

## **Desenvolvimento de pessoas nas organizações: Um estudo sobre a implantação de programa de treinamento<sup>1</sup>**

Bruna de Oliveira ROCHA<sup>2</sup> (b-runa21@hotmail.com)  
 Anieli Fernanda PINHEIRO<sup>2</sup> (aniely@mundialeditora.com)  
 Luciene Ferreira dos SANTOS<sup>2</sup> (luciene@mundialeditora.com)  
 Nathalia Isabela OLIVEIRA<sup>2</sup> (natalia\_i.oliveira@hotmail.com)  
 Sandro Augusto Teixeira de MENDONÇA<sup>3</sup> (satmendonca@gmail.com)  
 Carla Noli Bisco FLOZI<sup>4</sup> (carlanbflozi@gmail.com)

1 Este artigo foi escrito para cumprimento das exigências e requisito para aprovação da disciplina TCC II. A orientação da produção do artigo ficou sob responsabilidade do Professor Dr. Sandro Augusto Teixeira de Mendonça e Coorientação da Professora Ma. Carla Noli Bisco Flozi.

2 Alun@ do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB), turma 2015-2018.

3 Possui graduação em Bacharelado em Ciências Sociais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) (1995), graduação em Estudos Sociais pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos (ASSER) (1991), mestrado em Conservação e Manejo de Recursos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) (2000) e doutorado em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP) (2006). Atualmente é professor III da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB). Tem experiência interdisciplinar em Ciências Sociais, Ciências Sociais Aplicadas e Filosofia, com ênfase em Sociologia, Sociologia da Educação e Organizacional, Sociologia Rural, Gestão da Qualidade, Gestão Ambiental e Governança Corporativa, Filosofia e Filosofia da Educação, Metodologia Científica.

4 Na modalidade de aluna especial cursou a disciplina de Metodologias Ativas, UNESP (Araçatuba) em programa de doutorado. Possui mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento da UNESP (Tupã). Especialista em Gestão Empresarial pela FAG (Guararapes); Graduação em Administração de Empresas com ênfase em Sócio Ambiental pelo Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium (Araçatuba). Principal linha de pesquisa é Educação Ambiental com ênfase Empresarial. Membro do Grupo de Pesquisa em Gestão e Educação Ambiental (PGEA), credenciado pelo CNPq. Faz parte do Grupo da Rede de Educação Ambiental da Alta Paulista (REAP). Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Software na Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigui (FATEB).

**Data de submissão do ARTIGO DE PESQUISA: 05/12/2018 (19:42PM)**

**Desenvolvimento de pessoas nas organizações:**  
 Um estudo sobre a implantação de programa de treinamento

**RESUMO**

O presente estudo teve como objetivo discutir a importância da implantação do treinamento de pessoas para o desenvolvimento das organizações. A importância do tema pesquisado se justifica pela necessidade das organizações buscarem formas de investir nas pessoas, sendo o treinamento fator de excelência no desempenho dos colaboradores. Através de pesquisa bibliográfica verificou-se que os programas de treinamento estão relacionados a análise de dados didáticos do colaborador, proporcionando a organização uma análise sistêmica e aos funcionários maior competência e aperfeiçoamento nas suas atividades. O treinamento proporciona a organização benefícios em médio prazo e melhores resultados, já que o colaborador está preparado e engajado nos objetivos da organização, o treinamento pode gerar para organização um melhor desempenho no seu negócio, tornando-a competitiva. Foram estudados métodos de investimentos de baixo custo mais eficazes para as organizações. Ressalta-se que os investimentos aplicados no treinamento podem ser até imperceptíveis. Então, investir na capacitação dos funcionários é investir no sucesso da organização. Verificou-se a importância da implementação de programas de treinamento nas empresas como forma de desenvolvimento utilizando métodos de baixo custo, dando competência a organização para alcançar seus resultados.

**Palavras-chave:** 1 Ambiente Organizacional. 2 Treinamento de Pessoas. 3 Custo de Treinamento.

**Development of people in organizations:** A study on the implementation of training

**ABSTRACT**

The present study aimed to discuss the importance of implementing people training for the development of organizations. The importance of the researched theme is justified by the need for organizations to seek ways to invest in people, with training being a factor of excellence in employee performance. Through a bibliographical research it was verified that the training programs are related to the analysis of didactic data of the employee, providing the organization a systemic analysis and the employees greater competence and improvement in their activities. Training provides the organization with medium-term benefits and better results, since the employee is prepared and engaged in the goals of the organization, the training can generate for organization better performance in your business, making it competitive. More efficient low-cost investment methods for organizations have been studied. It should be emphasized that the investments applied in the training may be even imperceptible. So investing in employee empowerment is investing in the success of the organization. It was verified the importance of implementing training programs in companies as a way of development using low cost methods, giving the organization competence to achieve its results.

