

# AS VANTAGENS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E OS IMPACTOS NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

Diomara Silva do Nascimento de Castro; Maykon Luiz Lima Oliveira; Sarah Kézia da Silva Viana <sup>1</sup> Prof. Hannah Nicchio Loriato<sup>2</sup>

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas é um tema atual nas organizações, pois por meio dele a organização se torna cada vez mais competitiva no mercado, além propiciar um ambiente empresarial mais favorável ao desenvolvimento profissional. A atividade deste trabalho é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quatro profissionais que atuam na área de T&D. Na metodologia, foi utilizada como base, a pesquisa bibliográfica e qualitativa, bem como coleta e análise de dados, por meio da aplicação de um questionário com questões abertas, destinado aos profissionais da área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas. Sendo assim, é possível concluir que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização, melhorando e aperfeiçoando o desempenho dos profissionais das organizações e aumentando a competitividade, impactando positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

**Palavras Chave:** treinamento, desenvolvimento, organização, funcionários, profissionais.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por diversas mudanças desde a sua origem, evoluindo de acordo com o contexto histórico, político, econômico e social de cada época.

A ARH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam o início do século XX, a pós o forte impacto da Revolução Industrial, como uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas, para abrandar ou reduzir o conflito industrial entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas, até então considerados incompatíveis e irreconciliáveis (CHIAVENATO, 2016, p. 2).

Segundo Chiavenato (2020) durante o século XX, a Administração de Recursos Humanos passou por três eras. A era da Industrialização Clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950, neste período as pessoas eram consideradas recursos de produção, junto com outros recursos

---

<sup>1</sup>Acadêmico do curso de Administração

<sup>2</sup>Mestra em Administração – Professor Multivix - Serra

organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital. A era da Industrialização Neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990, foi o período em que foi concebido o conceito que as pessoas são recursos vivos senão como fatores de produção, o avanço tecnológico começou a influenciar as organizações e vida das pessoas que delas participavam. Na era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje, as pessoas deixaram de ser simples recursos organizacionais para serem abortadas como seres dotados de inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade, aspirações, percepções, etc.

Segundo o artigo publicado por Simone Maria (2015), até meados de 1950 o ambiente das organizações era conservador e não havia grande preocupação com problemas internos, e o modelo base da organização era Taylorista, tendo o seu sistema fechado, caracterizado pela a Era da Industrialização Clássica. Já nos períodos de 1950 a 1990, pode-se observar uma estrutura organizacional mais comportamentalista, aberta a inovação e mudança de hábitos, sendo caracterizado pela Era da Industrialização Neoclássica. No período a partir de 1990, as pessoas passaram a serem vistas como dotadas de necessidades, e não mais um simples recurso, caracterizando a Era da Informação, trazendo assim a disseminação do mundo como aldeia global, explosão da tecnologia da informação, globalização dos mercados, substituição da economia manufatureira pela economia do conhecimento técnico – científico.

Enquanto a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. Na realidade, o objetivo de ambas as teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. Para a Administração Científica, essa eficiência é alcançada por meio da racionalização do trabalho do operário e pela soma das eficiências individuais. A Teoria Clássica, ao contrário, partia do todo empresarial e da sua estrutura para garantir eficiência ao conjunto das partes envolvidas, fossem elas órgãos (departamentos, divisões, seções) ou pessoas (dirigentes, gerentes e empregados). (CHIAVENATO, 2020 p.49)

Segundo Chiavenato (2020), logo após a Era da Informação, surgiu a Era Digital na virada do século atual, caracterizada pela explosão de recursos digitais de intensa penetração na dinâmica das organizações e das pessoas, com assistentes computacionais que transformaram a sociedade. Tudo começou com a internet como plataforma de comunicação, para expandir-se por todos os campos específicos de atividade. Em nossa sociedade moderna, quase todo o

processo produtivo é realizado por meio de uma organização, e o homem moderno passa a maior parte de seu tempo em organizações. As organizações são construídas de maneira planejada e elaboradas para atingir determinados objetivos, além disso, elas também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, à medida que os objetivos são atingidos ou quando se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a constantes mudanças.

