

**T&D: UM PROCESSO DE MUDANÇAS EM TEMPO DE MUDANÇAS**

**T&D: A process of changes in time of changes**

**Eloysa Christine de Melo Sousa[[1]](#footnote-1)**

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA – GO

**Francislene de Souza Camarotto[[2]](#footnote-2)**

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso – GO

RESUMO

O presente artigo aborda sobre a subárea de treinamento e desenvolvimento (T&D) e áreas afins, para o ganho efetivo de capital intelectual nas organizações, a fim de capacitar as mesmas diante das constantes mudanças e do mundo competitivo em que se encontram. Os objetivos do mesmo são Analisar a importância da aplicação de treinamentos nas organizações, com foco em indústrias do ramo farmacêutico, Destacar os principais conceitos sobre T&D e áreas afins; Estudar o processo de treinamento e suas formas de aplicabilidade; Levantar os dados das percepções e aproveitamentos dos colaboradores de nível tático das organizações estudadas diante da temática proposta. E por fim, Identificar quais as possíveis vantagens individuais, conjuntas e organizacionais diante da aplicabilidade de treinamentos. Para isso o artigo apresenta de forma descritiva uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso múltiplo desenvolvido com colaboradores do nível tático em cinco empresas de médio e grande porte do ramo farmacêutico na cidade de Anápolis – GO. Os resultados obtidos demonstraram, sob a óptica de gestão dos respondentes, que ainda há muito que alcançar quando se trata das organizações treinarem e desenvolverem o capital humano, pois o mesmo ainda não é praticado de forma a alcançar efetivamente as variadas vantagens individuais e organizacionais, como o Aperfeiçoamento, a Produtividade, os Novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), entre outros, o que traz, consequentemente, sucesso empresarial, ou seja, T&D pode ser tido como uma ferramenta estratégica para um passo a frente das exigências do mercado e da sociedade.

**Palavras-Chaves:** Gestão de pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Desenvolvimento Organizacional.

ABSTRACT

The present article addresses the sub area of training and development (T&D) and its related areas, for the effective gain of intellectual capital in organizations, in order to capacitate these in the face of the constant changes and the competitive world that they find themselves in. The objective of this article is to analyze the importance of training application in organizations, with a focus on the industry of the pharmaceutical field; To highlight the main concepts of T&D and its related areas; To study the training processes and its applicability forms; To raise perception and utilization data from tactical level collaborators in the studied  organizations in the face of the proposed theme. Lastly, to identify the possible individual, grouped and organizational advantages, in the face of training applicability. For this, the article presents in a descriptive way, a bibliographical research and a multiple case study, which were developed with collaborators of tactical level in five companies of medium and large size from the pharmaceutical field in the city of Anápolis- Goiás. The obtained results show, under the optic of the managing responders, that there is still a lot to be achieved when it comes to organizations training and developing human capital, as this is still not practiced in way of affectively achieving the varied individual and organizational advantages, such as improvement, productivity, new knowledge, abilities and conduct (KAC), among others. Which consequently, bring corporate success, in other words, T&A can be seen as an strategical tool to be a step ahead of the market and society’s demand.

**Keywords:** People Management; Training and Development; Organizational development.

1. **INTRODUÇÃO**

As organizações contemporâneas se veem pressionadas de todos os lados diante das constantes inovações, das mudanças, das exigências de mercado, da livre concorrência, entre outros aspectos. Toda essa revolução deve-se a fatores intrínsecos e extrínsecos às empresas, sendo advindos de variáveis controláveis e incontroláveis às mesmas, como fatores culturais, sociais, demográficos, ambientais, políticos, econômicos, tecnológicos, legais, comunicacionais e, até mesmo, pessoais.