**Key words:** 1 Organizational Environment. 2 People Training. 3 Training Cost.

## INTRODUÇÃO

O assunto desse artigo se mostrou importante para o ambiente organizacional, já que o treinamento se faz necessário para o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações.

Para uma empresa ser competitiva dentro do mercado é imprescindível que ela tenha o melhor desempenho em seu negócio, sendo assim investir em treinamento é uma forma de alcançar tal objetivo.

Entende-se a necessidade das empresas identificarem e investirem no potencial humano, pois, o conhecimento humano é considerado como capital intelectual que deve ser utilizado para contribuir positivamente com a competitividade, ocasionando a necessidade de investir em desenvolvimento profissional, de capacitações e habilidades por meio de treinamento.

O presente artigo teve como objetivo primeiro apontar os meios para a implantação de treinamento de pessoas no ambiente organizacional, por meio de métodos de baixo custo, considerado um investimento a médio prazo, benéfico para a empresa e para os colaboradores.

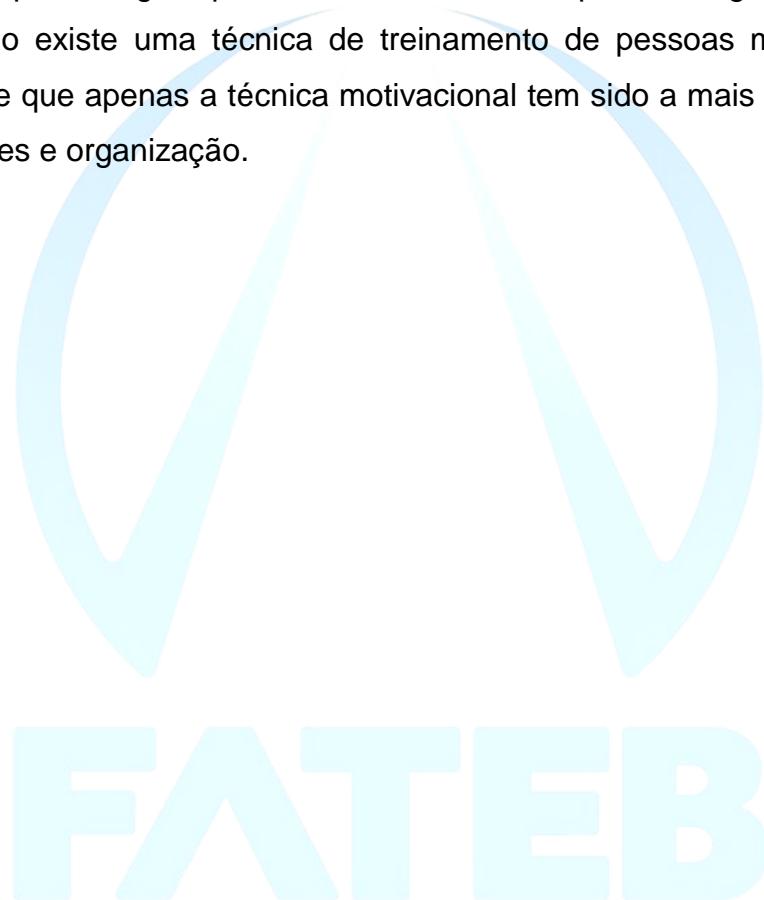
No ambiente organizacional o desenvolvimento de pessoas é consequência da implantação de treinamento, ele objetiva a melhoria contínua das habilidades dos indivíduos na organização já que está relacionado à evolução do intelecto de sua performance. Ao desenvolver conhecimento o colaborador passa a ter uma visão sistêmica dentro da organização, auxiliando a empresa a alcançar seus resultados.

Treinamento de pessoal é uma técnica de gestão relacionada ao processo de seleção e recrutamento de pessoas significando o aprimoramento do trabalhador no ambiente organizacional fazendo com que a empresa e os colaboradores consigam sistematizar seu planejamento de trabalho, os objetivos organizacionais, entre ou-

tros; a fim de encontrar soluções e melhorias que vão alavancar os resultados, e o bem estar de quem executa as tarefas organizacionais.

A implantação de programa de treinamento é uma técnica de gestão que implica na análise de dados relativos ao perfil educacional e instrucional do colaborador permitindo que ele tenha competência para suas atividades laborais.

O presente artigo produziu uma breve discussão a favor dos benefícios que o treinamento de pessoal gera para os colaboradores e para as organizações. Verificou-se que não existe uma técnica de treinamento de pessoas mais importante. Identificando-se que apenas a técnica motivacional tem sido a mais valorizada entre os colaboradores e organização.