As organizações são, de um lado, sistemas abertos, defrontando-se com a incerteza que provém das coações e contingências externas impostas pelo ambiente e que nelas penetra por meio do nível institucional. Esse nível busca a eficácia, procurando tomar decisões que visem aproveitar as oportunidades ambientais, defender-se das ameaças e neutralizar as coações e contingências vindas do ambiente, buscando alcançar aspectos satisfatórios. Por outro lado, as organizações são sistemas fechados, tendo em vista que o nível operacional funciona em termos de certeza e previsibilidade, operando a tecnologia de acordo com critérios de racionalidade. O nível operacional busca a eficiência nas operações executadas dentro de programas, rotinas e procedimentos estandardizados, cíclicos, repetitivos, buscando alcançar aspectos otimizantes. (CHIAVENATO, 2020 p. 26)

Simone Maria (2015) conclui em seu artigo, que diante dos desafios do novo milênio que tem por foco a globalização, enfoque no cliente, tecnologia, qualidade, informação, produtividade e competitividade a gestão de pessoas assume novos papéis. O novo foco da área de gestão de pessoas é na administração de estratégia de recursos humanos buscando a execução da estratégia através de parceiros estratégicos que ajudam a alcançar os objetivos da organização, integrando as estratégias de RH à estratégia empresarial, diagnosticando forças e fraquezas através dos vários diagnósticos da administração. Dessa forma o gestor de RH deverá atuar com as demais áreas que compõem a empresa, pois ele é o corresponsável pelo desempenho das pessoas que atuam nesses setores, analisando continuamente se as habilidades e competências das mesmas atendem as expectativas das tarefas a serem desempenhadas ou se precisam ser treinadas ou desenvolvidas.

Segundo Madruga (2017), o treinamento tem como objetivo munir o empregado de mais conhecimentos e habilidades para que exerça sua atividade da melhor maneira, considerando a complexidade da tarefa e a necessidade continua de atualização e o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do indivíduo, na ampliação de seu conhecimento e potencial, de maneira que

possibilite exercer seus afazeres da melhor forma com níveis cada vez maiores de complexidade.

Treinamento é um processo que tem como objetivo melhorar o desempenho de um funcionário no cargo que ocupa. Seu foco são as atividades, os métodos e processos que são executados no exercício do cargo, e sua expectativa de resultado – melhoria do desempenho – é de curto prazo. (MARQUES, 2015 p. 58)

É importante que a área de gestão de pessoas tenha foco em potencializar o seu capital humano de forma que direcione seus colaboradores para suas metas e objetivos. Desse modo, o treinamento e desenvolvimento se torna extremamente importante nas organizações, pois segundo Noe (2015) as empresas que utilizam práticas inovadoras de treinamento e desenvolvimento têm mais chances de apresentar melhor desempenho financeiro do que seus concorrentes que não o fazem.

Diante deste contexto, tem-se a seguinte problemática neste estudo: Quais as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da Organização? Para isso, foi realizado um levantamento de campo, tendo como objeto de pesquisa, profissionais que estão diretamente ligados as funções de Treinamento e Desenvolvimento, a fim de efeitos comprobatórios da referente pesquisa científica.

Assim, o objetivo geral é identificar quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, bem como os impactos nos resultados da organização, a partir do ponto de vista de quatro profissionais que atuam na área de T&D, utilizando base teórica por meio de artigos já publicados, e por meio de estudo de caso, utilizando o Google Formulários para encaminhar as questões de caráter aberto, a esses profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

Sendo assim, os objetivos específicos buscaram: Identificar a relação existente entre T&D, bem como os resultados organizacionais oriundos de pesquisa de campo; comprovar, com base em dados e estudos, como o desempenho está diretamente ligado à forma como o colaborador executa as suas atividades.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEPÇÕES BÁSICAS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Chiavenato (2020) afirma que no mundo contemporâneo as organizações estão inseridas num contexto de globalização, desenvolvimento tecnológico acelerado e complexas relações sociais, onde as habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham são fatores determinantes para a sobrevivência e sucesso das organizações. Treinar e desenvolver pessoas significa vantagem competitiva para as organizações.

A Era da Informação colocou o conhecimento como o mais importante recurso organizacional: uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o sucesso das organizações. E isso trouxe situações completamente inesperadas, como a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. (CHIAVENATO, 2020, p.2)

Para Chiavenato (2016) treinamento é uma metodologia com objetivo no curto prazo e deve ser idealizada de maneira sistemática e organizada para que os indivíduos aprendam conhecimentos, habilidades e competências com a finalidade de atender objetivos organizacionais previamente definidos.

