

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

TÚLIO CALDEIRA DE ARVELOS

TREINAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

**PATOS DE MINAS
2019**

**FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
CURSO BACHARELADO EM PSICOLOGIA**

TÚLIO CALDEIRA DE ARVELOS

TREINAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado à Faculdade Patos de Minas como requisito para conclusão do Curso de Graduação em Psicologia para finalidade de obtenção do título de Bacharel, podendo gozar dos direitos de Psicólogo.

Orientadora: Prof. Esp. Cíntia Cristina de Moura.

**PATOS DE MINAS
2019**

FACULDADE PATOS DE MINAS
DEPARTAMENTO DE GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
Curso Bacharelado em Psicologia

TÚLIO CALDEIRA DE ARVELOS

TREINAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Psicologia, composta em
25 de novembro de 2019.

Orientadora: Profa. Esp. Cíntia Cristina de Moura
Faculdade Patos de Minas

Examinador 1: Prof. Esp. Bráulio Emilio Maciel Faria
Faculdade Patos de Minas

Examinadora 2: Profa. Me. Constance Rezende Bonvicini
Faculdade Patos de Minas

DEDICO este trabalho aos profissionais de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas, Departamento Pessoal, estudantes de Administração e Psicologia, também a coordenadores e supervisores de equipe.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde, pela vida e as experiências que ela proporciona.

A minha mãe, irmão e irmã que sempre me incentivaram a buscar novos conhecimentos.

A minha esposa, que sempre me auxiliou na organização do tempo, busca de ânimo e forças para alcançar meus objetivos, entre eles, concluir esse curso.

A minha orientadora, que sempre esteve disponível e ajudou abrir os horizontes de visão, novas perspectivas e conhecimento.

Aos demais professores que em conjunto proferiram reflexões e questionamentos extremamente válidos e importantes para meu crescimento, aprendizado e formação.

Aos colegas de curso e profissionais da faculdade que me ajudaram em dúvidas, compartilharam aprendizados e promoveram considerações em prol do meu crescimento pessoal.

O conhecimento e informação são os recursos estratégicos para o desenvolvimento de qualquer país. Os portadores desses recursos são as pessoas.

Peter Druker

TREINAMENTO INTERNO NAS ORGANIZAÇÕES

INTERNAL TRAINING IN COMPANIES

Túlio Caldeira de Arvelos¹

Cintia Cristina de Moura²

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma revisão conceitual na literatura e propõe como objetivos entender o uso e a expectativa do treinamento interno nas organizações, analisando a qualificação interna como forma de incentivar o engajamento dos funcionários, o entrosamento da equipe e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Observa-se que hoje nas organizações umas das principais dificuldades se referem às falhas de comunicação entre gestores e subordinados ou entre colegas de um mesmo setor, diante disso, este trabalho é relevante já que destaca o treinamento como uma ferramenta indispensável para promover maior interação entre os funcionários que passam a compartilhar conhecimento, o que tende a contribuir para o bom andamento dos processos internos, diminuir o stress e a descentralizar as atividades e responsabilidades, otimizando tempo e recursos da empresa, além de aprimorar a qualificação profissional. Pesquisas teóricas sobre o assunto foram realizadas como suporte para o desenvolvimento do tema, contando também com levantamentos bibliográficos e coleta de dados em fontes públicas como sites, revistas e artigos. Ao final do trabalho foi possível observar que o treinamento interno é uma ferramenta em crescimento e pode auxiliar na padronização do produto e/ou serviço oferecido pela empresa, na redução de custos, no incentivo ao funcionário para se aprimorar e inovar constantemente, e também no atendimento ao cliente que tem sua necessidade suprida de uma forma personalizada e pode vir a priorizar os serviços oferecidos por aquela empresa.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento. Qualificação interna. Treinamento corporativo.

ABSTRACT

This study poses a conceptual review from literature and proposes as it's objectives understand the use and the expectation of internal training in companies, analysing the internal qualification as a way to motivate employees commitment, team work, and promote a collaborate work environment. It's possible to observe today at

¹ Graduando em Psicologia pela Faculdade Patos de Minas (FPM). tulioarvelos@gmail.com

² Especializada em Pedagogia Empresarial pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM). Docente e orientadora do Departamento de Graduação em Psicologia da FPM. cintiacm.moura@gmail.com

companies that one of the main difficulties is failure in communication between managers and subordinates or among co-workers of the same department, facing this situation, this academic work is relevant because it highlights the training as an essential tool to promote more interface among employees it that share knowledge, contributing to the good progress of the internal process, to decrease the stress and to decentralize the activities and responsibilities, maximizing time and company resources, and also improve professional qualification. Theoretical reseachs about the issue were executed as support to the theme development, counting also on bibliography survey and data collection from public sources as sites, magazines and articles. In the end of this work, it's possible to observe the internal training as a tool in growth and it can aid in product and service standard offered by companies, in decrease in expenses, in the incentives to employees to improve yourself and to inovate constantly, and also in customer service that have them necessity solved of a custom way and them will go to prioritize the services offer by these companie.

