

# ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

LUCAS GETTENS DE CAMPOS<sup>1</sup>  
PATRICIA LIMPER<sup>2</sup>

**RESUMO:** Como o mundo corporativo está cada vez mais competitivo, o capital humano apresenta-se como o diferencial entre o sucesso ou fracasso das organizações. A grande preocupação de algumas empresas está no capital financeiro e, através dos processos da gestão de pessoas, desdobra-se o rumo que toda organização precisa, mostrando que colaborador não é um custo, e sim uma arma para alcançar os objetivos. Desta forma, o capital humano é visto como o ativo mais crucial de uma organização, podendo contribuir para que a empresa obtenha sucesso, contudo, a capacitação e treinamento torna-se um processo imprescindível para que as pessoas adquiram conhecimentos e habilidades em função dos objetivos definidos. Sendo assim, no intuito de avaliar os resultados dos programas de treinamentos, o presente estudo apoiado à pesquisa bibliográfica e com emprego da pesquisa de campo, realizou uma avaliação dos resultados dos treinamentos no desenvolvimento e gestão de pessoas de uma unidade de rede de supermercados. Com os resultados obtidos, analisou-se o desempenho e sucesso do programa de treinamento oferecido pela instituição, onde de um modo geral, observou-se que os treinamentos obtiveram na percepção de mais de 70% dos funcionários um desempenho avaliado como bom e ótimo, em relação a didática do instrutor, o conteúdo abordado entre outros aspectos. Percebe-se também que mesmo com a boa avaliação, existem ressalvas e sugestões em relação aos programas para melhor eficácia dos resultados.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão de pessoas; Organização; Treinamento.

## ANALYSIS OF RESULTS OF TRAINING AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PROGRAMS

**ABSTRACT:** As the corporate world is increasingly competitive, human capital presents itself as the differential between the success or failure of organizations. The major concern of some companies is financial capital and, through people management processes, unfolds the direction every organization needs, showing that employees are not a cost, but a weapon to achieve their goals. Thus, human capital is seen as the most crucial asset of an organization and can contribute to the success of the company, however, the qualification and training becomes an essential process for people to acquire knowledge and skills according to the objectives. defined. Thus, in order to evaluate the results of training programs, the present study, supported by bibliographic research and the use of field research, will evaluate the results of training in the development and management of people in a supermarket chain unit. With the results obtained, we analyzed

---

<sup>1</sup>Acadêmico de Engenharia de Produção, Curso de Engenharia de Produção, Faculdade FASIPE - FASIPE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: [lukasgett@gmail.com](mailto:lukasgett@gmail.com)

<sup>2</sup> Professora graduada em Engenharia de Produção, Curso de Engenharia de Produção, Faculdade FASIPE - FASIPE, R. Carine, 11, Res. Florença, Sinop - MT. CEP: 78550-000. Endereço eletrônico: [patricia\\_limper@hotmail.com](mailto:patricia_limper@hotmail.com)

the performance and success of the training program offered by the institution, where in general, it was observed that the training obtained in the perception of more than 70% of employees a performance rated as good and great, regarding the instructor didactics, the content approached, among other aspects. It is also noted that even with good evaluation, there are caveats and suggestions regarding the programs for better effectiveness of results.

**KEYWORDS:** People management; People; training.

## 1. INTRODUÇÃO

No que se refere à gestão de pessoas, sabe-se que o tema trata as pessoas como responsáveis pela produtividade das organizações, e que, por si só, as pessoas já tendem a ser competitivas. Nesse caso, a gestão torna-se ferramenta primordial para garantia de produtividade por meio do aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades do pessoal envolvido (LEITOGUINHO et al., 2017).

As pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais (DOMENICO, 2014).

A gestão de pessoas visa gerir os comportamentos internos e potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado. Devido aos avanços tecnológicos e as mudanças rápidas na sociedade, a utilização dessa ferramenta passou a ser indispensável na busca de talentos para as organizações (MAGALHÃES, 2013).

A demanda do mercado cresceu de forma rápida e com ela as exigências para contratação de talentos também. A gestão de pessoas passou a ser um agente transformador na sociedade, sendo a qualificação indispensável para atender os diversos nichos de mercado, pois empresas bem sucedidas começaram a se organizar e passaram a investir nos recursos humanos, visto que esses recursos são visualizados como peças-chaves, responsáveis pelo sucesso ou não das mesmas (MAGALHÃES, 2013).