Diante desse cenário as organizações precisam estar preparadas para atuar de maneira a acompanhar todo esse processo evolutivo, e as pessoas são parte fundamental para o alcance do sucesso desta atuação. Chiavenato (1999) afirma que as pessoas formam o patrimônio essencial das organizações, sendo assim, para que as empresas sejam bem sucedidas é necessário que as mesmas atuem de forma a capacitar e valorizar o capital humano. É imprescindível utilizar-se de estratégias voltadas ao desenvolvimento de pessoas, de forma a agregar valor às mesmas, à própria organização e ao mercado.

Na seleção das estratégias, Marras (2000) apresenta o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como um dos processos capazes de maximizar o capital intelectual, investindo e gerando mudanças no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada indivíduo dentro da organização, ou seja, pode-se ter tal subsistema como uma das ferramentas utilizadas como agente de mudança e como estimulador do capital intelectual, do crescimento das organizações e, consequentemente, do mercado de trabalho. Sendo assim um dos solucionadores da problemática da pesquisa, que se baseia em como as organizações podem obter maiores ganhos com seu pessoal diante do mundo contingencial em que se vive.

Portanto, de acordo com os argumentos citados, o presente artigo tem como objetivo geral Analisar a importância da aplicação de treinamentos nas organizações, em específico em indústrias específicas do ramo farmacêutico na cidade de Anápolis – GO, e como objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre T&D e áreas afins; Estudar o processo de treinamento, seus tipos e técnicas para aplicabilidade do mesmo; Levantar os dados das percepções e aproveitamentos dos colaboradores de nível tático das organizações estudadas diante da temática proposta. E por fim, Identificar quais as possíveis vantagens individuais, conjuntas e organizacionais diante da aplicabilidade de treinamentos nas organizações em estudo.

**2. REFERENCIAL TEÓRICO**

**2.1 Gestão de Pessoas (G.P)**

De acordo com Vergara (2016) Gestão de Pessoas (GP) é um tema de suma importância, devido ao tempo que as pessoas passam no interior das organizações e por serem estas o motivo de existência da mesma. A autora destaca que a GP abrange desde o cliente externo até o cliente interno. Percebe-se assim uma relação inevitável e fundamental formada por indivíduos e organizações.

Devido à complexidade de tal relacionamento as pessoas passam a depender das organizações onde trabalham, para atingir os objetivos pessoais e individuais, e, em contrapartida, as organizações dependem das pessoas para a sobrevivência de seu negócio no mercado, conforme afirma Chiavenato (1999).

Levando em consideração a base teórica dos autores citados percebe-se que a temática em questão não é atual, mas vem crescendo de acordo com as mudanças, inovações e exigências do mercado. Com isso, segundo Chiavenato (1999), o conceito de GP depende de vários aspectos particulares a cada organização: cultura, estrutura organizacional, abrangência de negócio, tecnologia utilizada, processos internos, entre outros. Podendo assim ser considerada como contingencial e situacional, dependendo da visão de negócio da empresa. Visão esta em relação às pessoas nela existentes, aos objetivos esperados e alcançados e aos processos da GP.

Mesmo diante das particularidades de cada empresa, seu ambiente interno e externo, pode-se compreender que GP é uma das áreas das organizações formada por um conjunto de políticas, práticas, conhecimentos e técnicas necessárias à administração e gerenciamento das relações humanas, de forma a captar, gerir, desenvolver e manter o capital humano.

A evolução do conceito e aplicação da atual GP deu-se a partir dos anos de 1770, onde, segundo Albuquerque e Leite (2009), foram realizados estudos por vários outros autores mostrando que a divisão do trabalho era capaz de aumentar a produtividade dos trabalhadores e estudos voltados à produtividade e ao patrimônio humano, trazendo contribuições para temáticas como a criação de leis específicas para menores de idade, regulamentação das horas de trabalho, promoção da educação pública, entre outros.

A partir de tal ponto foram surgindo várias outras abordagens como a Escola de Administração Científica, tendo como base as tarefas desenvolvidas e a padronização das mesmas, voltadas para eficiência e produção. A Escola das Relações Humanas, possuindo ênfase nas relações, de acordo com Albuquerque e Leite (2009); entre outras Escolas e Abordagens.