Keywords: Training e development. Internal qualification. Corporate training.

1 INTRODUÇÃO

As empresas buscam um objetivo geral desde sua fundação, e por isso elas passam por etapas que abrangem o plano de negócios, as estratégias de investimento, a contratação de pessoal e a qualificação e/ou aprimoramento dos funcionários, visando moldar recursos e pessoas às necessidades da empresa (Fillion, 1998 citado em Lacombe, 2012, p. 12).

Entre os principais desafios enfrentados durante todo esse processo de desenvolvimento estão a falta de mão de obra qualificada, as falhas de comunicação entre as equipes, a administração de diferentes gerações e a constância da motivação dos funcionários, todos fatores determinantes para o bom andamento do fluxo de trabalho e com impacto direto sobre a satisfação dos clientes internos e externos.

Nesse cenário, é cada vez mais necessário que as empresas invistam internamente, dedicando-se a análise de seu microambiente para avaliar quais ferramentas podem contribuir no gerenciamento das equipes e na busca por soluções para tais desafios.

Entre as principais ferramentas de qualificação e aprimoramento uma muito utilizada é o treinamento. Com seu uso, é possível moldar competências e sanar deficiências construindo planos de desenvolvimento que podem ser coletivos ou individuais, e que auxiliam as empresas a organizarem o fluxo de trabalho trazendo equilíbrio ao clima organizacional.

O objetivo desse estudo é entender o uso e a relevância do treinamento interno nas organizações, analisando a qualificação interna como forma de incentivar o engajamento dos funcionários, entrosamento da equipe e promover um ambiente de trabalho cooperativo, estimulante, participativo e que estimule crescimento e aprendizado aos colaboradores.

2 CONCEITO DE TREINAMENTO

Antes de utilizar essa ferramenta, é muito importante que o gestor entenda o que de fato é um treinamento, para que possa estruturá-lo de maneira correta; assim, vejamos a seguir algumas definições.

Segundo Volpe (2009) treinamento é entendido como um processo educacional e formativo de médio e longo prazo, utilizado para que as pessoas obtenham conhecimentos, posições e habilidades. Para Almeida (2007), é uma forma de preparação de indivíduos para o exercício de suas atribuições laborais, principalmente no cargo que já ocupam.

Nesse mesmo sentido, os estudos de Reginatto (2004) apontam o treinamento como algo útil para auxiliar e incentivar as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando suas atitudes e alcançando maior desempenho ao reavaliar e mudar algum comportamento sempre que necessário.

De forma complementar, Lacombe (2012) assinala que o treinamento pode ser usado como fator motivador e para tal deve-se considerar a absorção de conhecimento, experiência profissional e habilidades individuais como: cognitivas, expressão crítica, expressão oral, raciocínio espacial, percepção, controle emocional e desenvoltura física. Para ele o treinamento tem como objetivos que o contratado conheça a estrutura e peculiaridades da instituição, que os servidores tenham um aprendizado contínuo, que as empresas agradem e retenham os bons profissionais e ainda, sinaliza para o quadro de funcionários a importância que tal organização atribui às pessoas.

De maneira geral pode-se entender que todas essas visões apontam o treinamento como uma ferramenta capacitadora, colaborativa, motivadora; que contribui para a retenção de talentos e que através dos conhecimentos compartilhados promove maior integração e desenvolvimento das equipes, fazendo

das pessoas um diferencial competitivo da empresa, moldando seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

[...] com a evolução do trabalho, se percebeu que o foco principal das organizações não deveria estar em suas máquinas ou técnicas, mas nos profissionais que nelas atuam, os quais representam, nos dias de hoje, seu diferencial e sua vantagem competitiva, por serem responsáveis por criar, inovar, produzir e disponibilizar os bens e serviços propostos. (Langhi, 2016, p. 8).

