



**Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"**

ADRIANA FABIANO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Assis / SP

2016

ADRIANA FABIANO DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito à obtenção do Certificado de Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Aparecido Machado

Assis / SP

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

SANTOS, Adriana Fabiano dos

A importância do treinamento para o desempenho organizacional /Adriana Fabiano dos Santos.

Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2016.

40p.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Aparecido Machado.

Trabalho de conclusão de curso – Instituto Municipal de Ensino de Assis – IMESA.

1.Treinamento-R.H. 2. Gestão de pessoas.

CDD 658.3124
Biblioteca da FEMA

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Adriana Fabiano Dos Santos

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Osmar Aparecido Machado _____

Examinadora: Prof. Ms. Sarah Rabelo de Souza _____

Assis / SP

2016

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a DEUS, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu folego de vida em mim foi o que me sustentou e me deu coragem para chegar até aqui, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angustia.

Dedico também aos meus pais, Adilson e Edileusa, que são meu tudo, minha base, pois sem eles eu não teria forças para caminhar nessa longa jornada, transmitindo valores, ensinando sempre e me ensinando a correr atrás dos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Assim como faço quando termino o dia, não há como terminar este trabalho sem agradecer a DEUS, que em cada passo que dou está sempre ao meu lado.

Ninguém no mundo é mais digna dos meus agradecimentos que minha mãe, aquela que nunca deixou de acreditar em mim, que sempre me apoiou em todos os momentos.

Ao meu pai que me ensinou tantos valores importantes na minha vida.

Meu namorado Maikon, pela paciência e compreensão durante esses quatro anos, e por ter me apoiado desde o início e em todos os momentos dessa jornada.

Em especial agradeço, ao meu mestre Osmar Aparecido Machado, por toda dedicação, comprometimento para a conclusão desse trabalho, me ensinou valores que levarei para a vida toda.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos e companheiros de jornada, que com a convivência diária, passamos a fortalecer nossa amizade e que a cada dia, vocês se tornaram referência em minha vida, em especial: Anita Sampaio, Estela Santos e Marcos Dutra, por acompanharem e me ajudarem na minha jornada, sempre me incentivando, me apoiando em cada dificuldade, o meu muito obrigada por vocês fazerem parte da minha história, minha vida, a vocês que valorizam e acompanham minha trajetória. Por todo este tempo que estive com vocês, me fizeram acreditar que com muita garra força e determinação chegaria ao fim.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas
a implicações futuras de decisões presentes.

PETER DRUCKER

RESUMO

Dentre os diversos recursos que dispõem as empresas, as pessoas são as únicas que são capazes de ter auto direcionamento, desenvolvimento e desempenho. Portanto elas podem ter grande capacidade de crescimento. Este estudo tem a finalidade de investigar a importância do treinamento para o desempenho dos colaboradores de forma que eles possam crescer profissionalmente e desempenhar o seu trabalho motivados, colocando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prática para que a empresa alcance os objetivos esperados, diminuindo assim graves problemas como baixa produtividade, rotatividade e até mesmo problema de saúde. Foram realizadas pesquisas bibliográficas, por meio da revisão da literatura, tanto escrita como eletrônica, em livros e artigos. Logo colaboradores felizes e satisfeitos, com toda a certeza tem um desempenho melhor que o esperado e que fazem a diferença dentro e fora da empresa. Conclui-se que se implementar de forma adequada o treinamento ele proporcionará vantagens, como o alcance dos objetivos esperados pela organização, melhorando assim a motivação e a qualidade de vida de cada colaborador.

Palavras-Chave: Desempenho. Resultado. Treinamento.

ABSTRACT

Among the many resources available to the companies, the people are the ones that are capable of self-direction, development and performance. So they can have great growth potential. This study aims to investigate the importance of training for the performance of employees so that they can grow professionally and fulfill its motivated work, putting their knowledge, skills and attitudes in practice for the company to achieve the expected goals, thus decreasing serious problems such as low productivity, turnover and even health problem. Literature searches were conducted through the literature review, both written and electronic, in books and articles. Logo happy and satisfied employees, most certainly has performed better than expected and that make a difference inside and outside the company. We conclude that to implement adequately the training it will provide benefits such as achieving the goals expected by the organization, thus improving the motivation and the quality of life of each employee

Keywords: Performance Result. Training.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: A programação do Treinamento	19
Quadro 2: Avaliação dos programas de Treinamento.....	21
Quadro 3:Mudanças de Comportamento através do Treinamento	29
Quadro 4: Processosde Treinamentos	31

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 TREINAMENTO:FUNDAMENTOS E TEORIA.....	14
2.1 A importância do Treinamento	16
2.1.2 Diagnóstico	18
2.1.3 Desenho.....	18
2.1.4 Implementação	19
2.1.5 Avaliação	20
3.0 NECESSIDADES DE TREINAMENTO	22
3.1 Avaliação de Desempenho	23
3.2 As vantagens de Investir em Treinamento.....	26
3.2.1 Vantagens de Investir em Treinamento e Desenvolvimento.....	27
3.2.2 Elevar os níveis de Qualidade	28
3.2.3 Aumentar a Produtividade.....	28
4. RESULTADOS DO TREINAMENTO	31
5. TREINAMENTO CORPORATIVO.....	33
5.1 Benefícios e Vantagens do Treinamento Corporativo.....	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o principal destaque de empresas bem sucedidas (sejam estas de diferentes ramos do mercado) é o foco no colaborador e a ideia de que este constitui seu principal patrimônio. A busca do capital humano que existe em cada uma das organizações é de extrema importância para o sucesso de um negócio e, conseqüentemente, para todos os envolvidos neste processo de valorização e aperfeiçoamento pessoal.

O treinamento visa promover o aperfeiçoamento e a interação entre os colaboradores buscando obter bons resultados por meio da qualificação e capacitação e melhorando, desta maneira, suas potencialidades. Para que as organizações sejam bem sucedidas é necessário que elas tenham pessoas qualificadas, motivadas e eficientes, dispostas a correrem riscos, pois são elas que fazem a diferença nas organizações. São elas que realizam todas as atividades, desde a produção até a entrega de produtos ou serviços para os clientes, somente é possível com colaboradores bem treinados.

O treinamento é uma ferramenta muito importante para o colaborador, pois ajuda a desenvolver seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes, melhorando assim suas condições de trabalho.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é investigar a importância do treinamento para o desempenho dos colaboradores de forma que eles possam crescer profissionalmente e desempenhar o seu trabalho motivados, colocando seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prática para que a empresa alcance os objetivos esperados, diminuindo assim graves problemas como baixa produtividade, rotatividade e até mesmo problemas de saúde.

Desta forma, apresenta-se nesta pesquisa cada item relacionado ao treinamento e desempenho dos colaboradores, realizando um levantamento bibliográfico sobre a importância do treinamento nas organizações atuais. O estudo está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro essa introdução.