Diante do exposto anteriormente, percebe-se que foi necessário passar por diversas pesquisas, conceitos e mudanças até se chegar à efetiva e estratégica Gestão de Recursos Humanos, onde as pessoas são valorizadas, tidas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e parceiros da organização. Como tais, segundo Chiavenato (1999), elas são capazes de compartilhar conhecimentos, habilidades e capacidades, podendo ser consideradas como as constituintes do capital intelectual das empresas e, consequentemente, a mais importante contribuição para as mesmas.

**2.2 Treinamento e Desenvolvimento (T&D)**

Destaca-se o tema T&D como sendo fundamental ao processo de evolução e educação humana dentro das organizações. Levando-se em consideração que o capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde os níveis operacionais até aos níveis estratégicos – constituem o principal patrimônio e é o principal diferencial competitivo das organizações de sucesso, segundo Chiavenato (1999).

Percebe-se assim a necessidade e a imprescindibilidade de um processo educacional, capaz de transmitir, reciclar, modificar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos individuais, grupais e, consequentemente, organizacionais que, de acordo com Marras (2000) e Chiavenato (1999), é o processo nomeado como Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

David A DeCENZO e Stephen P. Robbins (1996, p. 237, *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 295) conceitua treinamento da seguinte maneira:

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com o s colegas ou supervisor.

Diante do exposto acima pode-se entender que T&D atua como uma ferramenta estratégica e competitiva dentro das organizações, pois a mesma desenvolve, por meio de diferentes técnicas e tipos de treinamento, o pessoal das organizações, promovendo, de acordo com a necessidade de cada empresa, uma maior formação e especialização profissional, maior facilidade para a disseminação de conhecimentos, desenvolvimento de competências, melhores relações de trabalho, entre outros aspectos, constituindo assim um processo de aprendizagem educacional.

Marras (2000) divide a abrangência do subsistema em estudo em Treinamento de aspecto técnico, isto é, o treinamento voltado para o desenvolvimento de habilidades técnicas e conceituais, onde deve ser realizada uma programação específica para cada área em que o mesmo será aplicado, avaliando seu conteúdo, perfil do indivíduo ou grupo a ser treinado, instrutor que estará ministrando e os resultados esperados diante da aplicação; e Treinamento de aspecto comportamental, isto é, o treinamento voltado para as condutas, comportamentos, atitudes, valores, entre outros, esperados pela empresa. Não podendo deixar de incluir a cultura organizacional da mesma.

Assim como em toda e qualquer atividade a ser desempenhada é necessário seguir um processo para a aplicação efetiva e apropriada de um treinamento nas organizações dividido, de acordo com Chiavenato (1999, p.368-369) e Marras (2000, p.150-160), respectivamente, em quatro etapas, onde os autores em referência divergem apenas nas nomenclaturas. Sendo elas:

1. **Diagnóstico do treinamento:** nesta fase são levantadas e analisadas as necessidades e as características do treinamento. Tal levantamento leva em consideração uma análise organizacional, análise dos recursos humanos, da estrutura dos cargos e, por fim, do treinamento;
2. **Desenho ou planejamento e programação:** é a fase de planejar e programar o treinamento que será desenvolvido, levando em consideração a satisfação das necessidades identificadas, os recursos disponíveis, o escopo do treinamento, etc.;
3. **Implementação ou execução do treinamento:** é a fase da execução e aplicação do treinamento, de modo a entregar o que foi programado para a prática do mesmo;
4. **Avaliação do treinamento:** nesta fase são mensurados os resultados conseguidos em comparação aos resultados esperados, verificando sua eficácia e se o mesmo atendeu as expectativas da organização, dos participantes e dos clientes e fornecedores envolvidos.

As técnicas utilizadas variam de acordo com o tipo de treinamento, como treinamento de integração, treinamento técnico e treinamento comercial, segundo Gustavo e Magdalena (2006); variam também conforme a situação, os objetivos, os grupos a serem treinados, etc.