## MÉTODO

O presente artigo teve como fundamentação metodológica a Pesquisa Bibliográfica. Ele foi escrito para cumprimento das exigências e requisito para aprovação da disciplina TCC II e cumpriu todos os caminhos demandados pela Pesquisa Bibliográfica.



## DESENVOLVIMENTO

O ambiente organizacional moderno está pautado pelo conhecimento e desenvolvimento global, o processo exige inovação, e está voltado ao aumento de capital (MARINO, 2006).

As organizações modernas rompem os territórios geográficos onde não há limites para os mercados e as barreiras do tempo. A evolução da tecnologia tem o papel fundamental como suporte e vem impulsionando ações que são múltiplas no presente (FREITAS, 2000).

O ambiente organizacional moderno está inserido em um sistema ordenado, orgânico, e está pautado pela interferência das ciências comportamentais, das desordens do mundo globalizado, pelo aumento da tecnologia e concorrência, e principalmente pela necessidade da melhoria a fim de satisfazer os clientes (COSTA et al., 2012).

Com relação a cultura organizacional moderna entende-se que são as crenças e valores de uma sociedade que são subsequentes das necessidades entorno da sobrevivência, ao aplicar a cultura implicará no preceito de práticas da organização (CIDADE et al., 2007).

Faz-se necessário para a sobrevivência das empresas e reconhecimento no mercado, que as pessoas se relacionem de forma antagônica. Objetivando a proximidade dos indivíduos que já nascem com pressupostos a estes pensamentos, a proposta referida esta ligada a sobrevivência (AGOSTINHO, 2012).

No mundo globalizado, a única certeza que se tem é que o ambiente organizacional pode ser considerado totalmente incerto (SILVA e NETO 2012).

Devido as constantes mudanças que ocorrem no ambiente externo (ambiente que não se tem controle) as empresas devem se antecipar desenvolvendo estratégias e ações de reação para se posicionar perante sua concorrência e atrair

clientes (GOMES,1987).

Para manter-se em constante desenvolvimento é necessário adquirir conhecimento e ter visão sistêmica perante a organização, pois desenvolve ideias de como a empresa deve se relacionar com o seu meio e de forma ela pode se fortalecer (SILVA et al., 2010).

O desenvolvimento de competência impacta nos resultados da empresa, sendo assim, a gestão do desempenho tem o foco na realização dos objetivos da empresa. Para isso se faz necessário reconhecer e preparar as habilidades dos indivíduos nas organizações (CORSO et al., 2014).

O desenvolvimento de pessoas está focado no desempenho individual e profissional futura do colaborador. Para isso devem-se buscar formas de aplicar o conhecimento que desenvolva melhorias de forma contínua e eficaz as habilidades e a personalidade profissional do colaborador (GOMES, et al., 2013).

A empresa tem retorno positivo ao aplicar treinamento e desenvolvimento, com técnicas de aprimoramento eficaz, de forma que a equipe esteja engajada nos objetivos da organização (MARCHI et al; 2013).

O desenvolvimento ocorre na sequência do treinamento, as atividades que os colaboradores desempenham são acompanhadas, este acompanhamento possibilita o crescimento profissional e intelectual (OLIVEIRA et al;2013).

No cenário atual as organizações consideram o desenvolvimento um recurso chave, proporcionando orientações instrutivas aos membros do ciclo operacional (LEITE et al; 2013).

Por meio do desenvolvimento, o colaborador pode incorporar informações, aprimorar habilidades, obtendo uma variação nas ações e performance, desenvolvendo assim uma compreensão intangível (VOLPE et al; 2009).

O treinamento está voltado em solução de problemas, que ensina o colaborador a identificar corretamente todas as situações e valores organizacionais.

Processar tudo o que ocorre na empresa serve como parâmetro para encontrar respostas (GASPAR et al., 2015).

Entende-se que treinamento tem caráter qualitativo que auxilia no conhecimento e no aperfeiçoamento das habilidades esperadas do indivíduo no desenvolvimento de suas atividades. A falta de treinamento é um fator que interfere nos resultados da empresa (BARBOSA et al., 2014).

O treinamento aplicado será baseado nas atividades que o indivíduo irá desenvolver dentro da organização, que tem como objetivo ter retorno nos seus indicadores com capacitação profissional (SILVA et al., 2010).

O treinamento transmite conhecimentos, atitudes e aspectos das tarefas de um colaborador na intenção de desenvolver as habilidades e competências necessárias para área específica (GUELBERT et al., 2008).

Entende-se que o treinamento visa o aprimoramento na execução das tarefas, desta forma obtém uma melhora na produção, quanto melhor o treinamento oferecido pela organização ela pode obter colaboradores mais desenvolvidos (OLIVEIRA et al., 2013).

As atividades são definidas pelos gestores e o treinamento capacita o colaborador a realização dessas atividades (MARCHI et al., 2013).