As empresas precisam contar com as pessoas, neste contexto, independente da área de atuação das organizações, as que possuem melhor gestão humana terão grande diferencial em relação ao concorrente, tendo em vista que as empresas são verdadeiros seres vivos em constante processo de transformação (DOMENICO, 2014).

Para Chiavenato (2014), o treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O investimento em treinamento é uma estratégia organizacional para promover a sua sustentabilidade, bem como descobrir os talentos e fortalecer o negócio. Atualmente as organizações vêm atribuindo altos investimentos em programas de treinamentos, todo esse investimento deve atender aos objetivos de qualificar os indivíduos. Por isso, o processo de treinamento deve estar interligado com a melhoria do trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Este trabalho tem como objetivo avaliar os resultados obtidos com a aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas, com um grupo de repositores de uma unidade de uma rede de supermercados do município de Sinop/MT. Onde foi realizada uma avaliação dos resultados pós-treinamento com aplicação de um questionário com os envolvidos no treinamento em estudo.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas se refere a um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (VILAS *et al*, 2009 *apud* PAULA e NOGUEIRA, 2016).

A Gestão de Pessoas tornou-se o agente transformador na sociedade, tornando a qualificação indispensável para atender os diversos nichos de mercado; de acordo com a gestão de pessoas, percebe-se um novo formato para recursos humanos, uma vez que essa mudança foi contextualizada gradualmente (CHIAVENATO, 2014).

O sucesso ou fracasso de uma instituição depende, entre outros fatores, da sensibilidade e habilidades das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento de sua equipe no conjunto de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos traçados pela instituição (PINTO; GONZÁLEZ, 2010).

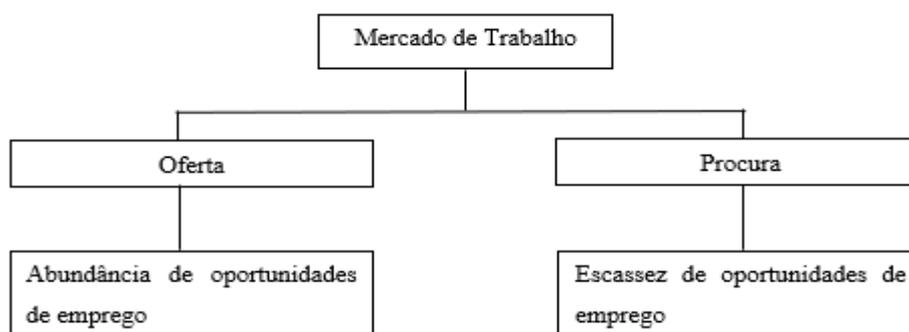
A empresa é desafiada a ver o colaborador não somente como um funcionário, mas como pessoa capacitada de habilidades únicas, cujo o seu capital intelectual gera melhores resultados para a organização (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

#### 2.1.1 Mercado de Trabalho

Para Chiavenato (2014) é no mercado que ocorrem as transações, as negociações e os relacionamentos. Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou um serviço e aqueles que procuram por um produto ou um serviço.

O mecanismo de oferta e procura (Figura 1) é a característica principal de todo o mercado. O Mercado de Trabalho (MT) é composto pelas oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – é parte do MT.

**Figura 1:** Situações do mercado de trabalho



Fonte: adaptado de Chiavenato (2014).

Encontrar pessoas talentosas, detentoras de conhecimento, capazes de transformar o ambiente organizacional atual em um ambiente competitivo, voltado ao mundo moderno e que compete em nível mundial, tem se mostrado uma árdua tarefa. É possível fazer uma analogia comparando o “talento” a um consumidor diante de vários

produtos, a opção de escolha é dele, e certamente após várias comparações e análises, levará o de melhor qualidade (DOMENICO, p. 22, 2014).

### **2.1.2 Recrutamento**

As atividades de recrutamento e seleção formam uma dimensão crucial e, se bem conduzidas, fazem com que as organizações tenham maior probabilidade de trazer os talentos alinhados com as estratégias e a missão da organização (MARQUES, 2015).