Observa-se que uma necessidade atual das empresas é fazer com que seus colaboradores não somente mantenham o que aprenderam, mas que também não deixem de se atualizarem depois de toda capacidade adquirida. Dessa forma, as empresas modernas estão sempre atentas para a maneira de melhorar seus processos, obter e aumentar a vantagem competitiva (Gault et al., 2013; Wang, 2005 citado por Baldam, 2018, p. 130-131).

O processo de treinamento corporativo é uma forma de adquirir habilidade técnica, agregar experiência, colaborar para que o profissional tenha uma visão sistêmica da empresa, seja participante da cultura da organização e compreenda suas estruturas hierárquicas e as necessidades do empreendimento quando recebe uma instrução (Lacombe, 2012), além de aumentar o autocontrole e a auto direção nas pessoas que se encontram na instituição (Bennis, 1998). Por isso, essas perspectivas apontam para a necessidade latente de investimento e dedicação aos processo de treinamento interno nas organizações, uma vez que as demandas sofrem alterações através dos tempos.

3 A EVOLUÇÃO DO TREINAMENTO

Do ponto de vista histórico, os treinamentos internos nas organizações se iniciaram na época do taylorismo, e desde então vem passando por evoluções, descritas em 5 etapas por Pontual (1994, citado por Reichel 2008, p. 29-30), sendo: subdesenvolvimento, desenvolvimento, pós-início da industrialização, industrialização avançada e pós industrialização.

Na primeira fase, denominada subdesenvolvimento, ocorre o início da capacitação de acordo com a demanda e procura por mão de obra profissional. A preocupação está voltada para a total utilização dos recursos oferecidos pela mão-de-obra presente, no entanto, vão surgindo demandas por qualificação que

direcionam para um processo de desenvolvimento dessa mão-de-obra visando o avanço profissional e tecnológico (Pontual, 1994).

Já na segunda fase, de desenvolvimento, compreende-se a padronização da mão de obra, a para isso surgem as avaliações de desempenho. Nesse cenário começa o fortalecimento do treinamento, visando instruir técnicas para o desempenho das atividades e ocasionando o surgimento das instituições de formação profissional. As empresas e sua estrutura institucional ganham força (Pontual, 1994).

A terceira fase, abrange o planejamento e a avaliação da mão de obra, que ocorre pós início da industrialização, em que cresce a responsabilidade social interna das organizações que passam a oferecer mais atenção às melhores condições de trabalho, segurança, remuneração e saúde do seu público interno. A mão de obra deixa de ser simplesmente operacional e passa a ser requisitada para o planejamento dos negócios, aumentando a exigência das avaliações da mão-de-obra, requerendo maior eficiência e maior capacidade de adaptação dos funcionários às necessidades da empresa em constante mudança (mobilidade interna) (Pontual, 1994).

A quarta fase abrange a industrialização avançada, que é o desenvolvimento dos Recursos Humanos (RH) e das potencialidades para a futura força de trabalho. Nela a gestão à longo prazo ganha foco com planos de negócios que atendam as demandas do público interno, o RH se torna estratégico na instituição e busca desenvolver o potencial da mão-de-obra, passando a considerar o desenvolvimento comportamental como algo chave para o profissional, visando alcançar melhor gerenciamento, a promoção de benefícios e o bem-estar dos funcionários (Pontual, 1994).

Por último, na fase pós-industrial passa-se o foco para o aprimoramento organizacional, visando aceleração dos processos de inovação gerencial dentro das empresas (Pontual, 1994).

Pontual (1994) também considera importante destacar que toda essa evolução do treinamento em cada fase adapta-se as necessidades específicas que vão surgindo durante o desenvolvimento das empresas no decorrer dos anos.

Quando os contextos do mercado, é possível perceber que, com os crescentes avanços tecnológicos e da competitividade, as empresas tem dependido mais do desenvolvimento contínuo de pessoas do que das hierarquias gerenciais,

assim a capacidade de adaptação e a previsão de cenários e tendências é o que tem diferenciado as instituições, sendo essas competências treináveis se a empresa enxerga isso como algo importante e realiza investimentos internos.

Pode-se notar que na era da informação digital, o treinamento segue em contínua evolução e alinhado à estratégia de gestão por competências, que tem sido foco de trabalho da área de RH nos últimos anos. Esse modelo de gestão possui uma visão ampliada em que o treinamento é parte de um processo que tem por objetivo final desenvolver pessoas.