O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos a trabalho, atitudes frente a situações, conhecimento da tarefa e do ambiente e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Dentro de uma concepção mais limitada, o treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia da pessoa para a execução de determinado trabalho ou tarefa. Na verdade, o treinamento é uma educação especializada que inclui desde a aquisição da habilidade motora até conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referentes a situações. (CHIAVENATO, 2020, p. 343)

O treinamento é capaz de evitar ou diminuir o erro humano e também é capaz de transformar a rotina de trabalho, pois o treinamento pode ser direcionado para aperfeiçoar a maneira de executar tarefas, mas também para aprimorar o comportamento e a interação entre as pessoas que compõem a organização (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Silva (2018) esclarece que é importante para a organização ter um departamento dedicado à organização e execução de treinamentos.

Esse departamento também é de extrema importância em uma organização: o treinamento tem sido considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para elas se tornarem mais produtivas, criativas e inovadoras, de modo que contribuam mais para os objetivos organizacionais e se tornem profissionais cada vez mais valiosos. Os treinamentos podem ser externos ou internos, em diversos formatos, práticos e/ou teóricos (SILVA, 2018, p. 24)

Como assegura Madruga (2017), pode-se afirmar que treinamento é um investimento da empresa com potencial de tornar os funcionários mais capazes

de alcançar o desempenho necessário para atingir os objetivos organizacionais. Desta forma, treinamento não é despesa, mas um investimento com alto potencial de retorno, tanto para a empresa como para a pessoa. Neste contexto podemos afirmar que aplicação de recursos da organização para proporcionar treinamento aos seus colaboradores é capaz de contribuir para o alcance do propósito de melhores resultados da organização.

Posto isto, treinar não é meramente informar, e sim formar. Treinar é um meio de desenvolver competências das pessoas para se tornarem mais eficientes, produtivas e assertivas.

Com base no que assegura Pacheco (2009), é possível afirmar que o setor responsável pelo treinamento e desenvolvimento de pessoas é de extrema importância para a organização, pois é este setor que, em conjunto com os demais gestores das diversas áreas da empresa, que identifica as necessidades de capacitação dos colaboradores, de forma congruente com os objetivos e expectativas gerais da organização.

Para que o treinamento seja eficiente é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois desta maneira os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser Diagnóstico, Programação do treinamento, Implementação e Avaliação. (CHIAVENATO 2015).

Para Kanaane (2017) é importante que as organizações desprendam esforço para ir além do aperfeiçoamento técnico de seus colaboradores. É importante desenvolver a competência pessoal, propiciar a construção profissional no longo prazo, com objetivos amplos e também com foco no desenvolvimento da carreira, de forma personalizada e direcionada, respeitando as características e potencialidades individuais.

Para Dutra (2017) desenvolvimento acontece quando a pessoa incorpora atribuições e responsabilidades de maior complexidade, tornando-se capaz de gerar transformação e agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização de forma efetiva, de maneira que o resultado positivo permanece mesmo quando ela sai da organização.

O desenvolvimento extrapola o treinamento, pois envolve a carreira e outras experiências. É um processo a longo prazo, exige macrovisão e compreensão sistêmica, e compromete-se a melhorar a eficácia da organização por meio do desenvolvimento das pessoas e da equipe de trabalho como um todo. (SILVA, 2018 p. 24)

Do ponto de vista de NOE (2015, p. 20) “o desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. ”

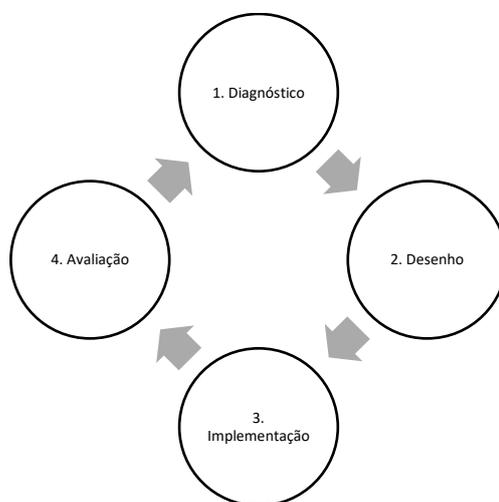
Chiavenato (2020, p. 351) conclui que: “Todas as pessoas – independentemente de suas diferenças individuais – podem e devem se desenvolver.”