Conforme Chiavenato (2014), o recrutamento pode ser interno ou externo. O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, os colaboradores – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos – portanto, fora da organização – para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

## **2.2 Treinamentos**

Depois de atrair o candidato e consumir a contratação, é necessário desenvolver políticas que atendam o proposto no processo de seleção e atrelar as responsabilidades do cargo. Para promover a manutenção do funcionário na empresa, frente às demandas por eles impostas, uma boa maneira é procurar desenvolvê-lo em suas atividades. O treinamento é um pequeno processo frente a outros métodos necessários para o desenvolvimento profissional do contratado (CONTE, 2013).

As ações de treinamento e de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho, que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos; quanto para relações entre a empresa e seus contextos, podendo garantir, ou não, a sua produtividade e competitividade. Um programa de treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, objetivando promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado (AVILA, 2015).

Organizações bem-sucedidas precisam de pessoas talentosas, espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São elas que fazem as coisas acontecerem, conduzem os negócios, elaboram produtos e prestam serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é vital o intenso treinamento e a preparação das pessoas. As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido. Para elas, treinamento não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham, isso traz benefícios diretos para os clientes e também para todos os interessados no projeto da empresa (CHIAVENATO, 2014).

### **2.2.2 Desenho do programa de treinamento**

O planejamento do treinamento deve ter um objetivo específico, no qual se torna necessário desenhar um programa que atenda a essas necessidades num conjunto integrado e coeso, criando o diagnóstico com as necessidades de treinamento ou o mapeamento entre as competências disponíveis e as necessárias. O programa deve definir bem os objetivos, pois servirão de métricas para garantir o sucesso, que devem estar alinhados com os objetivos organizacionais (ODELIUS, 2007).

Para Chiavenato (2014), o programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização, respondendo a algumas perguntas como mostrado no quadro 1; e como o treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de quatro fases: o diagnóstico inicial; o desenho e projeção do programa de treinamento;

A implementação do programa; e, por fim, vê-se a avaliação dos resultados obtidos no quadro 2, o qual ilustra e descreve cada uma das fases citadas.

**Quadro 1:** Perguntas para programação de treinamento

Perguntas	Respostas
Quem deve ser treinado?	Treinandos, aprendizes ou instruídos
Como treinar?	Métodos de treinamento ou recursos instrucionais
Em que treinar?	Assunto ou conteúdo do treinamento
Por quem?	Instrutor ou treinador
Onde treinar?	Local do treinamento
Quando treinar?	Época ou horário do treinamento
Para que treinar?	Objetivos do treinamento

**Fonte:** adaptado de Chiavenato (2014).

**Quadro 2:** Fases para efetuar um treinamento

Diagnóstico	Levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
Desenho	Elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
Implementação	Execução e condução do programa de treinamento.
Avaliação	Verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

**Fonte:** adaptado de Chiavenato (2014).

### 2.3 Avaliações dos treinamentos

Avaliar o desempenho dos colaboradores tem sido uma das práticas mais eficientes, e, é uma das ferramentas que mais evoluiu nas organizações (ÁVILA, 2015).

Para saber se o treinamento atingiu seu objetivo, a etapa final do programa de treinamento é a avaliação feita para verificar a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes. MARQUES (2015).

De acordo com Chiavenato (2014), como os programas de treinamento representam um investimento, os custos envolvidos incluem: materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando suas funções. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades, como apresentado no Quadro 3, no qual se a resposta às questões for positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido, se for negativa, o programa de treinamento não atingiu os objetivos e o esforço ficou inválido e sem efeito.

**Quadro 3:** Medidas de avaliação para treinamentos

Custo	Qual foi o valor investido no programa de treinamento?
Qualidade	Como o programa atendeu às expectativas?
Serviço	O programa atendeu às necessidades dos participantes?
Rapidez	Como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos?
Resultados	Quais foram os resultados do programa?

**Fonte:** adaptado de Chiavenato (2014).

Desenvolver e avaliar o colaborador não é uma tarefa fácil, o setor de gestão de pessoas tem um trabalho árduo para colocar em prática esse processo importante na vida

do colaborador e da organização. Pra ter sucesso, uma organização deve olhar para o colaborador não somente como um recurso, mas como um grande aliado da empresa (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

A avaliação é um processo de apreciação sistemática do desempenho dos trabalhadores no exercício das suas funções, que contribui para o seu desenvolvimento futuro. É um processo pelo qual a organização identifica em que medida o desempenho de cada trabalhador contribui para satisfazer os objetivos estratégicos a atingir os resultados da organização (ÁVILA, 2015).