O treinamento é voltado para o capital humano, que é o maior patrimônio das empresas, portanto treinar os colaboradores torna-se algo imprescindível para o desenvolvimento das organizações. É uma ferramenta que interfere no comportamento dos indivíduos exigido pelo cargo, os qualificando aumento as competências, que visa melhorar as habilidades e o bem estar no trabalho (BATISTA, 2011).

O treinamento é um processo de caráter educacional que visa ampliação do conhecimento desenvolvimento organizacional. O objetivo da maior parte dos treinamentos é mudar o comportamento conservador induzindo-as a ter comportamentos inovadores, com isso há melhoria no trabalho em equipe



expandindo a criatividade (VOLPE et al., 2009).

Os programas de treinamento devem ser considerados como uma forma de investimento e não como um custo, pois beneficia os colaboradores os capacitando a desenvolver suas aptidões (GIMENES et al., 2006).

Percebe-se que uma das maiores dificuldades para implantação do treinamento nas organizações é o custo que ele requer, a empresa deverá investir nessa ferramenta que é um meio de render a empresa benefícios qualitativos e quantitativos (MOTTI et al; 2008).

A aplicação do treinamento surge na necessidade de preparar e qualificar os colaboradores no cumprimento de suas atividades e assim alavancar de forma continua o crescimento profissional e produtivo (OLIVEIRA e CRUZ, 2013).

A implantação do treinamento deve ser baseada no entendimento dos processos organizacionais, para que o colaborador transpareça seu caráter profissional e desenvolva postura e conhecimento em sua função operacional (OLIVEIRA, 1998).

Para implantação de um programa de treinamento competente é importante que a organização siga algumas etapas fundamentais como:

**Realizar diagnóstico:** Levantar os problemas e deficiências da organização, identificar os pontos a serem melhorados;

**Implementação:** Será aplicado e conduzido o treinamento correspondente a necessidades identificadas no diagnóstico.

**Avaliação:** A organização deverá avaliar o desempenho dos colaboradores nos treinamentos aplicados, e dessa forma verificar os resultados obtidos dentro da empresa (LEITE e LOTT; 2013).

É de fundamental importância a implementação de treinamento nas organizações onde os colaboradores podem ser preparados para desenvolver seu trabalho da melhor forma possível, porém deve-se destacar que o treinamento só

terá um resultado satisfatório se for implementado da maneira correta, já que um programa de treinamento eficiente poderá interferir nos resultados da organização (VOLPE et al; 2009).

Dessa forma, a implementação do programa de treinamento gera a organização bons resultados, ela consegue identificar suas reais necessidades, proporciona aos colaboradores que são os maiores patrimônios da organização a capacitação e crescimento pessoal, aumenta a performance da organização tornando-a competitiva (FRANÇA et al; 2015).

Os resultados que as organizações conseguem alcançar são possíveis através do capital humano contido nela, ressaltando que os colaboradores são importantes para a organização, pois eles elaboram e participam processo produtivo da empresa (LEITE et al; 2013).

As organizações procuram profissionais comprometidos com a organização, pois são dotados de conhecimentos intelectuais, ajudando a organização à gerar mudanças a empresa (MORAES, 2014).

Para elaboração de um perfil competente, os colaboradores devem desenvolver habilidades, conceitos, reciclagem, os conhecimentos devem ser estruturados junto aos colaboradores na organização (FONTES, 2015).

Quando os objetivos da organização estão alinhados aos objetivos dos colaboradores, a empresa torna-se competitiva e consegue melhoraria em todos os seus processos. O clima na organização é de contribuição mutua, cada pessoa inserida no grupo sabe de suas responsabilidades e a empresa valoriza isso (FRANÇA et al; 2015).

A necessidade de desenvolver colaboradores através de treinamento, se designa por compreensão da organização em obter constante evolução comportamental, sendo benéfico para ambos, tanto tático quanto o operacional. Deste modo, as ações e reações do indivíduo, despertam propósitos, potencializando a imagem da empresa no mercado, sendo um valor monetário e

também moral determinantes para todos (MARCHI et al; 2013).

As empresas que se preocupam com seu colaborador irão sobreviver no mercado quem se encontra cada vez mais competitivo, pois ao percebermos potencial deles, valorizando suas habilidades, retendo os profissionais mais qualificados dentro da organização, a empresa conseguirá atingir seus objetivos com maior competência (GOMES et al; 2013).

As organizações para obterem resultados satisfatórios, possuem hoje uma visão que entende que o progresso se concretiza através de dinâmicas a fim de aprimorar agilidades intelectuais, passando a ser observada como ferramenta chave para o sucesso da empresa, sendo evidente a necessidade de pessoas colocarem a teoria em prática, colhendo bons resultados com o treinamento aos colaboradores (VOLPE 2009).