Esse formato permite criar uma força de trabalho mais inteligente, autônoma e capaz de produzir maiores e melhores resultados, pois além de valorizar a competência operacional (habilidades) do profissional passou a valorizar conjuntamente o capital intelectual (conhecimentos) e as competências comportamentais (atitudes), a fim de alinhar a rotina de trabalho com aquilo que cada indivíduo faz de melhor, usando do treinamento como uma ferramenta que vem fomentar o potencial de entrega que esse funcionário tem ou pode desenvolver.

4 MODELOS DE TREINAMENTO

Para se desenvolver os processos de treinamento dentro de uma empresa, existem várias formas de execução, dentre as possibilidades, pode-se destacar: Treinamento no trabalho, Orientação da Chefia, Rotação de funções, Substituições temporárias, Orientação por meio de mentores, Treinamento formal interno, Treinamento formal externo e Treinamento à distância como Ensino a distância (EAD) e E-Learning (Dutra, 2013; Lacombe, 2012).

O treinamento no trabalho é feito no dia a dia, usando os acontecimentos como exemplos e possibilidades de aprendizado. Os mais comuns são feitos por orientações da chefia, estabelecimento de metas e mensurações, rodízio de funções e substituições temporárias (Lacombe, 2012).

A orientação oferecida pela chefia é a principal forma de treinamento no trabalho, toda orientação ao subordinado é um treino. Essas orientações podem ser no plano prático, técnico e no moral. Auxiliam inclusive aos seus subordinados quando devem filtrar demandas e quando precisam levá-las aos superiores, baseando a liderança na autoridade (Day, 2007, citado em Bianchi, Quishida, & Foroni, 2017, p. 49).

A rotação de funções, também conhecida como *job rotation*, é usada para treinar, motivar o pessoal e prepará-los para novas posições. Objetiva principalmente ofertar oportunidades de crescimento dentro da própria empresa, enriquecimento de tarefas, contato com novos desafios, maior visão do trabalho em equipe e a possibilidade de recompensas financeiras (Santa Rosa, 2017).

As substituições temporárias são usadas para treinar, motivar e avaliar, geralmente são praticadas por ocasião de ausências: devido a viagens, doenças, acidentes, atestados, afastamentos, licença maternidade e férias. Essas substituições indicam uma mudança organizacional, sendo “o processo pela qual as organizações se movem do seu estado atual para algum estado futuro desejado para aumentar sua eficiência” (Jones, 2010, p. 7).

A orientação por meio de mentores, por sua vez, consiste em acompanhamento aos jovens de acentuado potencial feita pelos administradores de alto nível e experientes. Através dela é ensinada a cultura da empresa, sua história, sua estratégia, o organograma, o que é estimado pela organização, os valores que um executivo de alto nível precisa para ser bem sucedido, oferecendo um suporte profissional e político. Ela visa também contribuir para que os jovens desejem atingir níveis elevados em compatibilidade com suas habilidades e potencial (Chiavenato, 2010).

O treinamento formal interno é programado e executado pela empresa para seus executivos e empregados. São palestras, cursos e seminários de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal com objetivo específico. Já o treinamento formal externo é aberto ao público, no qual os participantes podem estabelecer *networking* que posteriormente podem trazer benefícios à empresa (Lacombe, 2012).

Por fim, o treinamento a distância é uma evolução a formação postal, usando a internet e seus anexos para propagar conhecimento e treinamento. A flexibilidade de horário para assistir as aulas, cursos e palestras é um grande diferencial para pessoas que tem pouco tempo disponível em suas rotinas e afazeres, é um bom recurso que pode ser disponibilizado pela empresa e busca contribuir de forma tática com a eficácia do trabalhador. Pode ser chamado de E-Learning ou E-Training (Nunes, 2014; Robbins, 2002).

Todos esses modelos tem em comum o foco no desenvolvimento dos profissionais e na integração entre eles, e são métodos que devem ser analisados e

empregados conforme o perfil que melhor se adequa a realidade da empresa ou das pessoas a quem se quer qualificar, aprimorar. Com o acesso facilitado a internet, disponível hoje até mesmo locais antes vistos como de acesso restrito à comunicação, a prática do treinamento é de fácil difusão e requer somente do empenho dos colaboradores e da visão estratégica da empresa.

5 CONSTRUINDO UM TREINAMENTO

Mesmo diante de tantos modelos, Dessler (2005) aponta que para o sucesso de um treinamento, são exigidas algumas etapas básicas: A primeira consiste em avaliar a real necessidade de um treinamento, identificando as necessidades específicas dos cargos, analisar o público no intuito de que o programa seja adequado e especificar o objetivo do treinamento. Assim essa avaliação é apenas a parte inicial de um processo maior, na qual as empresas devem praticar o Levantamento de Necessidades e Treinamentos (LNT) como um método constante, adotando-se outras ações necessárias para o conhecimento e correções das carências existentes na organização.