Como técnicas mais aplicadas, Marras (2000) expõe as Aulas expositivas, Estudo de caso, Dramatização, *Workshops*, *Brainstorming*, Simulação, Painel, Simpósio, Palestra, Conferência. Cada técnica será escolhida de forma a alcançar o objetivo esperado diante da aplicabilidade da mesma, conhecendo e recebendo um retorno relativo às vantagens obtidas na finalização do treinamento. Com isso tem-se estabelecido a importância do mesmo dentro das organizações.

**2.3 Desenvolvimento Organizacional (D.O)**

Destaca-se também o subsistema Desenvolvimento Organizacional (D.O) como sendo um tema fundamental a ser discutido, pois o mesmo desempenha importante missão na área de Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH).

Segundo Marras (2000), o D.O é responsável por desenhar e conduzir o crescimento organizacional, traçando objetivos estratégicos a curto, médio e longo prazo e garantindo que os mesmos sejam desenvolvidos conforme o planejado.

Do entendimento dos conceitos abordados pelos autores Marras (2000) e Chiavenato (1999) pode-se definir D.O como sendo um processo estratégico planejado, capaz de provocar mudanças dentro das organizações, solucionando problemas e renovando a organização para o enfrentamento das mudanças advindas de variáveis muitas vezes incontroláveis, isto é, do ambiente externo, partindo do aprendizado no nível total da organização.

John R. SCHERMERHORN, Jr., James G. Hunt e Richard N. Osborn (1995, p. 219, *apud* CHIAVENATO, 1999, p. 332) declara:

DO é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço a longo prazo para melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas.

O autor em referência mostra que D.O vai além de um simples planejamento, pois tal subsistema precisa estar preparado para enfrentar variáveis não somente externas, mas também internas, levando em consideração que os comportamentos dos colaboradores, seus conhecimentos e habilidades também possuem impacto evidente nas decisões, processos e atividades das empresas.

Para tal, de acordo com Chiavenato (1999), o processo deverá contar com diagnóstico e administração eficaz da cultura organizacional, desenvolvido em conjunto com toda a organização e sendo assessorado por um consultor interno ou externo para a obtenção de informações completas e íntegras daquilo que se deseja analisar.

Para o desempenho do subsistema de D.O, desde a coleta de dados até ao diagnóstico e intervenção, caso necessário esta última, Chiavenato (2003, p. 385-393), apresenta diversos tipos de técnicas a serem implementadas de acordo com o que a organização deseja alcançar, como por exemplo: técnicas capazes de melhorar a eficácia das pessoas, o relacionamento entre duas ou três pessoas, o desenvolvimento e a relação dos grupos e a eficácia da organização em seu todo. Como técnicas principais pode-se citar:

* **Treinamento da sensitividade:** capaz de aumentar a percepção de um indivíduo quanto às suas habilidades e comportamentos em relação ao outro, isto é, suas relações interpessoais;
* **Análise transacional (AT):** leva em consideração as transações que direcionam as relações interpessoais. A mesma, conforme afirma Chiavenato (2003), é a técnica mais conhecida e objetiva o autodiagnóstico dessas relações, de forma gerar redução nos hábitos incorretos de comunicação, reconhecendo o contexto da mesma;
* **Desenvolvimento de equipes e a Consultoria de procedimentos:** objetiva a construção de equipes por meio de uma nova mentalidade e de ação das pessoas, e a compreensão da dinâmica das relações de trabalho de forma a fortalecer o senso de unidade entre os envolvidos, respectivamente;
* **Reunião de confrontação e a Retroação de dados:** A reunião de confrontação é intermediada por um consultor interno ou externo para alteração de comportamentos entre grupos em conflito. A retroação de dados ou *feedback* de dados visa proporcionar aprendizagem de novos dados sobre si mesmo, o outro, os grupos e a organização em geral.