Para escolher o melhor e rentável programa de treinamento é necessário investigar se realmente o programa escolhido trará retorno financeiro desejado. Faz-se importante ponderar quais são os benefícios e dificuldades que o mesmo trará para os gestores e colaboradores e se irá agregar valor para a organização (POTRATZ, 2015).

Sendo assim, as finalidades da aplicação de treinamento devem amoldar os colaboradores a cultura da organização, desenvolvendo habilidades, adaptando-se as mudanças na empresa, dessa forma o treinamento reduz custos e proporciona vantagens competitivas (MARCHI et al., 2013).

As empresas devem evidenciar o programa de treinamento de equipes para que haja maior desenvolvimento na interação dos indivíduos, assim trazendo maior produtividade, aprimorando a qualidade no trabalho e a lucratividade que estão por vir ao longo prazo (BATISTA 2011).

No cenário atual observa-se que as evoluções nas tecnologias possibilitam ao treinamento baixo custo, a troca de informações via Internet pode solucionar dúvidas e geram uma comunicação instantânea tornando possível que o treinamento seja

realizado a distância, através de sistema interno, o que proporciona economias para organização (RAGNINI et al., 2013).

As pessoas possuem personalidades e temperamentos que os diferenciam um dos outros; conseqüentemente, a concepção do conhecimento se torna um desafio que necessita de atenção para metodologia de aplicação de treinamento. Um equívoco na escolha do tipo de treinamento a ser aplicado, traz riscos e insatisfação do trabalho, já que ocorrerá o desperdício de tempo e dinheiro, frustrando todos os envolvidos e surge a necessidade de identificar um novo método de desenvolver de forma rentável o treinamento (CAMPOS et al., 2004).

Uma das formas de se aplicar o treinamento com baixos custos é através do rodízio de pessoas, nos postos de trabalho. Dessa forma, o colaborador consegue uma visão holística de toda empresa, criando no hall de conhecimento e desenvolvimento profissional, além do rodízio pode-se aplicar palestras com o objetivo de introduzir novos assuntos ou explicar um assunto já existente na organização (BARBOSA et al., 2014).

Entendendo que para uma capacitação eficiente e de baixo custo necessita-se de um constante empenho, ter conhecimento e habilidades do gestor sob os métodos que serão executados de forma que auxilie todos há buscarem o aprendizado (MONTEIRO et al., 2013).



## RESULTADOS

O desenvolvimento de pessoas nas organizações tem sido uma prática corriqueira, podendo ser aplicado de várias formas de acordo com a cultura e necessidade da empresa.

Uma das técnicas é o treinamento comportamental, realizado através de um diagnóstico do comportamento do indivíduo descobrindo as competências que eles deverão ter. Ele é fundamental que para realização de mudanças na empresa, e o colaborador deve estar preparado para receber as adaptações que o treinamento irá exigir.

Outra prática comum é o rodízio de funções, onde os indivíduos são treinados para realizar mais de uma atividade através do revezamento. Essa prática possibilita aos colaboradores estar capacitados em várias atividades o que gera benefício para empresa, principalmente em casos de faltas ou férias. Outras vantagens são os colaboradores mais produtivos, já que depois de um determinado tempo pode ocorrer um esgotamento na função.

As palestras e *workshop* são considerados formas de treinamento eficientes. Elas são voltadas ao compartilhamento de conhecimento, já que possibilitam uma troca de ideias, entendendo que um determinado assunto pode ser melhor explorado em conjunto, existe uma discussão sobre o tema, integrando as equipes. A participação dos colaboradores nesses eventos possibilita um envolvimento maior dele com a sua função, o aprendizado será mais assertivo.

Outra forma de treinamento é o estágio, que possibilita o desenvolvimento do capital humano, afinal quem participará estará lidando diariamente com as atividades com o auxílio de profissionais da área, ressaltando que o conhecimento deverá ser absorvido durante um longo período de tempo, aproximadamente dois anos, o estágio pode ser considerado o primeiro passo para ingressar no mercado de trabalho.

Os cursos profissionalizantes podem ser desenvolvidos dentro das organizações como formas de treinamentos. Esses cursos são motivadores afinal o colaborador tem vantagens internas, pois estará melhor preparado para suas funções, além de visar o crescimento profissional dentro da empresa. Consideram-se também as vantagens externas que possibilitam benefícios em seu currículo.

A comunicação é considerada uma forma de treinamento que deve ser desenvolvida dentro das empresas, pois, para execução das tarefas do dia a dia há necessidade de uma comunicação clara e precisa entre todos os membros da equipe. Quando a comunicação é falha e não há um entendimento do que deve ser feito os resultados não serão satisfatórios. Ressalta-se ser fundamental a comunicação entre os membros da equipe, visando otimizar os processos e promovendo um clima de trabalho harmonioso.