Marras (2009) defende que o fluxograma de Treinamento abrange o seguinte roteiro: diagnóstico, programação, execução e avaliação.

Figura 1 – Fases do processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)



Fonte: Adaptado de Teófilo, Teófilo, Coutinho, Barbosa, & Ferreira (2013).

No modelo representado anteriormente, o diagnóstico é a etapa em que se faz o levantamento e análise que justificam o plano de treinamento, pode ser resumido em: quem e o que deve ser treinado. A programação é a fase em que se decide quem, quando, onde, como e o que deve ser ensinado e, também quem deve ensinar; também como o momento em que se decide foco, duração, intensidade e periodicidade dos cursos, local (is) de treinamento além de métodos e recursos necessários para maior eficácia da proposta.

Logo em seguida, na fase de execução consiste a aplicação prática do que foi levantado, visando suprir as necessidades anteriormente encontradas (Marras, 2009). Por fim, a fase da avaliação é a quarta e última do processo. De acordo com Marras (2009), a avaliação tem o objetivo de verificar se o treinamento alcançou as necessidades da empresa, colaboradores e clientes, se produziu as modificações almeçadas nos funcionários e se apresentou relação com o alcance das metas da instituição.

De forma geral, o processo de treinamento é cíclico e tende a se refazer constantemente. A avaliação pode apontar para novas necessidades observadas, o que retornará a um diagnóstico e aos demais processos. O objetivo é que a capacitação contínua impacte a motivação, a autoconfiança e promova flexibilidade à mudança nos colaboradores envolvidos (Baldam, 2018). Especificamente sobre o enfoque desse trabalho relata-se à frente sobre o treinamento interno.

6 TREINAMENTO INTERNO

Entre os modelos de treinamento apresentados o Treinamento Interno é o de mais fácil acesso e elaboração, independentemente do tamanho da empresa, pois se apoia no seu próprio capital intelectual para compartilhar conhecimentos.

Ao organizar um treinamento interno na empresa é possível selecionar os profissionais de maior experiência para que ensinem aos demais, compartilhando novas técnicas de trabalho, alinhando atividades e o seu fluxo entre setores, entrosando os departamentos, inserindo os novos colaboradores dentro da cultura organizacional entre outros objetivos que melhoram a comunicação e minimizam conflitos.

Além disso, segundo a análise de Currier e Procter (2005 citado por Baldam, 2018, p.131), as empresas recebem incentivo constante para que realizem um “olhar

interno” em busca de áreas com potenciais de atuação, principalmente quando os recursos externos são limitados. Assim, a prática do treinamento interno é muito importante e deve ser adotada na empresa como parte da sua cultura, deve acontecer com uma periodicidade sazonal a fim de que motive os funcionários a sempre buscarem e aplicarem a melhoria contínua, seja na maneira de desempenhar suas atividades, seja na busca por novos conhecimentos e metodologias ou numa adequação do seu próprio comportamento no ambiente de trabalho.

Conforme mencionado, a construção de um treinamento mesmo sendo interno, precisa passar por todas as fases desde o diagnóstico até a avaliação, e é importante enfatizar que a avaliação pós treinamento é algo essencial pois seus resultados é que direcionarão os próximos passos que precisam ser realizados pela empresa.

Para se ter uma avaliação efetiva, deve-se buscar modelos e métricas para aferir os resultados. Um modelo clássico é o de Donald Kirkpatrick (1976 citado por Freitas & Borges-Andrade, 2004, p. 45), o qual define quatro níveis de avaliação: reações, aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. De acordo com esse modelo, reações são a mensuração da satisfação com a qualidade do programa, instalações e desempenho do treinador/instrutor. A aprendizagem é mensurada avaliando o desempenho dos treinados antes e posteriormente ao treinamento. O comportamento no cargo aponta o que se pode melhorar através dos treinandos no trabalho, tendo como base o que fora ensinado. Os resultados por sua vez abordam as mudanças ocorridas na instituição em virtude do treinamento.

A simples repetição de treinamentos sem uma estruturação correta e principalmente sem os processos avaliativos sendo realizados causam apenas despesas e desperdício de tempo. O treinamento interno deve ser cíclico e eficaz para atender às necessidades específicas de qualificação voltada a realidade de cada empresa, solucionando as deficiências encontradas ou aprimorando as competências locais. Assim aponta-se à frente os benefícios desse tipo de treinamento.