Capítulo 2: Neste capítulo pretendemos explorar os fundamentos e a teoria do treinamento, seu valor no mercado de trabalho atual e qual a sua verdadeira importância para as organizações.

Capítulo 3: Descrevemos como é feito o apontamento das necessidades do treinamento, assim como o ato de treinar uma equipe pode influenciar na motivação desta. Como tais

iniciativas podem influenciar de maneira positiva no desempenho individual e organizacional, mostrando como as pessoas podem fazer a diferença no ambiente de trabalho.

Capítulo 4: Apontaremos caminhos para a obtenção de melhores resultados através do treinamento fazendo com que, desta maneira, colaboradores adquiram novos conhecimentos que facilitarão a execução de suas tarefas dentro da organização, aumentando sua motivação, auto estima e qualidade de vida.

Capítulo 5: Buscamos mostrar neste capítulo que, com o avanço tecnológico, são muitas as empresas que se preocupam em capacitar seus colaboradores, proporcionando treinamento virtuais de curta duração. Com esta nova modalidade as organizações também podem se beneficiar, vislumbrando inúmeras vantagens através do treinamento corporativo.

O treinamento se faz necessário para transmitir informações e melhorar cada dia mais as habilidades de cada trabalhador, fazendo com que eles venham a desempenhar cada dia mais, tornando seu trabalho satisfatório para a organização.

2 TREINAMENTO: FUNDAMENTOS E TEORIA

O principal patrimônio para uma organização existir são as pessoas, desde o simples operário ao mais graduado executivo. As pessoas podem, quando bem treinadas, melhorar sua capacidade de aprendizagem e estar preparadas para atender as demandas da organização.

O treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir com maior eficiência os objetivos da empresa (CHIAVENATO APUD HOYLE, 1998). O treinamento é muitas vezes visto como uma despesa, entretanto, conforme explica Chiavenato (1998) ele pode ser considerado um investimento, porque ele é altamente compensador para a organização.

É de suma importância que os investimentos em treinamento possam contribuir para o desempenho dos colaboradores nos processos de produtividade e no processo motivacional, assim proporcionando um melhor resultado para a organização. Além disso, é fundamental que as ferramentas de treinamento permitam mensurar resultados positivos, verificando se realmente os investimentos realizados em treinamento estão tendo um retorno significativo para a organização e para o desempenho e crescimento de cada colaborador dentro da empresa.

O talento humano é um dos recursos mais valioso que a organização tem, pois é preciso aprender a retê-los. A organização que almeja ter sucesso no mercado deve ter a consciência de que treinar seus colaboradores não é suficiente, deve ter tempo para reter seus principais talentos, uma vez que possuem conhecimentos profundos da organização e transferir este *Know-how* para a concorrência não será nenhum pouco interessante. (CHIAVENATO, 2010)

Portanto as organizações devem se atentar aos talentos existentes dentro da organização, pois se não houver essa preocupação, bons profissionais podem acabar se transferindo para a concorrência e levar todos os conhecimentos adquiridos dentro da empresa, para a empresa este *Know-How* - Conhecimentos práticos - é muito valioso e pode ser muito útil na concorrência, causando prejuízo à organização que forneceu treinamento. Reciclar e capacitar equipes é fundamental, porém os colaboradores

desempenhados e motivados, pois trarão bons resultados, assim tornando uma empresa em excelência. (CHIAVENATO 2010) ¹

De acordo com Chiavenato (2010), alguns especialistas em Recursos Humanos (RH) consideravam o treinamento um meio de adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Recentemente passou-se a ampliar esse conceito, considerando o treinamento um meio para alavancar o desempenho do cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual as pessoas são preparadas para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar.

“O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valores às pessoas, a organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da empresa, tornando responsável pelo capital intelectual das organizações. Treinamento é o processo de desenvolver qualidade nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO 1999, p.295)

Ainda segundo CHIAVENATO (1999, p.295):

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. 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. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente em cargos a serem ocupados futuramente na organização e as capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento de pessoas constituem processos de aprendizagem.

O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir para os objetivos organizacionais, cada vez mais valiosas. Portanto o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam para o resultado do negócio.

As empresas poderão promover o desenvolvimento das pessoas, quando tiverem certeza de suas pretensões futuras junto aos seus colaboradores, como planos de carreira bem definidos com as estratégias da organização “A aprendizagem traduz processo dinâmico por meio do qual o indivíduo assimila novos conhecimentos, habilidades e atitudes. O treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao seu trabalho”. (RIBEIRO 2008, p.33). Já está provado que a ausência de um programa de treinamento geralmente resulta em custos de treinamento mais altos,

¹Know- How: expressão inglesa que significa “conhecimentos práticos” que o colaborador possui. (Dicionário Aurélio)

não somente por causa do período de aprendizagem consideravelmente mais longos, mas também por causa da probabilidade de que o empregado não aprenderá os melhores métodos de operação.

Portanto um bom treinamento é aquele que contribui para um melhor desempenho dos colaboradores, auxiliando nos processos produtivos proporcionando bons resultados para a organização. “Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do ser humano na sua organização, e no desempenho das suas funções além de ser o processo que visa à preparação e ao aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos dos funcionários de uma organização”(MARRAS, 2001, p.145).

Atualmente, o conceito de treinamento é considerado um meio pelo qual as pessoas executam atividades de forma eficiente, assim contribuindo com os objetivos das organizações. Portanto treinar, capacitar e formar seus colaboradores competentes não é só transmitir informações e sim proporcionar a cada dia um novo conhecimento gerando habilidades naquilo que desempenham. Dar informações necessárias para que seus colaboradores possam colocar em prática suas próprias ideias, buscando sempre soluções e novos conceitos, assim modificando a cada dia seus hábitos e seus comportamentos, tornando mais eficazes e mais valiosos para a organização.

Diante disso percebe-se que é essencial a importância que o treinamento tem dentro das organizações e para o desempenho da mesma.

2.1 A Importância do Treinamento

De acordo com Chiavenato (1999) “O treinamento é importante porque possibilita aos colaboradores terem a capacidade de desenvolver suas tarefas com eficácia, reduzindo obstáculos, solucionando problemas com mais rapidez beneficiando assim a organização como um todo”. O colaborador é essencial dentro da organização, pois se ele faz seu serviço correto assim a organização funcionará corretamente.

ROBBINS (2002) afirma que a maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários. Portanto o treinamento pode trazer um retorno agradável tanto para os colaboradores quanto para a organização. O colaborador bem qualificado executará o seu trabalho motivado, desempenhado e

satisfeito garantindo ótimos resultados na execução das atividades tendo maior produtividade, contribuindo para obter o sucesso almejado pela organização. As organizações, na atualidade, estão adotando práticas que ajudam a mensurar os resultados obtidos através dos treinamentos, avaliando sua eficiência e eficácia de acordo com as necessidades da organização.