Portanto, cada empresa deve identificar quais suas necessidades e adaptar o treinamento específico para seus colaboradores, entendendo que poderá ocorrer resistência por parte dos colaboradores. Para isso é necessário estar preparado para esse tipo de situação.

A postura do gestor é uma peça chave para o sucesso do treinamento nas organizações.

O gestor precisa entender a importância do treinamento, pois, através dessa prática é possível desenvolver e aperfeiçoar o ser humano rumo ao crescimento profissional.

Com o avanço tecnológico e o aumento da concorrência o gestor vê a necessidade de adequar e capacitar os colaboradores nas tendências atuais. Para isso, se faz necessário o investimento em treinamento, ressaltando que todo esse processo deverá ser feito com cautela, pois, a situação econômica não é das melhores.

No cenário atual onde as organizações visam economia e os custos são controlados, sem desperdícios, surge à resistência de muitos gestores na aplicação

do treinamento, já que essa prática exige tempo do colaborador o que acaba interferindo na produtividade da organização, o gestor precisa avaliar os benefícios versus os custos, o que geralmente desperta dúvida, mas ao optar pelo treinamento o gestor enxergará os benefícios a longo prazo.

A cultura organizacional acaba interferindo na postura do gestor, pois, os próprios colaboradores possuem suas opiniões formadas. Eles são resistentes as mudanças e não são receptivos ao receber treinamento, o que dificulta o trabalho do gestor, em certos casos essa dificuldade acaba provocando a desistência do próprio gestor na aplicação do treinamento. Quando o gestor identifica o desinteresse por parte dos colaboradores pode-se reverter essa situação, utilizando o treinamento em forma de motivação.

A motivação é possível através de ações desenvolvidas que despertam interesse dos mesmos, mostrando as vantagens do treinamento, sendo possível ter colaboradores engajados nos objetivos da organização.

As grandes empresas investem no treinamento, pois sabem que mesmo possuindo um custo alto o sucesso é garantido, sendo necessário um gestor com conhecimento amplo do conteúdo abordado no treinamento devendo buscar formas de se especializar no assunto. Com isso ele irá multiplicar as técnicas abordadas no treinamento para excelência da equipe.

A postura tomada pelo gestor é importante afinal a aplicação do treinamento dependerá suas decisões. Por isso, é muito importante para o gestor conhecer o perfil dos colaboradores, entender que profissionais bem preparados e capacitados ajudam a organização a se manter competitiva no mercado, levando a empresa ao sucesso.

Avaliar quais tipos treinamentos são mais aceitos pelos colaboradores auxilia o gestor a trabalhar de forma mais assertiva para capacitar sua equipe.

Cada empresa possui sua cultura organizacional e os indivíduos que nelas estão inseridos possuem suas características e culturas individuais; portanto, não há

um único tipo de treinamento que é mais aceito pelos colaboradores, pois a técnica que será utilizada dependerá dos objetivos da empresa e do perfil de sua equipe e nas demandas.

Uma das técnicas de treinamento mais utilizada e mais procurada pelas empresas é a motivacional para ter colaboradores mais cativados, que tenham um envolvimento maior com a organização e que trabalhem com satisfação.

A técnica de treinamento motivacional é uma das técnicas mais aceitas pelo colaborador, pois visa o reconhecimento organizacional, induz ao conhecimento e aprendizado e os tornam dispostos a enfrentar aos desafios do dia a dia, afinal todo investimento será feito para o seu crescimento profissional.

Os colaboradores podem enfrentar em seu dia a dia vários problemas que podem limitar o seu desempenho no trabalho, o que pode deixá-los frustrados e desmotivados. Diante disso o gestor deve identificar um meio eficiente de motivar seu colaborador, gratificá-lo e valorizar o seu trabalho.

Quando se trata de baixa produtividade o tipo de treinamento que o gestor deve aplicar é o treinamento Corporativo, que visa capacitar os colaboradores de acordo com sua função. Para esse método ser eficiente o gestor deve selecionar adequadamente a pessoa que vai exercer o determinado papel, assim o treinamento corporativo será aceito pelo colaborador, pois, ele estará aprimorando suas habilidades, sendo motivado e valorizado pelo aprendizado, e ao mesmo tempo o gestor estará inserindo na empresa de acordo com as culturas organizacionais, alavancando a produtividade no trabalho.

O tipo de treinamento de liderança é o mais aceito para colaboradores que atuam na área de gestão que precisam entregar resultados para a empresa, pois aprimoram a capacidade de gerir e administrar pessoas. Nesse tipo de treinamento, o colaborador é incentivado a ter uma visão pontual, estimulando o maior conhecimento dos processos da empresa.