7 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO INTERNO

O investimento no treinamento interno potencializa os resultados do negócio abrangendo benefícios e vantagens que refletem sobre toda a cadeia, desde a empresa, os colaboradores até mesmo aos clientes. Vejamos a seguir quais são os principais benefícios que podem ser destacados.

7.1 Benefícios para as empresas

Birdi (2000, citado por Borges-Andrade e Freitas, 2004, p. 46) propôs que os treinamentos podem gerar efeitos para a organização, tais como: aquisição de recursos; aquisição de novos clientes; compra de outras organizações; melhoria nos processos internos; adoção de novas tecnologias; metas de produtos relativos a qualidade, quantidade e variedade de produção; metas do sistema em termos de crescimento e lucro da organização; imagem organizacional e satisfação por parte dos clientes.

Chiavenato (2000) aponta a possibilidade de redução de custos e Borge-Andrade & Freitas (2004) sugerem que é útil para fornecer dados no intuito de desenvolver ações visando um serviço de excelência, baseado na ótica do consumidor.

A soma do conhecimento de todos em uma empresa é o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados – propriedade, fábricas, equipamentos, dinheiro – constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (Stewart, 1998, p. 13).

Além disso, a manutenção de pessoas qualificadas e experientes na empresa ajuda a evitar um fenômeno denominado “amnésia organizacional”, evitando a perda de conhecimentos fornecidos em virtude da alta rotatividade de funcionários (Snyder e Cummins, 1998 citado por Baldam, 2017, p. 133).

7.2 Benefícios para os colaboradores

O treinamento visa oferecer melhores conhecimentos, habilidades e motivação aos funcionários para que se envolvam em suas atividades e participem

das atualizações globais que estão relacionadas a sua área de conhecimento e atuação.

Ele incentiva a exploração e aprimoramento do seu potencial de aprendizagem, sua capacidade produtiva e maximizar o desempenho profissional e motivacional nas suas rotinas laborais, além de receber preparação sobre inovações tecnológicas ou metodologias (Aquino, 1980 citado por Carlos, 2012, p.16; Dutra, 2009).

O funcionário deve ser considerado um patrimônio da empresa, uma vez que parte dele a satisfação por parte do cliente devido a um bom atendimento, bom serviço prestado, reclamação atendida ou sugestão acatada (Chiavenato, 2010), o que também reverte em retorno financeiro tanto para a empresa quanto para o colaborador.

7.3 Benefícios para os clientes

Uma equipe bem treinada é capaz de fornecer ao cliente um melhor atendimento. Com processos definidos claramente e alinhados entre os times da empresa, diminui-se as burocracias e os erros, proporcionando mais agilidade no atendimento e portanto construindo melhores experiências de compras, que geram maior satisfação do consumidor. Além disso um time bem posicionado passa credibilidade e confiança ao cliente, o que contribui para que o cliente volte a comprar e fidelização (Goldsmith, 2011).

Nessa perspectiva apontada por Goldsmith (2011) as empresas passam a investir em treinamentos pois por meio deles é possível capacitar os funcionários para desenvolver novas ideias e produtos, customizar serviços, desenvolver boas experiências de compras entre outras coisas que visam atender e até superar as expectativas dos clientes. Essas questões fazem com que se sintam valorizados, tenham um serviço/produto baseado em sua realidade e tenham as empresas como parceiros de negócios.

Segundo pesquisas citadas por Freitas & Borges-Andrade (2004) o mercado passou a buscar o entendimento do que é importante para os clientes de cada segmento, apontando para um tratamento mais personalizado possível ou se atentando principalmente para sua visão prática/teórica, satisfação e demanda. Com isso, os clientes começam a perceber seu poder de influência, a importância de suas

opiniões e também possibilidades de melhoria perante necessidades exclusivas, específicas ou momentâneas.

8 CASE DE SUCESSO: programa de desenvolvimento Caterpillar

Segundo o site Caterpillar (2019), O Grupo Caterpillar é líder mundial na fabricação de equipamentos de construção, mineração e florestal, turbinas industriais a gás, motores a diesel e gás natural, grupos geradores de energia elétrica e locomotivas diesel-elétricas. No mundo ela possui, entre vendas e receitas, U\$ 45,5 bilhões anuais e está presente no Brasil há 64 anos contando com 5.200 funcionários diretos.

