, aplicação do que foi aprendido, análise, síntese e avaliação. [...] Os objetivos referentes a habilidades enfatizam as atividades de natureza neuromuscular. [...] Os objetivos referentes a atitudes referem-se à disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação.

Conclui-se então, que os objetivos do treinamento são: a qualificação da mão-de-obra e a intensificação do conhecimento dos seus profissionais.

## **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO**

A ideia de treinamento nos remete a algumas perguntas como: o porquê, o que, quem, como e quando treinar. Um fator que irá iniciar basicamente na realização de um treinamento é o levantamento de suas necessidades, onde serão detectadas as carências dos envolvidos, constituindo-se num referencial que irá gerar que tipo de treinamento organizar. Segundo Marras (2009, p. 150) “O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais”.

1. Quem deve ser treinado?
2. O que deve ser aprendido?

Para respondê-las, primeiramente é necessário um levantamento das necessidades de treinamento (LNT), depois, uma programação de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas anteriormente e logo em seguida, a realização do treinamento, e por fim,



a avaliação dos resultados obtidos. Segundo Marras (2009, p. 152), “O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo”.

O profissional depende de um treinamento para se adequar à empresa e assim mostrar-se eficaz e eficiente em seu cargo. Complementa Marras (2009, p. 152) que é através do LNT “que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer”. O diagnóstico ou levantamento das necessidades, como muitos autores definem, mostra o que o indivíduo ou equipe de trabalho precisa para melhorar sua eficiência, eficácia e produção. Segundo Chiavenato (1999, p. 299) “na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os funcionários, para a organização e sobretudo para o cliente”

De acordo com Carvalho e Nascimento (1997, p. 157) “a pesquisa de necessidades de formação constitui a etapa inicial que viabiliza o processo de treinamento. [...] é um diagnóstico, o mais amplo possível, de três áreas decisivas”. Estas áreas são: Análise da Empresa ou Organização, análise das tarefas ou dos cargos e análise dos recursos humanos ou do comportamento do indivíduo. É importante que todo LNT parta do geral para o particular, ou seja, realiza uma coleta de informações desde o todo até o indivíduo que irá participar do treinamento, não se esquecendo de colher dados sobre o seu departamento, cargo, função e atividades. E conforme Marras (2009, p. 154) “A área de T&D passa a tomar conhecimento dessas necessidades através de: aplicação de questionários, entrevistas, [...] aplicação de testes ou exames, observação in loco, [...] folha de avaliação de desempenho [entre outros métodos]”.

A responsabilidade pela realização do treinamento não é mais uma função exclusiva do setor de Recursos Humanos na área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), segundo Boog (2001, p. 04) “identificar necessidades e detectar problemas são responsabilidades gerenciais”.

A chefia imediata deve apontar e levantar junto aos seus subordinados (treinandos em potencial) as necessidades concretas de treinamento. Necessidades essas que devem ter como indicadores: queda do faturamento, insatisfação dos clientes, má qualidade dos produtos ou serviços, baixa produção e ou produtividade, erros sistêmicos e não-cumprimento de prazos. Pela observação desses indicadores que se perceberá a real necessidade de treinamento. Tal capacidade de discernimento é intrínseca à organização e a percepção desses indicadores deve-se dar em nível gerencial.

E a participação da diretoria ou gerência junto ao setor de Recursos Humanos (RH), principalmente no LNT passa a ser de fundamental importância. “Nenhuma unidade de Recursos Humanos é capaz de conhecer todas as áreas de atuação da empresa. Por isso, entende-se ser responsabilidade de cada área fornecer subsídios à unidade de RH para que ela esteja apta a proceder à devida avaliação”

Em cada Organização a necessidade de treinamento surge ou é detectada quando há uma lacuna entre os CHA necessários e disponíveis, ou seja, falta qualificação necessária para o desempenho da atividade e a disponível precisa ser reciclada ou treinada para se adequar aos objetivos da Organização, mais precisamente a execução de sua função.

Segundo Chiavenato (1989, p. 46 apud MARRAS, 2009, p. 154) o treinamento vale-se de indicadores “[...] que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento”. Abaixo alguns indicadores:

- Expansão da empresa e admissão de novos empregados;
- Redução do número de empregados;
- Faltas, licenças e férias do pessoal;
- Modernização do maquinário;



- Elevado números de acidentes e excesso de erros e desperdícios;
- Número excessivo de queixas;
- Falta de cooperação;
- Erros na execução de ordens etc.