## 2.2 AS CARACTERÍSTICAS DA ETAPA DE TREINAMENTO

Segundo Chiavenato (2015) o treinamento é um processo contínuo, sendo composto por quatro etapas, sendo elas: Diagnóstico: responsável pelo levantamento de necessidade ou carências; Desenho: elaboração do projeto ou do programa; Implementação: condução e execução do programa; Avaliação: verificação dos resultados obtidos.

A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como o principal catalisador dessa mudança. (CHIAVENATO, 2015 p. 317)

Figura 1 – Etapas do Processo de Treinamento



Fonte: Desenvolvido pelos autores com base em Chiavenato (2015 p. 316)

A Norma ABNT NBR ISO 10015 de 2001 fornece as diretrizes que orientam as organizações e seu pessoal com relação ao processo de treinamento, evidenciando as necessidades relacionadas às competências, como necessidade mínima para que a empresa atinja seus propósitos e objetivos, por meio da sistematização do treinamento. Esta sistematização engloba as funções básicas de T&D. (ARELLANO, 2017 p. 92)

Ainda segundo Chiavenato (2015), não devemos confundir a questão de realizar cursos e proporcionar informação com treinamento, pois ele vai muito longe, por atingir o desempenho almejado pela organização. Sendo assim, desenvolvendo uma cultura interna ao qual seja favorável ao aprendizado a fim de alcançar as mudanças desejadas.

Tabela1 – Discussão das etapas do processo de treinamento

<b>NECESSIDADES A SATISFAZER</b>	<b>DESENHO DO TREINAMENTO</b>	<b>EXECUÇÃO DO TREINAMENTO</b>	<b>AValiaÇÃO DOS RESULTADOS</b>
Diagnóstico da situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou ação	Avaliação e controle
-Objetivos da organização -Competências necessárias -Problemas de produção -Problemas de pessoal -Resultados da avaliação do desempenho	Programa do treinamento. -Quem treinar -Como treinar -Em que treinar -Quando treinar	Condução e aplicação do programa de treinamento por meio de: -Gerente de linha -Assessoria de RH -Por ambos Por terceiros	-Monitoração do processo -Avaliação e medição de resultados -Comparação da situação atual com a situação anterior -Análise do custo/benefício

Fonte: Desenvolvido pelos autores da obra com base em Chiavenato (2015 p.316)

### 2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Chiavenato (2015) o desenvolvimento de pessoas deixou de ser uma tarefa exclusiva da área de treinamento e desenvolvimento (T&D) para se transformar em uma preocupação holística na organização. A gestão do conhecimento e das competências, a instituição de universidades corporativas, a transformação das empresas em organizações de aprendizagem são decorrências típicas dessa transformação. Um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos e integrados para incrementar a aprendizagem organizacional.

Desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para

preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização. (CHIAVENATO, 2015, p.313)

Para Dutra (2017) é importante construir parcerias com instituições que ofereçam recursos necessários para o desenvolvimento sustentado ao longo do tempo, de forma estratégica e adequado às necessidades da organização, mas que permita a diversificação do perfil do profissional desenvolvido. Estes parceiros representam ganhos tangíveis e não tangíveis.

Um resultado necessário da parceria é um ganho substantivo para as pessoas que estão sendo formadas. Caso a parceria não resulte em algum incremento na formação, capacitação e/ou desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos, provavelmente terá dificuldades para se sustentar, porque perde seu propósito principal. (DUTRA, 2017, p. 85)

Conforme afirma Chiavenato (2020) os principais métodos de desenvolvimento 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 oferecem oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis. 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 (2020) afirma que desenvolver pessoas está relacionado na crença que todos são capazes de aprender, por isso a educação está diretamente envolvida no processo de desenvolvimento, uma vez que é importante estabelecer qual é a expectativa para o futuro, traçar metas, vislumbrar o resultado, e a partir desse cenário lançar mão de processos

educacionais que colaborem para este objetivo, subsidiar o caminho que deve ser trilhado, acompanhar os resultados em cada etapa e promover os ajustes necessários. O processo de desenvolvimento deve ser participativo, acolher sugestões e opiniões, e personalizado para suportar as diferentes capacidades e dificuldades de cada indivíduo, e também atender as necessidades das organizações, bem como as complexidades das relações sociais.

Desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. As organizações estão se dando conta disso. (CHIAVENATO, 2015, p.307)

Ainda de acordo com a literatura pesquisada, é possível notar que treinamento e desenvolvimento são formas distintas e complementares de adequação ao cargo, mas desenvolvimento apresenta um conceito amplo de transformação. Segundo Dutra (2017) o resultado esperado do processo de desenvolvimento de pessoas engloba o aproveitamento da educação formal, experiências de trabalho, transformação comportamental, desenvolvimento de habilidades e aplicação talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções, e a para organização representa contar com profissionais capacitados para atuar na função atual e também capazes de promover e se adaptar a mudanças.

Figura 2 – Processos de desenvolver pessoas.



Fonte: Chiavenato (2015, p.307)

### 3 METODOLOGIA E MÉTODO DA PESQUISA

O estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa, tendo em vista os procedimentos técnicos, que, por sua vez, foram associados com a coleta, análise de texto, além da aplicação do questionário destinado a um grupo de pessoas.

A pesquisa utilizou o método de pesquisa bibliográfica, pois foi utilizado material publicado referente ao tema abordado, como livros e materiais disponibilizados pela internet. De acordo com Gil (2010 p. 27):

A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e canais de eventos científicos.

O perfil da pesquisa é qualitativo, pois foi aplicado questionário aberto, com a intenção de analisar as opiniões de profissionais da área de T&D sobre temas relevantes para esta pesquisa. Segundo Gil (2017 p. 39):

É possível, de maneira bem simplificada, classificar as pesquisas em quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas os resultados são apresentadas em termos numéricos e, nas qualitativas, mediante descrições verbais. Assim podem ser definidas como pesquisas quantitativas: pesquisa experimental, ensaio clínico, estudo de coorte, estudo caso-controle e levantamento.

O grupo de pessoas que foi selecionado para participar do questionário é formado por quatro profissionais que atuam diretamente com treinamento e desenvolvimento de pessoas, em diferentes organizações. Por se tratar de um público específico, e que atua diretamente com o tema proposto pelo presente artigo, as margens de erros desta da amostra serão mínimas. Utilizou-se um questionário aberto, com 14 perguntas destinado aos profissionais de Treinamento e Desenvolvimento.

A coleta de dados foi por meio do Google Formulários, que assim que os objetos de pesquisas concluírem com as suas respostas, essa plataforma, irá converter essas respostas em uma planilha do Excel da Microsoft, servindo assim, de base para a presente pesquisa.

Para acessar a essa pesquisa, o entrevistando recebeu por um dos autores deste artigo, um link para terem acesso ao questionário, não tendo outros sujeitos, acesso ao formulário. No apêndice A, estão as questões abordadas.

Para elaborar as perguntas de um questionário é indispensável levar em conta que o informante não poderá contar com explicações adicionais do pesquisador. Por este motivo, as perguntas devem ser muito claras e objetivas. (ANDRADE, 2012, p. 134)

O perfil para a escolha da amostra foi a não probabilística.

A amostragem não probabilística consiste ao não fazer uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos para a amostra. (MARCONI; LAKATOS, 2017 p.107)

O método utilizado para a análise de dados foi análise de conteúdo, pois, segundo Marconi e Lakatos (2017 p. 17), o objetivo da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens a fim de evidenciar indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor compreensão dos resultados obtidos, estes são apresentados na sequência das perguntas realizadas, conforme o instrumento de coleta.

Dos quatro profissionais que responderam ao questionário, três são graduadas em Psicologia, e uma Bacharel em Administração de Empresas, sendo duas também pós graduadas em Gestão de Pessoas. Todas atuantes na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, com longa experiência, de oito a vinte anos. As três primeiras perguntas serviram para identificar e qualificar as entrevistadas, que foram mencionadas neste artigo como “A”, “B”, “C” e “D”.

Para a quarta pergunta, as entrevistadas apresentam respostas semelhantes, afirmando que a importância de ter uma equipe de T&D em uma empresa é relacionada ao levantamento das necessidades de desenvolvimento e capacitação, identificação dos pontos de melhorias e alinhamento com a estratégia da empresa.