Para que todo o subsistema de D.O atue de maneira efetiva Marras (2000) afirma que é necessário que tal processo esteja sustentado na análise de fatores como: a interação de interesses entre indivíduo e organização, a saúde organizacional, o momento organizacional e a análise e o gerenciamento das mudanças.

Para isso Chiavenato (1999, p. 420) distingue o processo em três fatores e etapas:

* **Diagnóstico:** onde será pesquisado e analisado a situação atual, passível de mudanças no todo ou em parte da organização, sendo obtido por meio de entrevistas com os envolvidos;
* **Intervenção:** onde será feita um plano de ação para se colocar em prática a proposta de mudança, podendo ser desenvolvido por meio de workshops e debates entre os envolvidos;
* **Reforço:** onde será realizado um estímulo para a estabilidade da mudança definida, sendo obtido por meio de reuniões e avaliações com o intuito de reafirmar a transformação alcançada.

Diante de todo o exposto pode-se dizer que D.O não é uma área capaz de atuar isoladamente, mas sim em conjunto com os demais subsistemas e técnicas citadas de forma a cooperar na conquista dos objetivos, planos e projetos de desenvolvimento traçados pela organização.

1. **METODOLOGIA**

De acordo com Vergara (2016), tendo-se como base teórica metodológica os tipos de pesquisa, a natureza e os procedimentos, e as técnicas de coleta de dados, diante dos aspectos específicos deste projeto, levando em consideração a natureza do estudo, foi desenvolvida pesquisa aplicada a fim de gerar maiores conhecimentos para a correta interpretação da teoria *versus* prática. Quanto à forma de abordagem a pesquisa apresenta caráter quantitativo para a obtenção de dados fidedignos.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos e dos objetivos foi desenvolvida pesquisa bibliográfica e estudo de caso múltiplo, de forma descritiva, a fim de levantar informações sobre o tema proposto, com descrição dos conceitos fundamentais da subárea de T&D em indústrias do ramo farmacêutico, localizadas em Anápolis, cidade do estado de Goiás.

O tratamento dos dados serviu da descrição dos dados e análise relacionando-os com as teorias apresentadas na base teórica.

A pesquisa bibliográfica realizou-se por meio de livros e artigos impressos e também por meio digital e investigou produções na área de Gestão de Pessoas para estudo, análise e aplicações de instrumentos de capacitação e treinamento dentro da organização estudada.

A pesquisa quantitativa desenvolveu-se em cinco empresas do segmento farma em Anápolis – GO, tendo suas razões sociais preservadas, e por isso sendo identificadas no presente artigo como Empresa Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de questionário semiestruturado com os colaboradores em nível de gestão (líderes, coordenadores e gerentes), das áreas de Recursos Humanos, Produção, Custos e Controles, Compras, Logística, Manutenção, SAC, Desenvolvimento Analítico e Nutrição compreendendo assim o nível tático das organizações em estudo.

Em relação à análise, os dados foram computados de duas maneiras, considerando o tipo de questão: 1) única escolha na qual o respondente só poderia assinalar uma única alternativa, o que possibilitou a totalização de 100% por questão; 2) múltipla escolha não excludente na qual o respondente poderia assinalar quantas alternativas lhe fossem necessárias, devido à abrangência das respostas, não se limitando somente a um fator de análise, o que levou a uma totalização maior que 100% por questão.

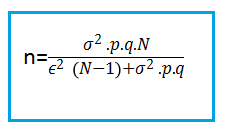
As informações obtidas referem-se às percepções sobre a prática de programas estruturados de desenvolvimento humano que são desenvolvidas ou não nas empresas estudadas, e os pontos positivos e aproveitamentos observados diante dos mesmos. Após a obtenção dos dados realizou-se a tabulação e análise para tratamento dos elementos quantitativos alcançados.

* **Universo da Pesquisa**

O universo da pesquisa compôs-se por colaboradores do nível tático, sendo eles líderes, coordenadores ou gerentes das empresas em comento.