Mas deve-se ter atenção nos indicadores desmotivação, produtividade baixa, faltas e licenças médicas que podem não serem resolvidas por treinamento. O treinamento é uma das estratégias de ação para resolver problemas organizacionais, principalmente nas equipes de trabalho

De acordo com Marras (2009, p. 153),

O LNT é um programa contínuo [ininterrupto], isto é, deve estar presente de forma constante na organização [...] A organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e – como vimos – pressionada a todo momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária.

## **TREINAMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA DA ORGANIZAÇÃO**

Colaboradores treinados estabelecem uma forte vantagem competitiva, visto que são eles os protagonistas que introduzem e mantêm o produto ou serviço da empresa no mercado. Os programas de treinamento proporcionados pela Organização influenciam diretamente na produtividade dos seus colaboradores, em que esta é um fator determinante e competitivo para alcançar eficiência e eficácia empresarial. Se uma Organização tem como meta aumentar a produtividade antes de programas de treinamentos e aperfeiçoamento, o resultado pode não ser atingido com êxito, visto que muitos empregados possuem competências individuais que podem ser desenvolvidas para o trabalho com a ajuda de um processo de qualificação, incentivo e recompensa.

Um dos motivos que levam uma empresa a investir em Treinamentos é acreditar que as pessoas são os bens fundamentais para o cumprimento dos objetivos organizacionais e que é através delas que a empresa alcança os resultados esperados.

Os programas de treinamentos, quando realizados de uma forma contínua, com certeza irão motivar e aumentar o grau de satisfação do colaborador a fazer parte desta empresa, resultando na excelência da prestação de serviço ou da fabricação de um produto ao consumidor final e internamente as mudanças positivas também ocorrem, através do desenvolvimento harmonioso do trabalho em equipe, das relações interpessoais e da comunicação interna entre líderes e liderados. A Satisfação no trabalho é um fator muito positivo para o desenvolvimento das atividades de forma correta, de boa vontade e com atenção e cuidado, além de favorecer a vida pessoal, tornando pessoas melhores no convívio com o próximo, resultante de uma relação de trabalho harmoniosa e crescente que é propagada para os demais grupos sociais que convivem fora do local de trabalho (STANLEY, 2001).

Para Lacombe (2005, p. 313) “quem trabalha numa empresa ganha não só a remuneração, mas também aprendizagem e contatos profissionais. A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas”. E as empresas que não possuem o T&D em seu organograma podem enfrentar dificuldades, principalmente competitivas, por falta de profissionais motivados, qualificados, criativos, inovadores e atualizados. Ainda com base em Lacombe (2005, p. 312) temos que:

Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não treina não agrada aos bons profissionais; o treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais; o treinamento proporciona um ambiente desafiador e motivador para os bons profissionais;



numa época em que tudo muda com grande velocidade as pessoas desejam ser treinadas e as melhores podem chegar a ponto de considerar que o risco de permanecer numa empresa que não treina é maior do que o risco de sair; o treinamento contribui, assim, para reduzir a rotatividade do pessoal.

Tanke (2004, p. 211) examina o nível de interesse e aprendizagem dos treinados para que possam ter um bom desempenho nas suas atividades após a realização do treinamento. E eles desejam aprender quando:

- Consideram o trabalho interessante;
- Podem sentir-se importantes naquilo que estão realizando (cargo, função);
- São desafiados e mostram que são capazes;
- Sabem que seu trabalho é reconhecido e admirado;
- Constatam que a satisfação de suas ambições pessoais constitui um dos benefícios;
- Concentram-se nos problemas reais.

A realização de treinamentos em uma Organização visa melhorar cada vez mais o desempenho da equipe de trabalho, para que esta trabalhe de forma correta, motivada, satisfeita e, com uma comunicação interna harmoniosa e saudável. Segundo Carvalho e Nascimento (1997, p. 156) o processo de treinamento proporciona mais benefícios, principalmente “quanto ao pessoal em serviço e a empresa como um todo”:

- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados.
- Maior estabilidade de mão-de-obra.
- Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional.
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

O papel das Organizações com a preocupação do aprendizado de seus colaboradores está se ampliando cada vez mais, dando oportunidade para o crescimento de ambos, além desta valorização ser vista no mercado como um fator altamente competitivo perante a concorrência. Como diz Chiavenato (1999, p. 309) “A empresa deve criar um clima interno favorável ao treinamento e à capacitação das pessoas, em que novas habilidades sejam incentivadas, a criatividade e a inovação sejam privilegiadas e os novos conhecimentos valorizados”.

Vale ressaltar que junto com o desempenho da equipe, está a melhoria da eficiência na execução das atividades, o aumento da eficácia nos resultados e principalmente a motivação, que segundo Gil (1994, p. 75) afirma ser “um elemento poderoso na aprendizagem. Aprende mais quem está motivado” e desempenha melhor a sua função.