Contudo, os tipos de treinamentos devem ser escolhidos e adaptados de



acordo com as necessidades da empresa, considerando que existem inúmeras Técnicas, o gestor deve fazer um diagnóstico, fazer uma análise de qual treinamento será mais eficiente e de baixo custo para a organização, selecionar corretamente quem receberá o treinamento e se prepara para que haja sucesso na aplicação do treinamento.



## CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo apontar e descrever a importância da implementação de programas de treinamento nas empresas como forma de desenvolvimento utilizando métodos de baixo custo.

O desenvolvimento de pessoas nas organizações tendo como base o treinamento tem sido um desafio para os gestores, pois, o treinamento pode ser aplicado de várias formas e situações. Atualmente, o treinamento se faz necessário para o dia a dia das empresas, já que é destinado para o desempenho dos colaboradores em suas funções diárias.

Identificou-se técnicas de treinamento que são comportamentais que é pautado na função específica do colaborador; outra técnica identificada foi rodízio de funções que tem foco em habilitar o colaborador a executar mais de uma função; o Workshop é outra técnica de treinamento que possibilita a troca de conhecimento entre os colaboradores; o estágio é uma técnica que possibilita desenvolver as habilidades do colaborador no início de sua carreira; os cursos profissionalizantes são considerados ferramentas que podem ser desenvolvidas dentro da organização de acordo com suas necessidades; o treinamento na comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para os resultados desejados e quando bem trabalhada ajuda na integração entre os colaboradores.

Com as mudanças que vem ocorrendo no cenário atual, o gestor consegue o desenvolvimento dos profissionais através do treinamento. Ele deve entender que a postura que adotará é crucial para o sucesso do treinamento cujos métodos de baixo custo o gestor deve investir no treinamento, pois tornará os profissionais capacitados, gerando resultados satisfatórios para a organização. Desta forma, o gestor deve entender que haverá resistência durante a aplicação do treinamento e o mesmo deverá buscar técnicas eficientes para contornar a situação; portanto, deverá estar capacitado e com conhecimento amplo do treinamento e do perfil da equipe.

Considerando o tipo de treinamento mais aceito pelos colaboradores, as empresas tendem a se orientar pela sua cultura organizacional e as características individuais dos colaboradores para indicar o tipo de treinamento que julga mais eficiente. Por isso, não há um treinamento específico que seja mais ou menos aceito pelos colaboradores. Entretanto o treinamento motivacional tem sido o mais usado nas empresas onde os funcionários trabalham estimulados para trazer os resultados esperados. Quando se trata de produtividade o líder precisa desenvolver um treinamento dentro da empresa visando melhorias nas habilidades desses colaboradores para que eles se sintam valorizados e estimulados.

Nesse artigo buscou-se entender as formas de treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações brasileiras, identificando a postura mais praticada pelo empregador no momento de aplicar o treinamento de pessoas. Verificou-se que o treinamento bem aplicado pode gerar bons resultados e tornar a empresa competitiva perante o concorrente.

Identificou-se inúmeras formas de treinamento que quando aplicadas de acordo com a cultura organizacional e pautada no perfil dos funcionários haverá a necessidade de se fazer um diagnóstico para verificar qual a melhor forma de treinamento, que seja preferencialmente aquela menos resistente para o colaborador levando-se em conta que o treinamento deve objetivar o menor custo para o empregador.

## REFERÊNCIA

AGOSTINHO, T. C. (2012). **Interação e visibilidade no ambiente organizacional**. Disponível em: < <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/04/Tiago-C%C3%A9sar-Agostinho-1.pdf> > Acessado: 30 de Abril de 2018.

BARBOSA, A. S. N.; ALCALDE, E. A.; DIAS, M. T.; OLIVEIRA, P. (2014). **Os desafios e possibilidades do treinamento desenvolvimento nas empresas**. Disponível em: <<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/dc67434dd4.pdf>> Acessado em: 14 de Abril de 2018.

BATISTA, V. B. M. (2011). **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/719590/a-importancia-estrategica-do-treinamento-no---tcc-on-line>> Acessado em: 14 de Abril de 2018.

CAMPOS, K. C. L.; BARDUCHI, A. L. J.; MARQUES, D. G.; RAMOS, K. P.; SANTOS, L. A. D.; BECKER, T. J. (2004). **Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>> Acessado em: 20 de Agosto de 2018.

CIDADE, I. G.N.; SILVA, A.D. D. C.; CALVACANTE, M. J. M.; NETO, J. M.S. (2007) **Ambiente e suas mudanças: impactos nas organizações**. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1272.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1272.pdf)> Acessado em: 30 de Abril de 2018.

CORSO, J. M. D.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. (2014). **Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico**. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2182-84582014000300007](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000300007)> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

COSTA, M. C. F.; SOUZA, B. S. S.; FELL, A. F. A. (2012). **Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo**: Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/3504/350450809004/> > Acessado em: 30 de Abril de 2018.