“A qualidade dos treinamentos pode determinar melhor evolução no processo produtivo, bem como na qualidade de seus produtos ou serviços e em consequência proporcionar mais lucratividade para a organização. Um treinamento específico e eficaz também pode identificar nas equipes de trabalho alguns talentos que destaquem, e que possam ocupar cargos importantes na organização. E dessa forma, incentivar seus colaboradores a buscar evolução e crescimento em sua carreira profissional”. (CHIAVENATO, 2010).

O capital intelectual é a soma de tudo o que uma pessoa sabe, o maior patrimônio de uma organização é algo que entra e sai todos os dias como uma das maiores capacidades de gerar riqueza, mas para que isso aconteça dentro da organização ela tem que atrair e desenvolver esse capital existente dentro de cada colaborador e da melhor forma possível.

“É necessário que as empresas considerem, principalmente, a importância dos seus ativos intangíveis, como o capital intelectual e as competências profissionais dos seus colaboradores”. (MARRAS 2005, p.128). Isso motiva os colaboradores fazendo com que os mesmos busquem melhorar a cada dia de maneira que possam realizar suas atividades, assim a organização terá um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Qualquer organização que queira obter o sucesso nesse mercado competitivo que se apresenta, terá que investir em pessoas. Esse é o melhor caminho pra se obter os resultados planejados. Para isso, é fundamental compreender que o ser humano é dotado de potencial, que seja produtivo, criativo e inovador. No sentido de utilizar e aproveitar o que cada um tem de melhor e, se bem desenvolvido, o treinamento trará certamente benefícios para a organização, mas é preciso seguir algumas etapas que será de suma importância para um bom treinamento, as quais serão apontadas a seguir.

De acordo com Chiavenato (2010) “O treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas onde cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e

complementar”. As etapas do treinamento estão interligadas e uma sempre complementara a outra, como se observa nas próximas seções, da monografia.

2.1.2 Diagnóstico

O diagnóstico é o levantamento de necessidades do programa de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. O diagnóstico de necessidades de treinamento precisa englobar três níveis de análise complementares.

- a) Análise organizacional: Engloba o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, recursos e como esses recursos são distribuídos para atingir os objetivos sociais, econômicos e tecnológicos no qual a empresa está inserida. A análise sobre essas questões ira determinar o que será ensinado aos empregados com intuito de adequá-los a estratégia organizacional;
- b) Análise das operações e tarefas: Tem como foco os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos. A análise dos cargos possibilita a identificação das necessidades de treinamento através da comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e efetiva capacitação de seus ocupantes;
- c) Análise individual e por equipes: Referem-seà verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Logo após a análise da organização e dos cargos e feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada empregado e cada equipe, com finalidade de identificar os eventuais problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

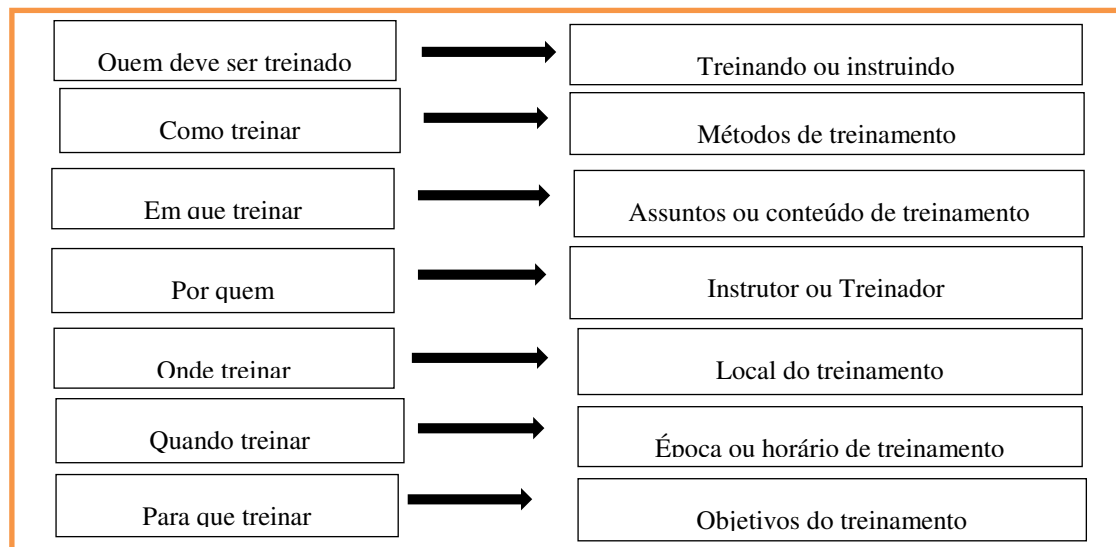
2.1.3 Desenho

Desenho é a elaboração de projetos e programas de treinamento para que possam atender as necessidades diagnosticadas.

Segundo CHIAVENATO(2010), conforme expõe no quadro 1, que para o treinamento ser bem sucedido é necessário que haja uma boa programação, assim definindo a pessoa certa para cada atividade a ser treinada, como será treinada, qual a melhor forma de passar conhecimentos ao indivíduo, qual área essa pessoa precisa ser treinada, quem

será o responsável pelo treinamento, procurar sempre o melhor local e horário para que o treinamento seja bem sucedido e por fim o motivo pelo qual o indivíduo será treinado.

Portanto é necessário que haja um planejamento, ou seja, um segundo plano, onde as organizações darão maior atenção entre o que é necessário e o que é possível, focando nos recursos disponíveis e nas necessidades gerais da organização.



Quadro 1: A programação de treinamento

Fonte: Chiavenato (2010, p.376)

2.1.4 Implementação

Implementação é a execução e condução do treinamento, que analisa a coordenação das principais ações prioritárias, a fim de serem implementadas conforme o que foi planejado. Chiavenato(2004) expõe que nessa terceira etapa do processo há uma tecnologia de treinamento bem sofisticada onde existem muitas técnicas de transmissão das informações necessárias e desenvolvimento das habilidades requeridas no programa de treinamento.

Tachizawa, Ferreira (2011) destacam que é necessário levar-se em consideração os diferentes tipos de treinamento.

- a) O treinamento de integração que tem como objetivo a adaptação do colaborador à organização.
- b) O treinamento técnico operacional que objetiva a capacitação da pessoa para desempenhar as tarefas referentes à sua categoria profissional;

- c) O treinamento gerencial o qual visa o desenvolvimento da competência técnica administrativa e comportamental;
- d) O treinamento comportamental que tem como foco a solução dos conflitos em situação de trabalho.

Segundo MARRAS (2000, P.157) “a execução é a aplicação pratica daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

A execução do treinamento só será realizada com sucesso após todos os processos estarem planejados, analisados e aprovados por cada setor responsável dentro da organização, assim gerando bons resultados para a empresa.