Com base no que foi ponderado anteriormente, conclui-se que para que uma Organização tenha sucesso em seus serviços e produtos, deve contar com um capital intelectual treinado, qualificado, atualizado e motivado ao seu sucesso, como também empenhado nos resultados positivos e no alcance dos objetivos gerais e específicos da empresa.

O treinamento é uma ferramenta fundamental para a empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os Impactos de um Treinamento numa Organização podem ser constatados através dos índices de desempenho, motivação e atitudes dos envolvidos, que motivados e incentivados em suas atividades podem trazer novas ideias que possam contribuir para os avanços da empresa no mercado em que atua.

Há um início de mudança comportamental na empresa, principalmente na comunicação interna, elaboração de produtos sem desperdícios e na prestação de serviços de alta qualidade e simpatia. Isto acontece porque o processo de treinamento produz modificações de hábitos e atitudes no indivíduo, maior desempenho na produção do trabalho, melhoria dos procedimentos de execução das atividades, dentre outras atitudes e posturas. Sendo assim, pode-se constatar que uma das formas mais comuns de capacitação dos



colaboradores nas Organizações é o programa de treinamento, sendo um processo de aprendizagem contínua e intensa, eficaz tanto para que as Organizações possam alcançar suas metas e objetivos, como para os colaboradores que adquirem conhecimentos profissionais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste artigo foi possível observar que o treinamento é uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento e crescimento de uma Organização perante inclusive a concorrência. E o capital humano é o mais favorecido, buscando atualizar-se cada vez mais para alcançar os objetivos da Organização.

Mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz (os treinados apliquem o que aprenderam) e efetivo para que o objetivo seja alcançado, é necessário um levantamento das necessidades de treinamento bem elaborado e detalhado para que não seja feito um investimento sem retorno positivo para a empresa.

O mundo está cada vez mais competitivo e passando por mudanças diariamente. A cada dia surgem novas tecnologias, novas técnicas de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer de acordo com essas atualizadas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as Organizações. Percebe-se que o treinamento é uma ferramenta estratégica para as empresas, pois torna seus profissionais aptos e qualificados a atuarem nesse mercado rigoroso, onde clientes buscam cada vez mais empresas que oferecem atendimentos personalizados.

Constata-se com a pesquisa que para se obter resultados positivos, a Organização deve ter todos os seus empregados embasados no treinamento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento e desempenho. Verifica-se que o processo de treinamento é o responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados no mercado. Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes. Por esta razão as empresas devem privilegiar o investimento em recursos humanos, pois com as ferramentas do treinamento, a empresa e os empregados estarão indo para o caminho do sucesso. A equipe do RH precisa ser capacitada, com instrutores que possuam qualificação, saber identificar as necessidades do treinamento, saber os objetivos que desejam alcançar e dar o feedback dos resultados, tanto para os gestores como para os colaboradores, apresentando o resultado positivo ou negativo, sendo que a partir desse resultado que os indivíduos podem iniciar sua mudança de comportamento.

Através dos resultados no embasamento teórico desta pesquisa, pode-se concluir que a realização de treinamento aos colaboradores é fundamental para o bom desempenho e produtividade da Organização. A compreensão do conceito e objetivos do treinamento conduziu a perceber a sua importância para o desenvolvimento de uma Organização, sendo uma estratégia competitiva com a preocupação de sair a frente no mercado, de agregar novas capacidades e de gerar novas atitudes por parte dos colaboradores.

É necessário que se tenha em mente que o indivíduo, independentemente da posição que ocupe no organograma hierárquico da empresa, almeja atingir objetivos pessoais. Assim, os objetivos organizacionais somente poderão ser atingidos perfeitamente, na medida em que a propicie aos seus colaboradores condições para que os mesmos satisfaçam suas necessidades individuais. Pôde-se concluir, também, que os fatores “motivação”, “conhecimento” e “aprendizagem” são muito importantes para atingir o desempenho de uma equipe e que a ausência deles por parte da Organização, será um ponto negativo ao seu sucesso.

Entretanto, se reconhece que este artigo não pode ser considerado como permanente, não se esgota nestas considerações, mas abre caminhos para o início de mais detalhamento



sobre o tema Treinamento, visto que o mercado tem se modificado a cada dia e proporcionado novas atitudes nas empresas.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. (coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001.

CAMPBELL, Joseph P. Training Design for Performance Improvement. In: CAMPBELL, J. P.; CAMPBELL, R. J. **Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology**. p. 177-215. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

STANLEY, Terry L. The joy of working: a new look at job satisfaction. **SuperVision**, Burligton, v. 62, n. 9, p. 3-6, Sept. 2001.

TANKE, Mary L.. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. trad. Roberto Galman. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.