### **2.3.1 Monitorando pessoas**

Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação. As organizações requerem considerável esforço de monitoração nas várias operações e atividades. Acompanhar essas operações e atividades garantem que o planejamento seja bem executado e que os objetivos sejam alcançados adequadamente. Os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pela atividade das pessoas que compõem a organização (CHIAVENATO, 2014).

As empresas são construídas de pessoas, mas estas nem sempre são adequadamente utilizadas e motivadas pelas organizações, muitas das vezes são submetidos a uma cultura organizacional bitolada e estreita com chefias igualmente obtusas, que se baseiam ainda na teoria da burocracia (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

## **2.4 Relações com empregados**

Segundo Lima (2013), para haver um ambiente de confiança, respeito e consideração, as empresas buscam uma maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas organizacionais, criando atividades focadas nas relações com os funcionários. O Quadro 4, traz as principais decisões que os executivos tomam para desenhar um programa de relações com seus empregados.

**Quadro 4:** Desenho de um programa de relações com empregados

Comunicação	A organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. A comunicação deve ser de mão dupla: ida e volta.
Cooperação	A organização deve compartilhar o processo decisório com os funcionários para obter cooperação e comprometimento.
Proteção	O local de trabalho deve oferecer bem-estar às pessoas do ponto de vista físico e proporcionar um ambiente agradável do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
Assistência	A organização deve responder às necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para atender às suas expectativas.
Disciplina e conflito	A organização deve ter regras claras para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

**Fonte:** Adaptado de Chiavenato (2014).

### **2.4.1 Programas de reconhecimento**

O programa de reconhecimento refere-se a pagamentos ou créditos concedidos aos colaboradores ou equipes que proporcionaram contribuições extraordinárias à organização. A ideia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais

colaboradores. Pode ser indicado pelo executivo ou cliente interno do funcionário ou da equipe e que deve comunicar à direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou equipe para encorajar todos os demais a trabalhar em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva de cunho social e financeiro aos colaboradores (CHIAVENATO, 2014).

Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas, desde que delas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. A remuneração é uma das funções que mais influência no comportamento dos colaboradores. Pois ela é responsável pelos salários, recompensas e benefícios. Para remunerar adequadamente seus funcionários, é necessário que os gestores conheçam realmente os cargos ocupados, atividades, bem como os conhecimentos e habilidades requeridas para o cargo (ÁVILA, 2015).

### **2.5 Saúde e qualidade de vida**

Na busca pela qualidade de vida no trabalho, as organizações devem fazer com que o colaborador enxergue a importância que ele tem para a empresa. É de responsabilidade da organização se preocupar sempre com a saúde e bem-estar de seus funcionários (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização em um local de trabalho que constitui o seu costumeiro *habitat*. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais, ambas intimamente relacionadas. As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Podem ocorrer casualmente, mas precisam ser evitados por programas preventivos e profiláticos (CHIAVENATO, 2014)

## **3. MATERIAL E MÉTODO**

A metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade. Para que o discurso possa ser reconhecido como científico, precisa ser lógico, sistemático, coerente (LAKATOS; MARCONI, 2007).

A abordagem da pesquisa realizada é a exploratória de caráter descritivo e explicativo; visto que têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, e envolve o levantamento bibliográfico e documental, usando também entrevistas não padronizadas (LAKATOS; MARCONI, 2007).

As autoras supracitadas ainda dizem que a pesquisa descritiva tem o objetivo essencial da descrição das características de uma determinada população de um estabelecimento comercial, indo a campo coletar os dados necessários para a pesquisa; sendo esta pesquisa também explicativa, pois tem como precaução central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fatos.

Para a realização do estudo, foi usado como base para a amostragem de dados a população de repositores de uma das 9 unidades de uma rede de supermercados situados em Sinop/MT. A amostra foi retirada na unidade do Jardim das Primaveras, com o setor de reposição, que consta com 10 funcionários, sendo dois colaboradores com algum tipo

de deficiência, que se enquadram como Pessoa com Deficiência na empresa. Como critério de seleção do local para estudo, considerou-se tal empresa, pela facilidade no acesso para aplicação do questionário, e por aplicarem treinamentos periodicamente.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de questionário (que se encontra no Apêndice) aos funcionários que foram submetidos pelos programas de treinamentos da empresa.