FRANÇA, M. A. T.; PEREIRA, A. M. S. (2015). **A importância do treinamento de pessoal para a melhoria da organização no setor bancário**. Disponível em: <<http://www.fcabp.adm.br/wp-content/uploads/2016/06/8-ARTIGO-Marco-Franca-FCAP-2015-2.pdf>> Acessado em: 19 de Maio de 2018.

FREITAS, M. E. (2000). **Contexto social e imaginário organizacional moderno**: Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n2/v40n2a02.pdf> > Acessado em: 30 de Abril de 2018.

GASPAR, J. A.; FERREIRA, M. C. O.; SILVA, J. G.; BIZARRIAS, F. S. (2015). **O Treinamento de Habilidades Sociais em gestão de pessoas.** Disponível em: <[www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1874&q=1](http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1874&q=1)> Acessado em: 14 de Abril de 2018.

GIMENES, A. M.; BECHARA, M. T.; MELLO, S. I. B. (2006). **A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações.** Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_41\\_1459807865.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_41_1459807865.pdf)> Acessado em: 14 de Maio de 2018.

GOMES, J. F. (1987). **Comportamento Organizacional.** Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901987000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901987000200005)> Acessado em: 30 de Abril de 2018.

GOMES, R. K.; BOTELHO, M.; FRANZONI, A. M. B.; (2013). **O desenvolvimento de pessoas do treinamento aos novos desafios da gestão.** Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_5507.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_5507.pdf)> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

GUELBERT, M.; GUELBERT, T. F.; MERINO, E. A. D.; LESZCZYNSKI, S. A. C.; GUERRA, J. C. C. (2008). **Treinamento e desenvolvimento: mais do que uma vantagem competitiva para as organizações.** Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_stp\\_072\\_514\\_12151.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_stp_072_514_12151.pdf)> Acessado em: 14 de Abril de 2018.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. (2013). **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais.** Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf)> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

MARCHI, M.O.; SOUZA, T. M.; CARVALHO, M. B. (2013). **Treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/download/359/24>> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

MARINO, L. H. F.C. (2006). **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial.** Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/598.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/598.pdf)> Acessado em: 30 de Abril de 2018.

MONTEIRO, A. S.; BARBOSA, M. V.; IZOLDI, N. C.; MONTEIRO, A. G. (2013) **Treinamento em organizações: Desafios e possibilidades para educação permanente.** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352423.pdf>> Acessado em: 20 de Agosto de 2018.

MORAES, A. (2014). **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CaderNodeRHTreinamentoeDesenvolvimento1RDDI.pdf>> Acessado em: 13 de Agosto de 2018.

MOTTI, M.; GREIFF, S. B.; QUADROS, A. H.; GUTIERREZ, R. M. (2008). **Treinamento e desenvolvimento em micro e pequenas empresas (mpe's) e os programas de treinamento e educação a distância**. Disponível em: <[http://www2.fatecourinhos.edu.br/retec2011\\_1/art8.pdf](http://www2.fatecourinhos.edu.br/retec2011_1/art8.pdf)> Acessado em: 19 de Maio de 2018.

OLIVEIRA, I. J.; CRUZ, C. A. B. (2013). **A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações**. Disponível em: <<https://www.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf>> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

OLIVEIRA, S. (1998). **A Vivência da Implantação do Programa de Qualidade Total: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v8n1/v8n1a02.pdf>> Acessado em 14 de Maio de 2018.

POTRATZ, A. A. (2015). **Avaliação do retorno sobre o investimento em treinamento: um estudo de caso**. Disponível em: <[http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5714/1/PB\\_COCTB\\_2015\\_2\\_01.pdf](http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/5714/1/PB_COCTB_2015_2_01.pdf)> Acessado em: 20 de Agosto de 2018.

RAGNINI, P. M.; PAGANI, M. M.; AVILA, P. N. R.; GIMENEZ, A. M. (2013). **A importância do treinamento e desenvolvimento da mão de obra em uma empresa distribuidora de seguros**. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_23\\_1362102930.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_23_1362102930.pdf)> Acessado em: 20 de Agosto de 2018.

SILVA, F. O. F.; BICALHO, A. J. (2010). **Proposta de implantação de programa de treinamento para novos colaboradores numa empresa de vestuário**. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/8094091-Proposta-de-implantacao-de-programa-de-treinamento-para-novos-colaboradores-numa-empresa-de-vestuario-resumo.html>> Acessado em: 12 de Maio de 2018.

SILVA, W. R.; NETO, A. J. M. (2012). **A relação sistêmica da organização e seu ambiente: cultura, incertezas e o desafio do desenvolvimento**. Disponível em: <[https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/17.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/17.pdf)> Acessado em: 30 de Abril de 2018.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. (2009). **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acessado em: 12 de Maio de 2018.