Conforme opina a entrevistada A:

A importância de ter uma equipe de T&D pode ser relacionada à inovação contínua, a melhoria da produtividade, ao desenvolvimento das competências individuais dos empregados e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional e a melhoria da motivação. Ter profissionais capacitados é um ponto diretamente ligado à oferta de um serviço de qualidade.

De modo semelhante comente a entrevistada D:

Acredito que é de suma importância, para identificar as necessidades de desenvolvimento e competências necessárias para atender a organização e ampliar o conhecimento.

Na pergunta seguinte foi questionado quais as vantagens que o T&D pode trazer para uma organização. As entrevistadas apresentam opiniões complementares, reconhecendo que as principais vantagens são: desenvolvimento contínuo, consolidação da cultura organizacional, motivação e retenção dos profissionais, aumentar a efetividade nas entregas e suportar a organização em seus desafios e estratégias. Todas as vantagens apresentadas pelas entrevistadas são significativas para a empresa e corroboram com a pesquisa bibliográfica deste artigo. Conforme registrado pelas entrevistadas B e D, respectivamente: “Motivação, retenção e melhor aproveitamento do profissional”, e “Vantagem de suportar a organização em seus desafios e estratégias, inovações através do desempenho de suas equipes”.

Quando perguntado sobre quais os impactos e os resultados do T&D nas organizações, obtiveram-se, em síntese, as seguintes repostas: Desempenho das equipes, mais qualidade nos serviços prestados, identificação pontual de GAPs, investimento na capacitação, adequação de performance, oportunidade de carreira, otimização do tempo, inovação e competitividade no mercado. Cabe citar a resposta da entrevistada C:

Impacta na relação da empresa com a inovação e melhora a competitividade no mercado, com profissionais mais capacitados e atualizados, uma vez que o aprendizado proporciona esse diálogo com as mudanças que ocorrem frequentemente no mundo atual.

A entrevistada B também comenta que “Profissionais mais capacitados, com oportunidade de carreira dentro da Cia, otimização do tempo e inovação”.

Para a questão “Você acredita que o T&D é importante para as organizações? todas as entrevistadas concordam que sim e apresentam justificativas convergentes, onde é possível interpretar que o T&D transforma a rotina da empresa, possibilita mapear os GAPs, retém talentos, fomenta a inovação, e contribui para o desenvolvimento contínuo da organização.

A entrevistada A responde positivamente:

Sim. Ter uma equipe desenvolvida tanto em habilidades técnicas quanto comportamentais, identificar as necessidades de intervenção e

atuar pontualmente, contribuir com o desenvolvimento contínuo é de suma importância para o avanço organizacional.

De maneira equivalente com a entrevistada A, a entrevistada C responde: *“Sim, porque transforma a rotina da empresa, trazendo melhorias, desenvolvimento e inovação”*.

Para as entrevistadas, T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades, pois apura as necessidades de desenvolvimento técnico e viabiliza ações de treinamentos que possam suprir essas demandas, programa feedbacks, agrega mais conhecimentos, e melhora o desempenho.

Como caracteriza a entrevistada A

O T&D desempenha um papel fundamental relacionado ao desempenho do empregado no que tange à execução das atividades, pois deve levantar as necessidades de desenvolvimento técnico junto aos setores da empresa e viabilizar ações e treinamentos que possam suprir essas demandas

E nesse mesmo sentido a entrevistada D escreveu:

A partir do momento em que uma empresa possibilita ao seu colaborador o aprimoramento e desenvolvimento de determinadas competências, ela proporciona um melhor desempenho de suas atividades e lhe possibilita também a busca de novos desafios profissionais.

Com base nas respostas da nona questão, pode-se concluir que a qualidade da organização está relacionada à qualidade do serviço prestado, e o T&D capacita os empregados para que estes melhorem suas entregas, e também melhora o clima organizacional. A resposta da entrevistada A é uma boa síntese deste entendimento:

Não há como pensar em qualidade na organização, sem pensar na qualidade do serviço que é prestado. E, para se ter a garantia de um serviço de qualidade, faz-se necessário o investimento na capacitação de cada profissional.