As perguntas de cunho qualitativo desenvolvidas no questionário tiveram o objetivo de investigar dois momentos: pré-treinamento e pós-treinamento, em que uma pessoa terceirizada e qualificada fornece o treinamento a cada unidade da rede de supermercados, para o cargo de repositor, ensinando-os desde como buscar mercadoria no depósito até o momento de montar um *design* visual.

Após a aplicação dos questionários, elaborado com onze questões, sendo nove de cunho objetivo (com respostas pré-definidas) e duas discursivas com intuito de verificar relatos dos entrevistados, as respostas foram classificadas e organizadas em forma de gráficos, a fim de melhor expor os resultados.

Uma vez obtidos os resultados, os mesmos foram avaliados e discutidos para apoio nas considerações finais do estudo.

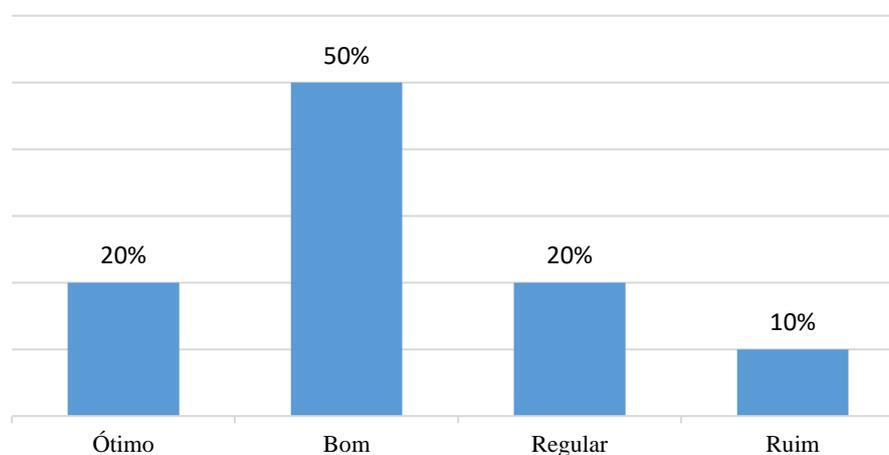
## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Resultados da pesquisa

O primeiro questionamento confirma se a empresa em questão fornece treinamento para a função de repositor. Como resposta unânime, todos os entrevistados afirmaram que a instituição fornece o treinamento.

Por meio do treinamento Volpe (2009), entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização.

**Gráfico 2:** Avaliação do treinamento que a empresa oferece



Fonte: Própria (2019).

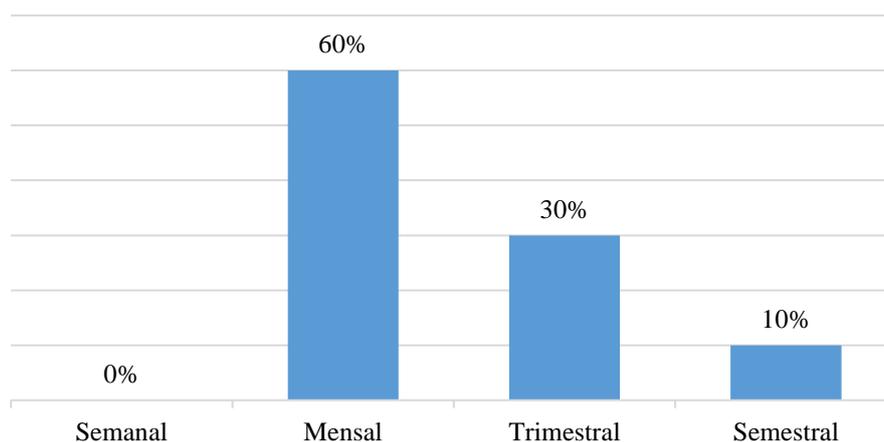
Perguntou-se aos entrevistados como avaliam o treinamento da função de repositor oferecido pela empresa, levando em consideração a forma que o instrutor passa o conteúdo do treinamento, e a facilidade para aplicar esse conhecimento no dia a dia. Conforme observado no gráfico 2, 70% dos funcionários consideram o treinamento como bom e ótimo, já os outros 30% configuram uma avaliação de regular a ruim.