Nos anos de 2009, 2018 e 2019, a empresa foi eleita como a melhor para se trabalhar, sendo premiada pela Great Place to Work na categoria empresas de “Grande Porte” (acima de mil funcionários), estando sempre entre as 10 melhores por 11 anos consecutivos.

Tamanho representatividade não é por acaso, a empresa tem como um ponto chave na sua cultura organizacional a valorização de seus funcionários, e para isso desenvolve seu capital intelectual através do seu Programa de Desenvolvimento Técnico e de Liderança.

Dentre os principais objetivos do programa de desenvolvimento estão: canalizar habilidade e energia para executar designações rotacionais desafiadoras, treinamentos técnicos e práticos, auxiliar e fomentar as ambições profissionais e pessoais dos funcionários, apresentar responsabilidades empresariais e sociais dos projetos, encaixar as pessoas em um contexto global, gerar experiências de trabalhos multidisciplinares e oportunidades de networking.

No site oficial da empresa no Brasil, eles afirmam buscar profissionais que tenham preferencialmente as seguintes características: “Solucionadores de problemas práticos e inteligentes, bons comunicadores que podem articular ideias complexas, batalhadores que almejam se envolver e adotar a iniciativa, inovadores com paixão por novas ideias e melhoria contínua”.

Foi apontado como resultados obtidos dessa gestão de qualidade os seguintes indicadores: baixa rotatividade que não passa de 1%, job rotation e avaliação 360° que são parte das práticas cotidianas do RH, programa próprio voltado para a segurança e redução de riscos no trabalho, além do suporte oferecido

aos colaboradores através de cursos presenciais e e-learning no Centro de Treinamento e Desenvolvimento da empresa.

Além das questões diretamente relacionadas com os colaboradores, medicamentos são distribuídos gratuitamente aos familiares portadores de doenças crônicas, e também são oferecidos acompanhamentos médicos periódicos aos mesmos, além do serviço específico de reabilitação para dependentes químicos (Oapce, 2019).

O case do Grupo Carterpillar deixa claro como explorar o melhor potencial de seus colaboradores – investindo neles em todos os níveis, desde a capacitação profissional até seu bem estar, sempre tendo como referência o posicionamento expresso por Odair Renosto, presidente da Caterpillar Brasil: “Nossas ações têm criado o melhor lugar que podemos desejar para trabalhar, o que inspira nossos funcionários a ajudar nossos clientes a construir um mundo melhor”.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico de Borges-Andrade (2002) mostra que estudos sobre as contribuições do treinamento para a organização são pouco frequentes na literatura brasileira e estrangeira, indicando a pouca notoriedade atual do tema, e conseqüentemente sua pouca utilização no cenário empresarial. O treinamento interno é uma ferramenta importante que precisa expandir seu uso e desenvolvimento devido a carência de investimentos por parte das empresas e também por muitas vezes se atribuir mais sentido, credibilidade e eficácia ao conhecimento advindo extra corporação.

Acredita-se que uso do treinamento interno nas organizações é um recurso que tende a evoluir cada vez mais em virtude da facilidade, custos, acessibilidade e mensuração de retorno. O ideal é que não seja uma substituição aos demais treinamento formais e, sim, um complemento dos conhecimentos adquiridos de estudos, aprendizados e experiências.

Enquanto ferramenta, o treinamento é essencial para que as empresas também proporcionem um atendimento de qualidade aos seus clientes, enriquecendo a experiência de compra e conseqüentemente a satisfação por parte da clientela por meio da personalização de produtos e serviços e de uma equipe qualificada e eficaz.

Além disso, o treinamento interno confere oportunidade de voz aos funcionários, sendo também uma forma da empresa valorizar a presença, opinião, tomada de decisão e atuação do colaborador, e se faz também necessário para que as organizações consigam reter e aprimorar talentos.

Os objetivos foram alcançados, de forma que motivam entender a percepção sobre a empresa, seus colaboradores e sua diretoria, podendo promover a qualificação e entrosamento dos envolvidos. O treinamento é percebido por muitos como um desafio, o que pode ser usado para motivar muitos colaboradores que, com o decorrer do tempo podem ter diminuído seu rendimento em virtude das rotinas que compõe seu dia a dia laboral.