2.1.5 Avaliação

Avaliação é a apuração de todos os resultados obtidos através do programa de treinamento durante todo o processo. Visando analisar todo o treinamento aplicado com os treinados, verificando se durante o treinamento a falhas para que possam ser corrigidas imediatamente. Portanto a avaliação será executada desde o processo inicial até a aplicação do treinamento. É muito importante todo o controle de processos, não só para os organizadores do treinamento mas também para as organizações que esperam bons resultados. O quadro 2 apresenta três formas de avaliação dos programas de treinamento.

Avaliação do Aprendizado	Trata-se de verificar o quanto foi proveitoso o processo de ensino de aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não seja muito comum a aplicação de provas, devesse sempre haver alguma forma de avaliar o quanto efetivamente foi assimilado. Em vez de testes, podem-se aplicar questionários e exercícios.
Avaliação de reação	Objetiva conhecer a opinião do grupo sobre o treinamento nos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamento e o grupo pode manifestar a sua opinião oralmente ou através de questionários com o intuito de deixar os participantes mais à vontade para formular críticas, pois normalmente não é preciso identificar-se.
Avaliação dos resultados do treinamento	Visa uma averiguação de até que ponto o treinamento produziu os resultados desejados e se os mesmos contribuíram para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três modos: através de realização de entrevistas com os participantes e seus supervisores após a conclusão do curso: comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento; e através da análise dos diversos indicadores referente à situação dos recursos humanos na organização. (Níveis de absenteísmo e de turnover, punições impostas aos empregados, resultados de avaliação de desempenho etc.).

Quadro 2: Avaliação dos programas de treinamento

Fonte: Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.226-227)

Essa etapa do treinamento poderá ser feita pela liderança imediata, por um subordinado, um cliente interno e externo. Por isso é preciso que todos tenham um bom desenvolvimento para avaliar e serem avaliados de forma que as avaliações utilizadas no treinamento estejam de acordo com os objetivos de desenvolvimentos de pessoas e para que as organizações alcance os resultados esperados.

Marras (2000), afirma que “para atingir a finalidade da avaliação é necessário que todo módulo de treinamento seja planejado e programado previamente para que, ao seu término, se tenha a possibilidade de medição dos resultados conseguidos. Não havendo essa condição tem-se então dificuldade que pode comprometer a efetivação do trabalho realizado.”.

Portanto todos precisam ter a preparação para avaliar e para serem avaliados, com critérios bem definidos, para que as formas de avaliação estejam adequadas com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e que alcance dos resultados. Com isso percebe-se que as empresas que investirem em treinamento e que se forem aplicados de forma adequada, poderão ter muitas vantagens e alcançaram o sucesso almejado.

3. NECESSIDADES DE TREINAMENTO

O levantamento das necessidades do treinamento é a etapa principal, onde deve ser feito um diagnóstico da análise da empresa, das tarefas e dos comportamentos dos colaboradores.

Treinar é desenvolver a capacidade e qualificar cada profissional, estimulando sempre a motivação, capacitando-os para novos cargos dentro da empresa, promovendo assim crescimento profissional e tornando-os mais responsáveis. O treinamento das pessoas é o meio que garante a competência requerida para o perfeito exercício da tarefa. A isso se chamou KnowHow, ou seja, a capacidade de realizar a tarefa de acordo com o padrão de resultado e o tempo definido pelo planejamento. (NERI, 1999, p.45).

O homem sempre teve a necessidade de aprender técnicas que pudessem auxiliar nos procedimentos da empresa, seja na hora de produzir uma ferramenta ou até mesmo na utilização delas de forma que garantisse um bom resultado no tempo certo.

Conforme explica NERI(1999) Podemos chamar de “perfil profissiográfico” o conjunto de qualidade, características ou requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma determinada tarefa. Tais perfis, constituíram durante muito tempo, uma base de dados segura para o desenvolvimento do trabalho de recursos humanos que utilizou a psicometria como ferramenta para aferição científica do perfil dos envolvidos tanto para a identificação do “homem certo no lugar certo” como também para o reconhecimento das necessidades de treinamento dentro das organizações.

Por isso identificar os perfis de cada profissional dentro da empresa é de suma importância para que elas possam aplicar o treinamento de forma adequada para cada perfil e para cada cargo assim obtendo o melhor que cada colaborador tem e auxiliando na motivação e no desempenho, sempre buscando os melhores resultados.²

²Psicometria: área da psicologia que se utiliza testes e métodos quantitativos para a mensurar comportamentos, tendências, e realiza diagnósticos (Dicionário Rideel)

3.1 Avaliação De Desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento de relevada importância para as organizações que pretendem analisar a forma de trabalho e as metas que cada colaborador precisa atingir, pois é através da avaliação de desempenho que podemos observar o desenvolvimento da produtividade da organização. Portanto precisamos entender o que é avaliação de desempenho.

Segundo CHIAVENATO (1998) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como seu potencial de desenvolvimento”. É uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mal funcionamento para proporcionar ao funcionário treinamento adequado.

Portanto a avaliação de desempenho serve para analisar se os colaboradores estão alcançando os objetivos da empresa ou não, identificando onde está ocorrendo as principais falhas dentro do ambiente de trabalho, para que possam ser planejadas ações no sentido de minimizar ou instigar nas falhas.

É ainda, uma forma de identificar os pontos fortes e fracos que cada colaborador possui, possibilitando que elas se aperfeiçoem e se sintam seguras e motivadas para desempenhar as atividades que dominam.

Segunda AnaAlice e Rui Otavio (2009) a avaliação de desempenho é composta por uma série de métodos. Abaixo os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho.

- a) Escalas gráficas de classificação: Este método é baseado em uma tabela de dupla entrada, sendo que as linhas representam os fatores de avaliação que podem ser assiduidade, qualidade, produtividade, relacionamento com o colega, relacionamento com os clientes, habilidades e domínio da função. Portanto as colunas representam os graus de avaliação de cada fator, esses graus podem variar de A á E ou de 1 á 5, primeiro definem os fatores que são os mais relevantes para o desempenho adequado e depois definem os graus para cada fator. Nesse método o avaliador assina o grau que melhor define a performance do avaliado em cada um dos fatores.
- b) Escolha e distribuição forçada: Consiste na Avaliação dos indivíduos, através das frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação a tarefas que lhes foram atribuídas, assim o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever o comportamento do avaliado, busca minimizar o processo de avaliação de desempenho;