De acordo com Marras (2011), deve-se existir uma preocupação quanto à qualidade da aplicação das atividades de treinamento. Os fatores que influenciam na qualidade da aplicação do programa de treinamento são especificados como:

- (A) Didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática apresentada influenciam na fácil e rápida assimilação das informações pelos treinandos;
- (B) Preparo técnico: é importante que o instrutor tenha convivência com os problemas do dia a dia dos treinandos, pois haverá mais identificação entre o discurso e a prática propiciando um entendimento rápido do que se quer transmitir.
- (C) Lógica das informações: os treinandos devem identificar claramente qual a proposta do treinamento e devem observar soluções para os problemas enfrentados no dia a dia da empresa, assim a execução garantirá o comprometimento do treinando e sua motivação para continuar aprendendo.
- (D) Qualidade dos recursos: o material a ser utilizado na aplicação do treinamento deverá ser previamente selecionado para que complemente o que for dito pelo instrutor. Geralmente são utilizados recursos audiovisuais que aumenta o rendimento do treinando e economiza a tarefa do instrutor.

Também é importante observar as técnicas utilizadas pelos instrutores na aplicação dos módulos de treinamento, que variam conforme a situação, o objetivo do treinamento entre outros fatores. As técnicas mais aplicadas são: aulas expositivas, estudos de caso, dramatizações, *workshop*, *brainstorming*, simulações, painéis, simpósios, palestras e conferências.

**Gráfico 3:** A empresa deveria dar treinamento

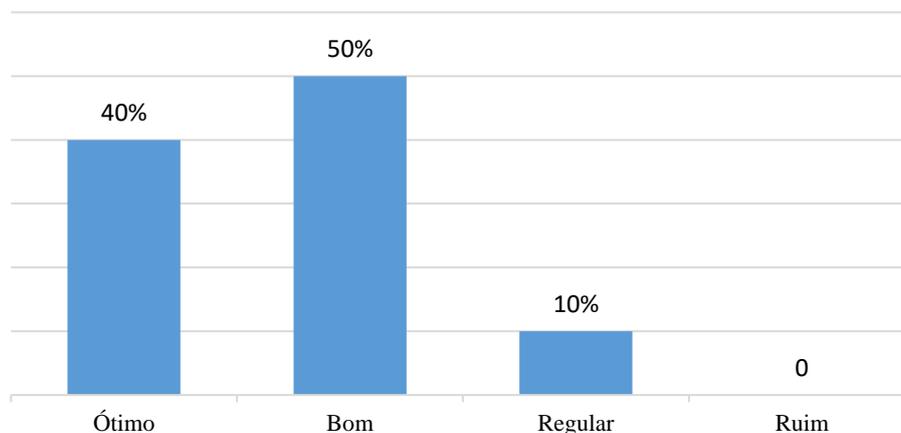


**Fonte:** Própria (2019)

O gráfico 3 representa os resultados obtidos quando questionados sobre a preferência da periodicidade dos treinamentos oferecidos pela empresa, nesse caso, ninguém gostaria que os treinamentos fossem semanais. É possível observar que 60% dos entrevistados consideram como a periodicidade mensal dos treinamentos sendo uma ótima alternativa, sendo que 30% avaliam como trimestral e 10% como semestral sendo a melhor opção.

Robbins (2005), diz que funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. Desse modo, ressalta a importância de treinamentos constantes, em busca da eficácia a partir de funcionários desenvolvidos e comprometidos