* **Amostra da pesquisa**

A amostra foi calculada de forma probabilística com a aplicação da fórmula de população finita, descrita abaixo:



n = Tamanho da Amostra

σ = Nível de confiança escolhido, expresso em números de desvio padrão

p = Percentagem com a qual o fenômeno se verifica

q = Percentagem complementar (100-p)

e = Erro máximo permitido

N = Tamanho da população

|  |  |
| --- | --- |
| n = | (2)² \* 50 \* 50 \* 50 |
|  | (5)² \* (50-1) + (2)² \* 50 \* 50 |
|  |  |
| n = | 500.000 |
|  | 22.475 |
|  |  |
| n = | 22,247 |

Diante do exposto acima tal amostra foi definida pelo critério de estratificação, sendo composta por um quantitativo de 22 coordenadores, representando 44% do universo de 50 pessoas. Universo este levando em consideração um percentual dos cargos pesquisados de acordo com o porte de cada uma das 5 empresas. Em todas as 5 empresas pesquisadas tem-se um total de cerca de 400 coordenadores e gerentes, por envolverem empresas de grande e médio porte. Tendo-se como base um percentual acima de 10%, sendo cerca de 12%, o que gerou um universo de aproximadamente 50 pessoas para efeito de cálculo da amostra.

* **Dificuldades na realização da pesquisa**

Levando em consideração que a pesquisa foi aplicada em cinco empresas privadas do ramo farmacêutico, localizadas na cidade de Anápolis, pode-se citar como uma das dificuldades enfrentadas a burocracia das mesmas em relação ao acesso e fornecimento de informações, devido à existência e prática de códigos de conduta ética que determinam e, algumas vezes, bloqueiam certas condutas como o levantamento e divulgação de informações das organizações estudadas.

Outro obstáculo foi o alcance em relação ao contato com a amostra a ser pesquisada devido à rotina compromissada do dia a dia e ao temor e resistência em estar indo em desacordo com o código de conduta da empresa, diante das informações fornecidas.

Contudo a aplicação da mesma obteve autorização da gerência da área e sua aplicação ocorreu fora dos estabelecimentos oficiais das empresas, justamente para que o projeto não infringisse nenhuma das normas e políticas internas praticadas nas mesmas.

1. **DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O questionário aplicado aos colaboradores de nível tático das Empresas Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega serviu como base para identificação de critérios para avaliação das percepções dos entrevistados sobre a perspectiva de desenvolvimento humano nas organizações, ou, mais precisamente, sobre a existência de um eficaz programa de T&D.

O estudo do questionário foi iniciado levando-se em consideração o percentual de respostas em cada questão para apurar-se a incidência de cada uma delas. A seguir têm-se os resultados:

**Gráfico 1: Gênero**

Fonte: Autor (2019)

Diante das respostas obtidas no gráfico 1 tem-se claramente que 50% dos entrevistados são do sexo masculino e 50% do sexo feminino, apresentando assim um equilíbrio entre o sexo dos pesquisados. Tal equilíbrio não foi intencional, mas sim gerado de acordo com as respostas obtidas entre os respondentes. Assim espera-se que os demais resultados apresentarão uma percepção de ambos os gêneros, abrangendo uma interpretação das questões de forma igualitária.

**Gráfico 2: Idade**

Fonte: Autor (2019)

Tendo o gráfico 1 como apoio, nota-se que os homens e mulheres pesquisados possuem em sua maioria (39%) idade entre 32 e 38 anos, seguido decrescentemente por entrevistados entre 25 e 31 anos (33%) e apenas 28% com idade acima de 39 anos. Da mesma forma como no gráfico discutido anteriormente, as idades dos gestores pesquisados variam entre 25 à acima de 39, percebe-se então que a pesquisa apresentará percepções de pessoas com maior vivência pessoal e profissional, bem como de colaboradores com experiências de menor tempo, o que traz visões holísticas da pesquisa realizada.