- c) Pesquisa de campo: Basear-se na realização de reuniões entre especialistas em avaliação de desempenho de cada um dos colaboradores, levantando-se os motivos de cada desempenho por meio de análise de fatores e situação, permitindo um diagnóstico padronizado, minimizando assim a avaliação, ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder do desenvolvimento profissional de cada um;
- d) Incidentes críticos: Representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientações constantes. Esse método não se preocupa em avaliar situações normais, portanto para haver sucesso na utilização dessa avaliação é necessário que tenham registros constantes dos fatos para que nenhum destes passe despercebido;
- e) Comparação de pares: Conhecida como comparação binária, ela faz uma comparação entre o desempenho de dois ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas;
- f) Auto avaliação: É a avaliação feita pelo próprio avaliado com relação a sua performance. O ideal é que o sistema seja utilizado conjuntamente a outros para minimizar o forte viés e a falta de sinceridade que podem ocorrer;
- g) Relatório de performance: É a avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre com as características do avaliado, seus pontos fortes e fracos, potencializa as dimensões dos comportamentos. Suas desvantagens estão na dificuldade de combinar ou comparar as classificações atribuídas, pois isso exige um método mais formal;
- h) Avaliação por resultados: É baseado na comparação entre os resultados previstos e os resultados realizados, ele é um método prático, mas que precisa somente do ponto de vista do supervisor a respeito do desempenho do avaliado;
- i) Avaliação por objetivos: É uma avaliação que transmite os objetivos específicos, mensuráveis, alinhando sempre aos objetivos organizacionais e negociados, previamente em cada colaborador e seus supervisores, ainda é importante ressaltar que no período da avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados aos colaboradores. Deve-se permitir aos colaboradores sua auto avaliação para discussão com seu gestor ao final da avaliação.

j) Padrões de desempenho: Conhecida também como padrões de trabalho, quando há estabelecimento de metas somente pela parte da organização, mas que devem sempre ser comunicadas as pessoas que serão avaliadas.

k) Frases descritivas: Trata-se de uma avaliação através de comportamentos descritos como ideais ou negativos. Neste método assinala “sim” quando o comportamento do colaborador corresponde ao comportamento descrito, e “não” quando não corresponde ao comportamento. É muito diferente do método da Escolha de distribuição forçada no sentido de não obrigatoriedade na escolha de frases.

Uma das formas mais marcantes nos métodos de avaliação é a passagem do avaliado como ser passivo para ser agente. Além disso, a introdução do conceito de competências, compreendido como “o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo” (ZARIFIAN, apud SOUZA, 2005, p.96) levou a criação de novas formas de avaliar as pessoas em uma organização. Surgindo assim novos métodos de avaliação de desempenho no início do milênio, como:

a) Avaliação 360 graus: É a avaliação de desempenho mais utilizado pelas empresas, que tem por objetivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas.

Na avaliação 360º, conhecida também como *Feedback 360 Graus*, *Feedback com Múltiplas Fontes*, e *Avaliação Multimissão*, o colaborador recebe feedbacks simultâneos de diversas fontes ao seu redor. Ele pode ser avaliado por seus pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos. Nesta avaliação é considerada também a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo, é feito um questionário específico, que visa descrever os comportamentos e competências considerados essenciais pela organização, facilitando o alcance de seus objetivos estratégicos. É considerado o modelo mais adequado para os colaboradores com relação às competências desejadas pela empresa.

b) Avaliação de competências: Trata-se da identificação de competências conceituais como teóricos, e técnicas que são as habilidades e interpessoais, as atitudes necessárias para que determinado desempenho seja obtido com êxito.

c) Avaliação de competências e resultados: É uma conjugação das avaliações de competências e resultados, ou seja, é uma verificação da existência ou não das competências necessárias de acordo com o desempenho apresentado.

d) Avaliação de potencial: Da ênfase para o desempenho futuro, identificando as potencialidades do avaliado que facilitarão no desenvolvimento de tarefas e atividades que serão atribuídas, possibilitando a identificação de talentos que estejam trabalhando além de suas capacidades, fornecendo base para a recolocação dessas pessoas.

e) Balanced Scorecard: Sistema desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, avalia o desempenho sob quatro perspectivas: Financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. São definidos objetivos estratégicos para que cada uma das perspectivas e tarefas para o atendimento das metas em cada objetivo estratégico seja alcançado.

Em síntese, os resultados de qualquer processo de avaliação devem apresentar informações necessárias para a identificação de oportunidades de melhoria no desempenho do colaborador, levando a elaboração de planos de ação em relação às melhorias individuais e também, da organização.

E após implementar as ações de melhoria individuais e coletivas, a equipe se fortalece, os colaboradores trabalham mais motivados e a empresa ganha com desempenho acima do esperado. Todos ganham muito quando se avaliam os colaboradores desta forma.

3.2 Vantagens de Investir em Treinamento e Desenvolvimento

Hoje em dia para se competir em um mercado altamente concorrido, as organizações precisam ter o melhor desempenho para facilitar nas decisões dos negócios. A preocupação faz com que as organizações busquem preparar cada dia mais seus colaboradores com o objetivo de alcançar mais conhecimento, facilitando o seu desenvolvimento.

As empresas estão deixando de lado o pensamento que treinamento é despesa e não investimento, assim ela enxerga o treinamento como meio de gerar resultados. Identificando os pontos fortes e fracos que cada colaborador possui, possibilitando que elas se aperfeiçoem e se sintam seguras e motivadas para desempenhar as atividades que dominam. Quando as organizações investem em treinamento, ela está investindo nela mesmo e no seu próprio crescimento.

Carvalho (2011) destaca que o treinamento, por ser um processo que tem como objetivo ajudar o empregado a realizar seu trabalho com eficiência, utilizando métodos e técnicas

apropriadas é parte do processo educativo do indivíduo. Treinamento é, resumidamente, um processo bem estruturado onde o funcionário é preparado para desempenhar sua função de modo a atender às expectativas da empresa. Visa ajudar o funcionário a adquirir mais eficiência e isso se refletirá diretamente no desenvolvimento do trabalho e também nos resultados da empresa. Portanto, para que qualquer empresa se desenvolva, é fundamental ter uma política de treinamento contínuo focada no desenvolvimento.

De acordo com Ribeiro (2006), a aprendizagem é um processo dinâmico pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, habilidades e atitudes. Portanto o treinamento possibilita o treinando a desenvolver de forma adequada suas atividades proporcionando maior crescimento da empresa e eficácia nos resultados alcançados. A seguir, serão listadas algumas vantagens de investir em treinamento.

3.2.1 Vantagem Competitiva

Ter vantagem competitiva é um diferencial que os concorrentes não possuem, e que o treinamento possibilita atingir melhores posições no âmbito organizacional, onde é de suma importância entregar produtos/serviços de qualidade, isso garante bons preços e atendimento diferenciado.

LACOMBE(2005) ainda destaca que Vantagem competitiva é definida como uma vantagem sobre concorrentes, oferecendo maior valor para os clientes por meio de algo que o mercado valorize e que os concorrentes tenham dificuldade em imitar, colocando a empresa na frente dos competidores em termo de desempenho. Portanto o sucesso de uma organização está baseado nas suas habilidades de conhecer quem é o seu cliente e o que ele mais deseja.