**Gráfico 4:** Avaliação da pessoa que faz o treinamento

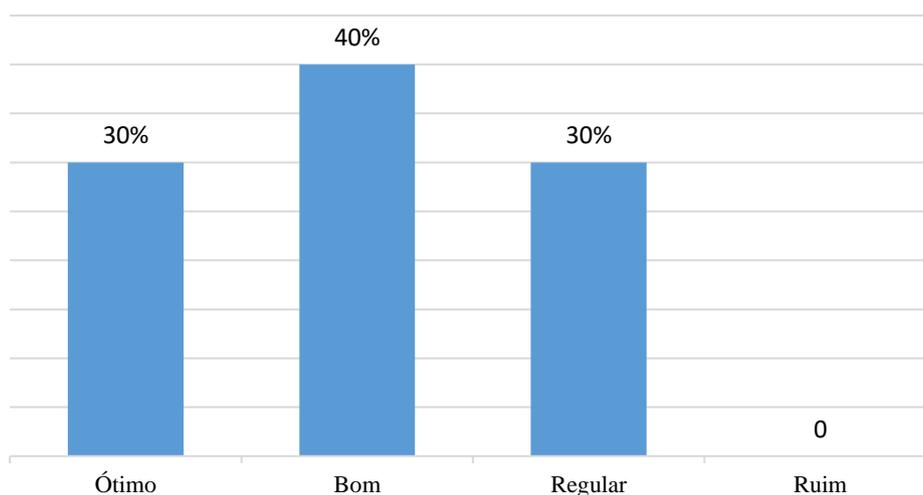


**Fonte:** Própria (2019).

Um dos questionamentos da pesquisa buscou avaliar o instrutor do treinamento na perspectiva dos funcionários. Na figura 4 percebe-se que 90% dos entrevistados consideram os conhecimentos e didática do instrutor aplicados ao treinamento como boa ou ótima, apenas 10% avaliam como regular, não havendo avaliações do instrutor como “ruim”.

Segundo Almeida (2007) as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

**Gráfico 5:** Avaliação do conhecimento adquirido durante o treinamento



**Fonte:** Própria (2019)

De um modo geral, perguntou-se aos entrevistados como eles avaliam os conhecimentos adquiridos ao término do treinamento. Conforme a figura 5 demonstra, 70% dos entrevistados concluem que o treinamento ofereceu conhecimentos em um nível bom ou ótimo. Os demais 30% reconhecem que os conhecimentos adquiridos ocorreram

de forma regular. Nenhum dos entrevistados consideram que o treinamento obteve absorção mínima de aprendizado.

Segundo Chiavenato (2014), o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza.

De maneira aberta, foi questionado aos entrevistados sobre como são realizados os treinamentos e como eles praticam os conceitos aprendidos. Em tese, observou-se pelas respostas, que a instituição fornece treinamentos de forma teórica e em grupos, e que, após o treinamento, todo o conhecimento adquirido é praticado pelos funcionários em suas funções diárias.

De acordo com Chiavenato (2014) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações.

As empresas que tem seus programas de treinamento convenientemente estabelecidos beneficiam-se da vantagem de verem diminuídas as exigências e experiências anteriores para cargos que ofereçam maiores dificuldades para serem preenchidos (ÁVILA, 2015).

Em relação ao *feedback*, ou seja, uma avaliação pós-treinamento, perguntou-se aos entrevistados se os mesmos recebiam ou não essa avaliação. Como resposta, 40% dos entrevistados afirmam receber *feedback*, e os outros 60% dizem não receber essa avaliação. Porém, todos os entrevistados concordam que o *feedback* é uma informação relevante para eles.

Segundo Ávila (2015), o *feedback* é um método que deve ser bem avaliado principalmente pelo administrador, que irá planejar em conjunto com o subordinado, como melhorar o seu desempenho. Uma das características de um bom administrador é ser capaz de fazer uma boa avaliação e de saber dar o *feedback* ao subordinado.

Em uma das questões abertas do questionário, indagou-se sobre o que poderia mudar ou incluir nos treinamentos oferecidos pela empresa, com intuito de melhorar seus resultados. Nesse caso, 60% dos entrevistados sugeriram aulas práticas durante o treinamento, 30% sugerem melhorias na frequência com que ocorre os treinamentos e 10% dos entrevistados recomendaram mudanças na forma de acompanhamento dos resultados pós-treinamento, fornecendo um suporte para rotina dos colaboradores.

Por fim, a última pergunta, de cunho aberto, teve o objetivo de avaliar na perspectiva dos entrevistados, os pontos fortes e fracos dos treinamentos. Como pontos fortes os entrevistados reconhecem que os treinamentos fornecem mais conhecimento sobre a função, contando com um bom detalhamento dos processos de execução, e tendo uma explicação com clareza para um melhor entendimento dos colaboradores de suas tarefas.

Como pontos fracos, ressaltam-se os treinamentos sendo somente teóricos, e que acabam não ensinando sobre o arranjo físico aplicado na empresa (pois cada empresa tem um *layout* próprio a ser atendido). Os entrevistados observaram também que a realidade passada durante o treinamento não é a mesma durante suas atividades laborais. Alguns entrevistados até reconhecem que nem todos os repositores colocam em prática o que é repassado nos treinamentos.