**Gráfico 3: Cargo/Posição**

Fonte: Autor (2019)

O gráfico 3 apresenta que desses entrevistados 61% ocupam cargo de coordenação, 28% são gerentes e 11% são líderes das empresas do segmento farma estudadas. Gil (2006) afirma que os gestores precisam desempenhar o papel de líder na organização, indo além do papel dos administradores de pessoal e de recursos humanos, sendo necessário dos mesmos adesão aos objetivos, política e missão organizacional. Sendo assim o nível tático foi escolhido dada a recomendável e esperável maturidade e visão que devem ter os gestores para efeitos deste estudo.

**Gráfico 4: Porte da empresa**

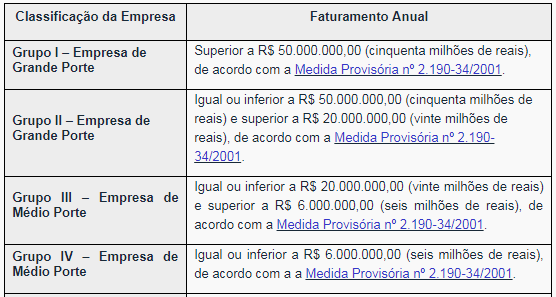
Fonte: Autor (2019)

Tendo por base o objeto da pesquisa o gráfico 4 apresenta que dentre os colaboradores submetidos ao questionário 67% afirmaram que as empresas onde atuam são tidas como sendo de grande porte e 33% de médio porte. Dutra (2002) diz que as empresas são as responsáveis por criar o espaço, encorajar para o desenvolvimento e dar suporte e condições para uma relação de progressão mútua entre as expectativas e as necessidades.

Tendo essa afirmação como base sabe-se que o tamanho da empresa também possui influência na forma como serão disponibilizadas cada uma das responsabilidades citadas acima, o que, consequentemente, traz diferentes percepções sobre as práticas das respectivas empresas, influenciando assim nas demais respostas.

Para conceituação de empresa de grande porte e empresa de médio porte a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), órgão fiscalizador e regulamentador de determinadas diretrizes das empresas, traz as seguintes delimitações conforme tabela abaixo:

**Tabela 1: Porte da empresa**



Fonte: Anvisa (2019)

**Gráfico 5: Estruturação de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento na empresa**

Fonte: Autor (2019)

Diante dos resultados acima, observa-se que, mesmo a maioria das empresas sendo entendidas como de grande porte, 67% das mesmas não possuem um programa estruturado de T&D, segundo a visão do nível tático pesquisado. Apenas 33% afirmaram que as empresas em que atuam possuem essa estruturação. De acordo com *Knapik* (2008) as empresas passaram a ter papel relevante nos processos de aprendizagem, deixando estes de serem exclusivos às instituições de ensino.

Portanto, diante desse resultado percebe-se que mesmo diante das constantes mudanças que vem ocorrendo nas empresas e no mercado como um todo, e mesmo com o crescimento de um olhar holístico, porém, na atualidade, mais voltado ao ser humano, as organizações ainda precisam reconhecer a importância de uma cultura educacional e investir corretamente ou suficientemente de forma a suprir as deficiências do capital humano intrínsecas às empresas.

**Gráfico 6: Participação em treinamentos pela empresa**

Fonte: Autor (2019)

É interessante observar os dados dos gráfico 5 e do gráfico 6. A grande maioria dos respondentes afirmou não ter um programa estruturado de treinamento e desenvolvimento nas empresas, ou seja, mais da metade das empresas pesquisadas, conforme o resultado do gráfico 5, não apresentam processos estruturados de T&D, de forma a fazer com que os colaboradores percebam que a empresa realmente investe em programas voltados a essa prática; Já no gráfico 6 outra grande maioria, sendo de 94%, afirmaram já ter participado de algum treinamento por intermédio da empresa. Com estes resultados pode-se afirmar que as organizações proporcionam treinamentos aos colaboradores, mas nada sistematizado ou contínuo que gere mudanças e melhorias efetivas conforme a proposta dos teóricos citados e das empresas que tentam evoluir nesse quesito.