Para se obter vantagens competitivas é importante desenvolver práticas de altocomprometimento não só com os consumidores, mas também com os colaboradores, as empresas estão percebendo cada vez mais a importância de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento do treinamento nas pessoas como forma de manter suas vantagens competitivas. As pessoas têm buscado cada dia mais seu contínuo desenvolvimento a fim de obter maiores chances no mercado de trabalho, sempre buscando aprimorar suas competências e valores para as organizações. Portanto elas

tendem a se tornarem profissionais cada vez mais comprometidos com os objetivos da organização, contribuindo para o sucesso da empresa.

3.2.2 Elevar os níveis de Qualidade

Para se obter o sucesso esperado, as empresas estão interligadas com a qualidade da sua equipe de colaboradores. Quanto mais preparados e eficientes tiverem suas equipes, melhor o nível de qualidade dos processos e serviços.

O treinamento influencia muito no aumento dos níveis de qualidade e no relacionamento entre os colaboradores até no atendimento ao cliente.

3.2.3 Aumentar a Produtividade

O aumento da produtividade se dá por terem profissionais cada vez mais preparados gerando bons resultados quando treinado de forma correta. Portanto fazer um planejamento antes de iniciar o treinamento é de suma importância, pois ele resultará em profissionais de qualidade e que iram atuar em áreas de interesse comum com as suas habilidades gerando satisfação pessoal e profissional. O capital humano hoje é a grande aposta das empresas que buscam vencer a concorrência, elevar os níveis de qualidade em diversos setores e aumentar a produtividade com foco na satisfação não apenas dos clientes, mas também dos seus colaboradores. É evidente que os investimentos em treinamento terão como consequência o aumento da lucratividade em longo prazo, visto que as empresas nas quais as operações estão baseadas em programas como trabalho em equipes e círculos da qualidade, obtém-se maior produtividade quando estes programas estão em conformidade com a educação do colaborador.

Com isso percebemos que todo treinamento bem aplicado e planejado de forma adequada, é vantajoso para a empresa, pois o capital utilizado no treinamento sempre retorna em benefício para a mesma.

Carvalho (2001) ainda diz que, o aprendizado contínuo e integral do indivíduo é processado através de três fatores:

- a) Educação: que é a reconstrução continua da experiência individual por toda a vida;

- b) Instrução: que nada mais é do que formalização do processo de educação em seus vários graus e;
- c) Treinamento: que tem como finalidade central, proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em suas atividades.

O diferencial existente entre empresas é o aumento de acordo com o que ela estimula o crescimento profissional de cada colaborador e dos gestores em particular. Portanto focar apenas em números e resultados não será suficiente, é preciso lembrar que as organizações são geradas por pessoas e que sem elas a empresa não irá obter nenhum resultado.

Por isso a empresa que implementar capacitação constante, eleva cada vez mais suas chances de atrair e reter talentos profissionais, sendo de suma importância que as mesmas ofereçam treinamento para que os potenciais de cada colaborador alcancem maior excelência.

Um dos motivos para a crescente importância do treinamento se deve: “a competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca por aumento da produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários” (ROBBINS 2002 p.241). Entretanto quando passamos a investir na qualidade profissional dos colaboradores, estes podem sentir-se mais empenhados para, assim investir em seu crescimento e desenvolvimento da sua carreira para com a empresa, aumentando posteriormente e significativamente sua satisfação para com a empresa e as tarefas a serem desenvolvidas.

OBJETIVOS	RESULTADOS ESPERADOS
Transmissão de informações	Aumentar o conhecimento das pessoas sobre a cultura da organização, produtos, serviços, políticas, normas e clientes.
Desenvolvimento de habilidades	Habilitar para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas.
Desenvolvimento de atitudes	Mudanças de atitudes negativas para atitudes positivas, de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos.
Desenvolvimento de conceitos	Desenvolver ideias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos.

Quadro 3: Mudanças de comportamento através do treinamento

Fonte: Chiavenato (1999)

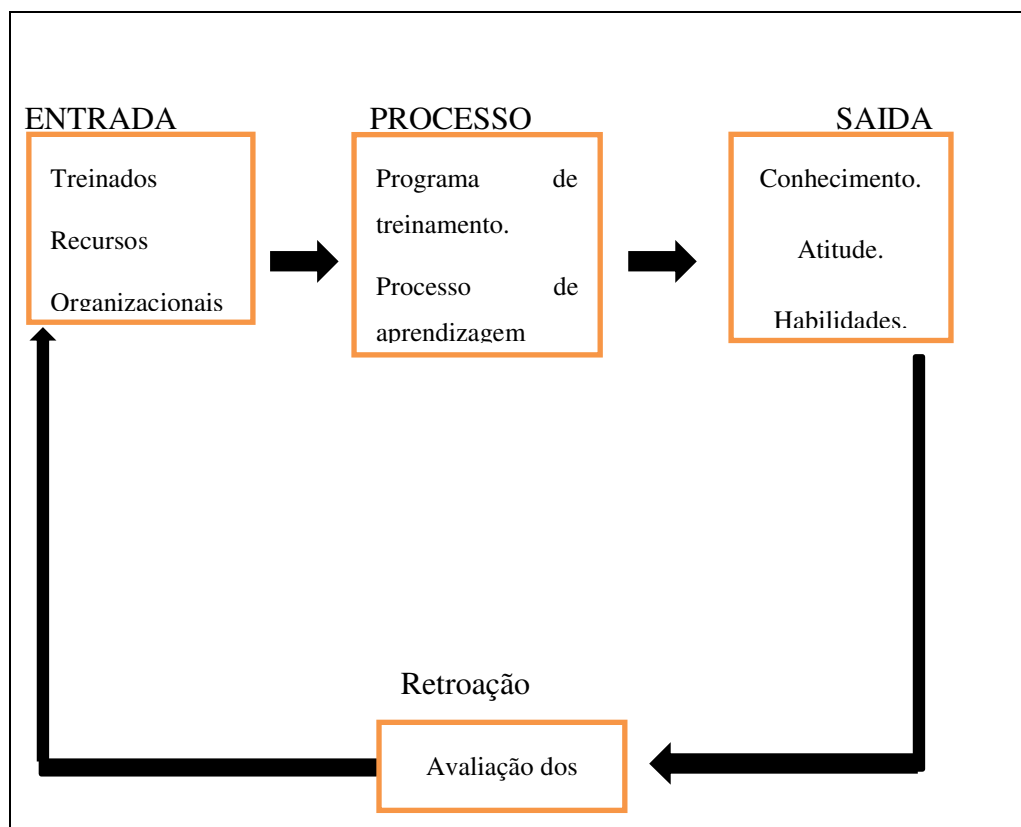
Como se observa no quadro 3, existem mudanças de comportamento através do treinamento. Quando uma pessoa é bem treinada passa a ter uma motivação para o trabalho, percebendo que a empresa está preocupada com ela, com seus recursos humanos e sempre oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional. E isso se tornara uma vantagem para a organização no aumento da produtividade, diminuindo assim a rotatividade das pessoas e melhorando cada vez mais na qualidade dos produtos/serviços e na agilidade das tarefas.