## 5. CONCLUSÃO

Com a elaboração deste artigo foi possível observar que o treinamento é uma ferramenta estratégica no desenvolvimento organizacional.

Mas, para que o treinamento seja eficiente, eficaz e efetivo, como foi visto no decorrer desta pesquisa, é necessário um planejamento bem elaborado. O mundo está mais competitivo e o ambiente em transformação constante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas; sobrevive quem tiver melhores competências para realizar as tarefas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

O treinamento e a gestão de pessoas nas organizações devem ser uma atitude contínua da empresa e serem utilizados como meio de render benefícios qualitativos e quantitativos às mesmas. Os programas de capacitação realizados de maneira esporádica não mostram bons resultados quanto ao desenvolvimento do ser humano e, conseqüentemente, da organização.

Em relação aos resultados obtidos na pesquisa, os treinamentos obtiveram, na percepção de mais de 70% dos funcionários, um desempenho avaliado como bom e ótimo, em relação a didática do instrutor, o conteúdo abordado, entre outros aspectos. Percebe-se também que mesmo com a boa avaliação, existem ressalvas e sugestões em relação aos programas para melhor eficácia dos resultados, como fazer um treinamento prático e individual, melhorando assim o desempenho na função, pois durante a prática é que vão surgindo dúvidas, que podem ser sanadas na hora do treinamento.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os consumidores e ampliar vendas (TACHIZAWA *et al*, 2006).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

ALVES, R. C. V. **A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias**. São Paulo, 2004.

AVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria, 2015.

CARMO, L. O. do. (2016). **Gestão De Pessoas Baseada Em Competências: Um Modelo Avançado De Gestão**. Revista de Administração Geral, 1(2), 101–117.

CHIAVANETO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CONTE, O. A. **Gestão de pessoas: produções científicas**. Toledo-PR, 2013.

DAVEL, E.; VERGANA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOMENICO, J. di. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações.** Videira: A, 2014.

LEITOGUINHO, C. A. et al. **A gestão de pessoas e o desafio das organizações diante das gerações “x”, “y” e “z” no mercado de trabalho.** Ponte Nova, 2017.

LIMA, M. R. de; ROMERO, L. M. **Reflexões sobre a importância das pessoas nas organizações.** São Paulo, 2013.

MAGALHAES, O. V. de; PEREIRA, V. da C. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea.** Dourados, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, F. **Gestão de pessoas: fundamentos e tendências.** Brasília, 2015.

ODELIUS, C. C.; BRAGA, F. Antônio. **Treinamento, Desenvolvimento E Educação Em Organizações: Aspectos Que Influenciam A Efetividade de Seus Resultados.** Rio de Janeiro: A, 2007.

PAULA, V. V. de; NOGUEIRA, G. de M. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização.** São Paulo: A, 2016.

PINTO, A. L.; GONZÁLEZ, J. A. M. **O profissional bibliotecário como gestor de pessoas.** Florianópolis, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWA, T. *et al.* **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## Apêndice

1. A instituição fornece treinamento para a função de repositor?

Sim  Não

2. Como você avalia a o treinamento que a empresa oferece?

Ótimo  Bom  Regular

Ruim

3. A empresa deveria dar treinamento....

Semanal  Mensal

Trimestral  Semestral

4. Como você avalia a pessoa que dá o treinamento?

Ótimo  Bom  Regular

Ruim

5. Como você avalia os conhecimentos adquiridos durante o treinamento?

Ótimo  Bom  Regular

Ruim

6. Como são realizados os treinamentos?

teórico/individual  teórico/ grupo

prático/individual  prático/grupo

Outro:

---

7. após o treinamento, você pratica todos os conceitos aprendidos durante o treinamento?

Sim  Não

Se não, por que você não utiliza?

treinamento insuficiente

Treinamento desnecessário

Outro:

---

8. Você recebe uma avaliação sua, após o treinamento?

sim  não

9. Você considera o feedback como uma informação relevante?

Sim  Não

10. O que você mudaria para melhorar o treinamento que a instituição oferece?

---



---



---



---

11. Descreva os pontos fortes e fracos do treinamento que a instituição oferece.

---



---



---



---