REFERÊNCIAS

- Almeida, M. A. (2007). *Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil*. Dissertação - mestrado em Administração., Universidade de Brasília (UnB)., Brasília, DF.
- Baldam, R. L., & et al., (2018). Atendendo a alta demanda de treinamento nas organizações e reduzindo os custos. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 17(1), 129-150.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1998). *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. Belo Horizonte: Harbra.
- Bianchi, E. M., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas. *Reflexões*, 21(1), 41-61.
- Borges-Andrade, J. E. (2002). Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 7(Especial), 31-43.
- Borges-Andrade, J. E., & Freitas, I. A. (2004). Efeitos do treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Gestão de Pessoas*, 44(3), 44-56.
- Carlos, C. M., Bazon, S., & Oliveira, W. (2012). A importância do treinamento em empresas de pequeno porte na cidade de Araras. *Revista Científica do Centro Universitário de Araras "Dr. Edmunso Ulson"*, 6(1), 15-30.
- Caterpillar (2019). Caterpillar é eleita novamente a melhor empresa para trabalhar no Brasil. Disponível em: <<https://www.caterpillar.com/pt/news/caterpillarNews/regional-news/great-company-to-work-for-in-brazil.html>>. Acesso em: 24 out. 2019.
- Caterpillar. (2019). Programa de Desenvolvimento Técnico e de Liderança. *Programas de Desenvolvimento Profissional*. Piracicaba.

- Chiavenato, I. (2009). *Recursos Humanos: o capital humano nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*, (2a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dessler, G. (2005). *Administração de Recursos Humanos*, (2a ed.). São Paulo: Pearson.
- Dutra, J. S. (2009). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Goldsmith, M., (2011). Melhores práticas em gestão de talentos como as principais empresas do mundo gerem, desenvolvem e retém os melhores talentos. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Jones, G. R. (2010). *Teoria das Organizações*. São Paulo: Pearson.
- Lacombe, F. J. (2012). *Comportamento Organizacional*. Nova Iguaçu: Saraiva.
- Langhi, C. (Ed.). Práticas de gestão de pessoas. In: SENAC SÃO PAULO (São Paulo). Senac São Paulo (Ed.). **Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional**. São Paulo: Senac, 2016. 1-19. (Série Universitária).
- Nunes, R. A. (2014). A Implantação do E-Learning nas empresas. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, Faculdade Patos de Minas, Patos de Minas.
- Oapce. (25 de Outubro de 2019). *OAPCE Qualidade de vida no trabalho*. Acesso em 2019, disponível em <<http://www.oapce.com.br/5-empresas-que-investem-em-qvt-e-o-que-elas-fazem/#>>
- Pontual, M. (1994) **Evolução do treinamento empresarial**. In: BOOG, G.G. (coord.). Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, pp. 15-31.
- Reichel, H. *Treinamento e Desenvolvimento*. Curitiba: Iesde Brasil., 2008.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional* (11a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Stewart, T. A. (1998) *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

ENDEREÇO DE CORRESPONDÊNCIA**Autor Orientando:**

Túlio Caldeira de Arvelos

Endereço: Av. J.K., 1.320 – Bairro Cidade Nova, Patos de Minas-MG.

Telefone: (34) 9-9958-8401

Email: tulioarvelos@gmail.com

Autor Orientador:

Cintia Cristina de Moura

Endereço: Av. J.K., 1.200 – Bairro Cidade Nova, Patos de Minas-MG.

Telefone: (34) 3818-2300

Email: cintia.moura@faculdadepatosdeminas.edu.br

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Patos de Minas, 04 de Dezembro de 2.019

Túlio Caldeira de Arvelos

Cíntia Cristina de Moura



FACULDADE PATOS DE MINAS



FACULDADE PATOS DE MINAS

Mantenedora – Associação Educacional de Patos de Minas

Portaria de Recredenciamento MEC – DOU N°. 1469 de 10 de Outubro de 2011.

Departamento de Graduação em Psicologia

Curso de Bacharelado em Psicologia

(Formação de Psicólogo)

Curso Reconhecido pela Portaria DIREG/MEC N°. 371 de 30/08/2011, renovado Reconhecimento de Curso pela Portaria DIREG/ME N°. 267 de 03/04/2017, publicado DOU em 04/04/2017, nº. 65, sessão 1, pág. 70-81

“Como Psicólogo, eu me comprometo a colocar minha profissão a serviço da sociedade brasileira, pautando meu trabalho nos princípios da qualidade técnica e do rigor ético. Por meio do meu exercício profissional, contribuirei para o desenvolvimento da Psicologia como ciência e profissão na direção das demandas da sociedade, promovendo saúde e qualidade de vida de cada sujeito e de todos os cidadãos e instituições.”

(Juramento do Psicólogo – Conselho Federal de Psicologia)