Observa-se com o treinamento as pessoas desenvolvem as habilidades, atitudes, conceitos mais amplos de ideias, assim adquirindo conhecimentos necessários para contribuir com o crescimento da organização.

4. RESULTADOS DO TREINAMENTO

Com a alta competitividade entre as empresas, qualquer fator que possa influenciar no poder de decisão dos clientes é importante, quando se tem um bom programa de treinamento, obtém muitos benefícios como: aumento da produtividade, melhorias na qualidade do trabalho e no produto, flexibilidade as mudanças e motivação dos colaboradores. Todo esse processo contribuirá para que a empresa alcance o sucesso esperado, assim a organização investindo em seus colaboradores ela irá colher os frutos dos benefícios.

De acordo com Chiavenato (2000, p.499), “O processo de treinamento assemelha-se a um modelo de sistema aberto, cujos componentes são entrada-processo-saída-retroação”. Conforme o quadro 4.



Quadro 4: Processos de treinamento

Fonte: Chiavenato, (2000, p.499)

Observa-se no quadro acima que o treinamento quando bem aplicado aos colaboradores (entrada), faz com que eles aprendam mais e adquirem novos conhecimentos (processo)

que poderá utilizar na execução de suas tarefas que será de sua responsabilidade, assim realizando com qualidade e satisfazendo sempre o cliente (saída), trazendo assim o retorno que a organização espera (retroação).

Marras cita alguns benéficos que a organização pode adquirir com o programa de treinamento:

Aumento da produtividade; Melhorias na qualidade dos resultados; Redução dos custos (retrabalhos, etc.); Otimização da eficiência; Otimização da eficácia; Modificação percebida das atitudes e comportamentos; Elevação do saber (conhecimento, conscientização); Aumento das Habilidades, Redução de índice de acidentes; Melhoria do clima organizacional; Aumento da motivação pessoal; Redução do absenteísmo. (MARRAS, 2001, p. 161)

Percebe-se que após a realização do programa de treinamento, os colaboradores aprendem mais sobre suas atividades a serem desenvolvidas e as necessidades da empresa, possibilitando assim a utilização de novos conhecimentos para o crescimento da empresa. O grande sucesso do treinamento se baseia em um resultado de trabalho em equipe, pois não há efeito satisfatório se os colaboradores envolvidos não estiverem em sintonia, é necessário que todos estejam realmente comprometidos a mudar o comportamento em busca dos objetivos da organização.

5 TREINAMENTO CORPORATIVO

As empresas estão cada vez mais preocupadas com a capacitação e formação de seus profissionais, disponibilizando assim formas de treinamentos mais práticos e eficazes para o desempenho de seus colaboradores.

A Educação à Distância (EAD), surge como uma modalidade de educação extremamente adequada para as novas demandas educacionais que retrata o mundo globalizado. A divulgação e utilização de tecnologias e redes de informação facilitam a divulgação da EAD, possibilitando de forma mais ampla a elevação do nível de formação dentro do atual cenário brasileiro.

Esta nova modalidade de educação a distância com uso de tecnologia da informação, no que se refere ao treinamento profissional tem enfrentado muitos desafios, pelo curto tempo que vem sendo aplicado e por causa da dificuldade do capital humano, para uma aprendizagem que se diferencia do treinamento tradicional.

Muitas empresas estão adotando como estratégias a inovação na *educação corporativa*, aumentando assim a competitividade, passando a investir em programas de treinamento *e- learning* para a capacitação de seus colaboradores. Lembrando que estes treinamentos tem que apresentar resultados e impactos individuais, gerando sempre motivação para o desempenho tanto profissional quanto pessoal. Os principais motivos dos investimentos em educação a distância é o binômio: economia de tempo e dinheiro, muitas empresas buscam soluções que diminuam seus investimentos e que ao mesmo tempo lhe traga bons resultados tornando assim as organizações mais competitivas.

Atualmente as empresas buscam a melhor forma de uso do EAD, com o intuito de diminuir custos e as distâncias entre as pessoas no processo de aprendizagem. Toda via “[...]. romper os paradigmas da educação tradicional e implementar caminhos seguros para a nova realidade educacional tem sido, tema de estudo para muitos pesquisadores na área educacional e tecnológica”. (ZAINA,2002, p.34).

Para explorar de forma eficiente as vantagens de EAD, é preciso compreender os principais pilares para que possa ser desenvolvida de forma adequada essa modalidade, já que busca a comunicação dialógica, com a utilização de sistema tecnológico.³

A característica básica da educação a distância é uma comunicação de dupla via, na medida em que o professor e o aluno não se encontram juntos na mesma sala, possibilitando assim a comunicação à distância entre ambos, que podem ser através de: troca de correspondência; telefone; rádio; vídeo disco controlados por computadores; televisão apoiada em meios abertos de dupla comunicação. Outra característica da EAD, que também pode ser utilizada em treinamentos, é a autonomia no aprendizado. Para BELLONI (2001, p.53) “a aprendizagem será vista como um processo permanente, em que os educandos deverão ser autônomos na busca de conhecimento e o papel do professor, será de mediar esta busca”.

Portanto, para os alunos que estiverem utilizando as redes de comunicação, é muito importante que o professor possua manejo para auxiliar o aluno no que for preciso, para que o aluno ou mesmo o profissional seja mais crítico a respeito do que leu, viu e ouviu. Por isso a autonomia é a “desenvoltura”, quando se fala em educação a distância, pois não verifica a presença física do docente, assim ficando a carga do próprio aluno ou colaborador na organização de seus estudos.

Observa-se que os resultados da educação a distância possibilita que o aluno ou colaborador adquira um melhor conhecimento, resultado de um olhar crítico, desenvolvido com autonomia de um estudo incentivador e motivador, proporcionando cada vez mais um conhecimento com novas tecnologias de informação.

“O ensinamento a distância é um sistema tecnológico de comunicação bidirecional que substitui a interação pessoal entre professor e aluno na sala de aula, como meio preferencial do ensino, pela ação sistemática e conjunta de diversos recursos didática e pelo apoio de uma organização e tutoria que propiciam a aprendizagem autônoma dos estudantes” (ARETIO apud ZENTGRAF, 2000, p. 98)

Muitas empresas entendem que não precisam de muito espaço para dar a capacitação/treinamento, acreditam que é possível adquirir conhecimentos em qualquer lugar a qualquer momento. O processo de *e- learning* entende-se que, os resultados de aprendizagem dentro de uma empresa para a capacitação, treinamento, permanecem

³Educação Corporativa: é um sistema de conhecimento que visa formar ininterruptamente os colaboradores com a finalidade de aumentar as chances de sucesso da organização. (Wikipédia, enciclopédia livre)

com o colaborador como uma experiência para o mercado de trabalho, por isso é importante desenvolver estes processos e entender seus efeitos dentro da organização.