Para as entrevistadas B e C as dificuldades de colocar o T&D em execução é o custo do investimento, e a entrevistada A complementa que é comum não encontrarem comprometimento dos outros gestores, pois esses não reconhecem o T&D como prioridade para melhores resultados, a entrevistada D apresenta que não considera dificuldade, mas sim desafio:

Se estamos falando de um plano de treinamento, eu diria que o desafio e não a dificuldade de se colocar em prática, seria primeiro entender

qual a missão da organização, suas metas e como a área de T&D com suas estratégias poderia contribuir com a organização.

É consenso entre as entrevistadas que um o T&D bem aplicado na organização pode acarretar lucro para empresa, pois o T&D proporciona aumento da produtividade, qualidade de performance e reduz o custo de substituição de pessoal. Conforme afirma a entrevistada C quando escreve que *“Sim, por trazer efetividade.”* e complementa a entrevistada B, *“Com certeza sim, reduziria o custo com contratação de novos profissionais, custo com desligamento, além de otimizar o tempo”*.

Na pergunta “Quais são os riscos vinculados ao T&D, que podem ocorrer na empresa?” A entrevistada C escreve *“Uma transformação grande, que talvez a cultura da empresa não esteja pronta para colocar em prática por movimentos mais conservadores.”* e para entrevistada B *“Preparar o profissional e perdê-lo para empresas de maior porte. Ou criar uma expectativa de promoção que não poderá ser efetivada a curto prazo”*. Já para entrevistada D: *“Os riscos de uma área ou plano de treinamento para uma empresa é se ele não tiver nenhum tipo de “fit” com o propósito da mesma. Sendo assim todo esforço de capacitação e desenvolvimento serão em vão.”* Diante do exposto podemos concluir que os riscos estão relacionados à falha de gestão do plano de T&D, e não em treinar e desenvolver colaboradores.

Todas as entrevistadas concordam que T&D pode contribuir para motivação dos seres humanos, pois o conhecimento gera auto reconhecimento, e também é um objetivo próprio das pessoas na atualidade. Geralmente investimento em T&D é reconhecido como diferencial da empresa, motivando também o profissional a se empenhar para atingir os objetivos organizacionais.

Na pergunta final identifica-se a opinião das entrevistadas, profissionais da área de Gestão de Pessoas, sobre T&D. Para a entrevistada C:

O T&D é um importante processo para manter a organização atualizada e gerar inovação e melhorias. É uma oportunidade de trazer o colaborador como protagonista, para uma ação e resultados efetivos, que culminarão em seu desenvolvimento pessoal e profissional. É uma oportunidade de investir no capital humano e intelectual da empresa, transformando o seu dia-a-dia, com profissionais engajados com o negócio.

Segundo a entrevistada B:

É uma área pouco valorizada nas empresas. Normalmente, quando precisa cortar algum custo, sempre é da área de treinamento. Acredito que os resultados não sejam palpáveis e fáceis de identificar. Muitas vezes a longo prazo. Com a pandemia, a área ganhou mais espaço e percebo que as grandes empresas já buscam áreas de educação corporativa e treinamentos online. O retorno financeiro que as empresas conseguem com as capacitações são invisíveis na maioria das vezes.

E em concordância, a entrevistada D opina:

Acredito que a área de T&D contribui bastante para as organizações e que cada vez mais precisa se inovar para garantir não só um maior engajamento das pessoas, como também ser um parceiro das organizações na busca de resultados.

Após análise dos resultados, é possível inteligir que a área de T&D é importante para identificar e aprimorar as competências e comportamentos, além de viabilizar oportunidades de desenvolvimento aos profissionais de maneira compatibilizada com os objetivos da organização. Quando bem executado, o T&D pode contribuir para motivação dos membros da organização e também propiciar inovações, uma vez que agrega novos conhecimentos. Treinar e desenvolver pessoas representa vantagem estratégica para o negócio, uma vez que impacta positivamente nos resultados, melhorando o desempenho e agregando qualidade nas atividades executadas, e um importante reflexo disso, segundo a observação das entrevistadas, é o aumento da lucratividade da empresa, e por isso é importante superar as dificuldades apresentadas, que na opinião das entrevistadas é, principalmente, convencer os gestores da importância do T&D e a falta de investimento. Os riscos apresentados estão relacionados à falha de planejamento e alinhamento com o propósito da organização, dessa forma é possível concluir que não há riscos para implantação do T&D, se este for planejado e executado de maneira correta.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio do embasamento teórico e interpretação das opiniões obtidas nesta pesquisa, que buscou identificar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, bem como identificar e compreender quais as vantagens do treinamento e desenvolvimento, e quais impactos nos resultados da organização, pode-se apurar que:

É fundamental para o exercício da função, o treinamento. E que o desenvolvimento possibilite o aprimoramento contínuo das pessoas, e ambos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na opinião dos entrevistados pode-se constatar que a equipe responsável pelo T&D é importante para mapear as necessidades de melhoria e proporcionar os treinamentos adequados. O T&D apresenta as vantagens de aumentar a efetividade nas entregas, gerar motivação e inovação. Os principais desafios estão relacionados ao custo, mas que se revela um bom investimento, uma vez que está relacionado à geração de lucro para empresa. O risco apresentado é a possibilidade de perder o profissional desenvolvido, se a organização não apresentar também desenvolvimento organizacional. Treinamento e Desenvolvimento é capaz de motivar as pessoas e o profissional de T&D é importante para alinhar os objetivos organizacionais com as possibilidades de desenvolvimento das pessoas.

Assim, tem-se como resposta do problema de pesquisa deste trabalho que as vantagens do Treinamento e Desenvolvimento são: melhorar e aperfeiçoar o desempenho dos profissionais das organizações e aumento da competitividade, de forma que impacte positivamente nos resultados, como meio de alinhar as competências desenvolvidas aos objetivos organizacionais, como maneira de viabilizar melhores resultados.

A pesquisa apresentou algumas dificuldades, mas não sendo uma limitação para a sua realização. A maior delas foi a impossibilidade de pesquisa em biblioteca física, decorrente do isolamento social necessário ao combate ao COVID-19, uma vez que este artigo foi elaborado no mesmo período da pandemia.

Como recomendação para pesquisas futuras, é possível reaplicar o questionário, porém, ampliando-se o número de participantes na amostra, com objetivo de se obter uma perspectiva maior sobre o tema.

## **6 REFERÊNCIAS**

ANDRADE, Maria. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN,

2012. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>.

ARELLANO, E. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. 9788595152458. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Editora Manole, 2015. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520445495/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração – Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações** -11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar Talentos na Empresa**. Barueri: Editora Manole, 2016. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450345/>.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas: Realidade atual e desafios futuros**. Campos Elísios: Grupo GEN, 2017. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>.

GIL, Carlos S.; **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2017. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações**, 3. ed. São Paulo: Grupo Atlas, 2017. Disponível em:  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/>.

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230401/>.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia do Trabalho Científico**, 8ª ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/>.

MARIA, Simone. Processo Evolutivo Da Gestão De Pessoas. Rh Portal. Set. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/processo-evolutivo-da-gesto-de-pessoas/> Acesso em 07 de outubro de. 2020.

MARQUES, J. C. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122516/>.

NOE, Raymond N. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática** – 6. ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554854/>.

PACHECO, Luzia *et al.* **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** – 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=r4IIDwAAQBAJ&lpg=PP1&hl=pt-BR&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502225336/>.

SILVA, Marlene L. da. **Administração de Departamento de Pessoal** – 15. ed. rev. atual. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536529967/>.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Questionário Artigo Científico

---

1- Qual o seu nome?

---

2- Qual sua formação acadêmica?

---

3- Há quanto tempo você atua com o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas?

---

4- Qual a importância em se ter uma equipe de T&D em uma empresa?

---

5- Quais vantagens que T&D pode trazer para uma organização? Justifique.

---

6- Quais os impactos e resultados do T&D nas organizações? Justifique.

---

7- Você acredita que o T&D é importante para as organizações? Justifique.

---

8- Como o T&D se relaciona ao desempenho do colaborador no que tange à execução de suas atividades? Justifique.

---

9- Em sua opinião como T&D se relaciona com a qualidade na organização? Justifique.

---

10- Quais são as dificuldades ao colocar o T&D em execução? Justifique.

---

11- Um T&D bem aplicado na organização, poderia acarretar em lucros para a empresa? Justifique.

---

12- Quais são os riscos que o T&D pode trazer a empresa? Justifique.

---

13- Você acredita que o T&D pode motivar os seres humanos? Justifique.

---

14- Como um profissional da área de Gestão de Pessoas, o que você tem a dizer sobre T&D? Justifique.

---