O treinamento é de suma importância para a empresa que busca a excelência e a qualidade nos resultados. Os impactos de um treinamento podem ser verificados através dos índices de desempenho, motivação e a atitudes dos colaboradores como eles se comportam. Podemos citar dois tipos de impactos que o treinamento pode gerar nas organizações:

- a) Impactos de amplitude: Onde os efeitos gerais do evento instrucional sobre o desempenho de tarefas de aprendidas no curso/treinamento melhoram a qualidade do desempenho das tarefas, diminuindo os erros e levantando os itens que avaliam o impacto na motivação e auto eficiência do profissional treinado.
- b) Impactos de profundidade: Mensura os efeitos do treinamento em tarefas estritamente relacionadas aos conteúdo específicos ensinados no curso/treinamento, tendo em vista que são elementos elaborados a partir dos elementos instrucionais de cada treinamento.

Para que tenha este impacto dentro da organização, como resultado do treinamento, devemos relacionar alguns dos principais elementos dos treinamentos que determinam a características dos resultados práticos, visando sempre a excelência. Alguns deles são: estabelecimentos de objetivos e metas organizacionais; estabelecimentos de objetivos específicos com exercício de pratica mental a fim de estimular o processo de aprendizagem; estabelecimentos de objetivos combinados com feedback em treinamento de equipes; treinamento de relações interpessoais e interpessoais; procedimento de estímulo ao desenvolvimento de conhecimentos estratégicos que focam elementos comuns.

Para que os resultados sejam alcançados é necessário ter uma estratégia institucional, onde cada colaborador possa desenvolver as habilidades adquiridas pelo treinamento, assim receber estímulos social, profissional e pessoal, assim estará mais motivado aos novos conhecimentos, buscando novas mudanças que irão trazer mais lucratividade para a organização. Cada vez mais as empresas brasileiras e as universidades corporativas

estão tendo que enfrentar desafios, pois nem sempre os recursos tecnológicos estão acessíveis a todos como o acesso a internet, dificultando assim o *e-learning* via web.⁴

Para se programar um programa de EAD é necessário prever os investimentos na área de tecnologia e principalmente em pessoas, portanto para uma empresa obter o sucesso almejado é preciso que ela tenha bom senso, imaginação e inovar sempre. Outra questão essencial é escolher a forma mais adequada e eficaz de disponibilizar conhecimento para as organizações, é de suma importância que os colaboradores sejam estimulados e motivados para essa nova forma de aprendizagem e crescimento, pois eles serão essenciais para que a empresa alcance os objetivos esperados.

Os benefícios e vantagens gerados pelo *e-learning* no mercado competitivo são redução de custo, redução de gastos em transporte, hotel e alimentação. O surgimento dessa nova área de trabalho via internet, em grupo através de comunidades virtuais ou de uma forma individual, ajudou na comunicação e no desenvolvimento do trabalho em equipe dentro da organização.

⁴ E-learning: é uma modalidade de ensino a distância, utilizada para definir aprendizagem por meio de mídia eletrônica. (Wikipédia, enciclopédia livre)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos investigar as vantagens e as desvantagens da implementação do treinamento nas organizações por meio de uma pesquisa teórica. Vivenciamos um momento expressivamente tecnológico onde vislumbramos um panorama cada vez mais voltado para a busca de informações via internet, recurso este que parece substituir quase todas as ações e relações interpessoais tanto na vida pessoal, como na profissional. Acompanhando tais avanços pela incessante busca de informação e inovação, as opções de treinamento também se modernizam e influenciam determinantemente na maneira como os indivíduos buscam o aprendizado e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento pessoal.

Podemos concluir que os colaboradores que passaram por treinamento acabam por desenvolver novos hábitos, múltiplos conhecimentos e diferentes habilidades em seu ambiente de trabalho. Sobretudo, o investimento no treinamento é, por parte das organizações, uma maneira de contribuir para a constante evolução dos ilimitados recursos de inovação e desenvolvimento de seus colaboradores, sendo também, por parte destes colaboradores, uma demonstração clara de comprometimento e respeito para com a organização e a posição que estes ocupam dentro da empresa. Treinar também pode significar uma busca pelo alcance do desempenho desejado pela organização tendo como foco o desenvolvimento contínuo dos colaboradores que nela trabalham. Sendo assim, se faz necessária a verificação constante das ferramentas de treinamento oferecidas e se estas são realmente eficientes para o alcance dos objetivos da empresa, correspondendo mutuamente às expectativas do empregador e do empregado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **RECURSOS HUMANOS**. 5 ed. São Paulo:Atlas,1998;

_____. **Gestão de Pessoas**. 3° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999;

_____. **Recursos Humanos**.6. ed. São Paulo: Atlas, 2000

_____. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos** :o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KANAANE, ROBERTO. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**.2°ed. SÃO PAULO:Atlas,2010.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. Editora Saraiva. São Paulo, 2005.

MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3. Ed. São Paulo: Futura ,2000.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Do Operacional ao Estratégico. 4. Ed. São Paulo: Futura 2001.

_____. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2001.

CARVALHO, A.V. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira, 2011.

NASCIMENTO, ANTONIO WALTER. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional**: erros, acertos e soluções. 1.º ed. Rio de Janeiro:qualitymark, 2012.

NEVES JR, L.T. **Aplicações dos conceitos de educação de estudo a distância ao treinamento**. São Paulo, 2002.

PLANTULLO.V.L.**Treinamento e desenvolvimento de empresas**: análise de modelo. 1.º ed.. CURITIBA: Juruá, 2011.

RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em competências**: Avaliação, Avaliadores e Avaliados - Como Funciona essa rede. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desempenhar cargos e avaliar desempenho-4. Ed. –são Paulo:Atlas,1998.

Ebah Disponível em: www.ebah.com.br/content/ABAAABvesAL/as-necessidades-treinamento>. Acessado em 02 de fevereiro de 2016.

Ativação de Performance Disponível em: www.veler.com.br/blog/3-motivos-para-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento>. Acessado em 09 de fevereiro de 2016.

Carreira & Sucesso Disponível em: www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/jose-roberto-marques/beneficios-ao-se-investir-em-treinamento-e-desenvolvimento>. Acessado em 09 de fevereiro de 2016.

Administradores Disponíveis em:www.administradores.com.br/artigos/negocios/os-beneficios-dos-treinamentos-corporativos/51451. Acessado em 09 de fevereiro de 2016.

Desenvolver-Consultoria em Gestão de Pessoas Disponível em:www.desenvolverconsultoria.com.br/como-preservar-talentos-dentro-dasorganizacoes. Acessado em 04 de março de 2016

Administradores Disponíveis em:www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/capital-intelectual-e-sua-importancia-para-as-organizacoes/27681. Acessado em 04 de março de 2016

Rh.com Disponível em: www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html#. Acessado em 05 de março de 2016

Rh Plus-A Cia da Remuneração Disponível em: www.rhplus.com.br/rhplus2011/consultoria-2/avaliacao-de-desempenho/>. Acessado em 05 de março de 2016