Com isso pode-se inferir que as organização ainda não se preocupam a longo prazo com o aprendizado dos colaboradores e a ideia de investir no capital intelectual continuamente para suprir necessidades advindas das novas tecnologias. *Knapik* (2008, p. 214), prepondera que programas de T&D são “processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual”, e são esses processos de aprendizagem que minimizam os impactos negativos das modificações ocasionados pelas influências das variáveis internas e externas do ambiente organizacional.

**Gráfico 7: Classificação dos treinamentos**

Fonte: Autor (2019)

O gráfico 7 é uma questão de múltipla escolha não excludente, trazendo uma totalização maior que 100%, pois não se limita somente a um fator de análise, mas apresenta o percentual de acordo com a variação de importância demonstrada nos resultados obtidos.

Diante dos resultados, percebe-se na distinção de quais foram os níveis de treinamentos participados teve-se um maior peso, considerando os resultados do gráfico 9, os treinamentos de nível técnico/educacional, onde são aprendidos conteúdos como um todo, de formatos mais operacionais. Os treinamentos de nível técnico/educacional tiveram peso de 78% de participação e os de nível comportamental, voltados mais para conteúdos como hábitos, condutas e atitudes do indivíduo, apresentaram-se com 56% de participação.

Mostra-se, por meio destes resultados, que as empresas e os colaboradores pesquisados investem mais em treinamentos para aperfeiçoamento de conhecimentos mais técnicos, voltados a determinados processos e à área de atuação. Vê-se, portanto, a necessidade de alteração de enfoque, sendo que, segundo Knapic (2008, p.212) “a gestão do conhecimento sempre existiu nas organizações, o que mudou é o enfoque, que atualmente é estratégico e não apenas de treinamento técnico e operacional”.

**Gráfico 8: Importância de treinamentos para a organização**

Fonte: Autor (2019)

Partindo para a percepção da importância da prática de treinamentos o gráfico 8 apresenta que 78% o percebem como sendo muito importante para a empresa e 22% como sendo apenas importante. Tendo-se por base as teorias apresentadas, é fato que a prática de treinamentos possui relevante importância dentro do cenário das organizações, porém é interessante entender quais as percepções dos colaboradores com visão interna às empresas a que estão inseridos. Sabe-se que, de acordo com Albuquerque e Leite (2009, p. 71), “o sucesso e o crescimento das organizações dependem de sua capacidade de “construir” novas competências”, e vê-se o T&D como uma ferramenta para a construção e o alcance das mesmas, entretanto as pessoas inseridas dentro das organizações também precisam entender a importância desta ferramenta para que se tenha a efetiva conscientização e, consequentes ganhos da realização da mesma.

**Gráfico 9: Importância de treinamentos para o colaborador**Fonte: Autor (2019)

Em relação à importância de treinamentos para o entrevistado, enquanto indivíduo e colaborador, no gráfico 9 acima tem-se 88% classificados como sendo muito importante, 11% como importante e os outros 6% como parcialmente importante.

Infere-se, por meio desses resultados, tendo-se como reforço o gráfico 8, mesmo que em percentuais pequenos, um olhar ainda controverso em relação ao apresentado na teoria sobre o quanto a prática de treinamentos pode mudar a condição das empresas e dos indivíduos que a formam, tendo em vista que o mesmo, segundo Marras (2000) e Chiavenato (1999) é capaz de transmitir, reciclar, modificar e desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes ou comportamentos individuais, grupais e, consequentemente, organizacionais. Assim, para que as empresas alcancem as vantagens citadas pelos teóricos acima, é necessário uma atuação de sensibilização quanto a essas vantagens percebidas, de forma a desenvolver uma nova visão sobre T&D.

**Gráfico 10: Possíveis vantagens de treinamentos para a organização**

Fonte: Autor (2019)

Os próximos gráficos (10, 11 e 12) apresentam questões de múltipla escolha não excludente, trazendo o peso percentual de importância de cada fator analisado devido à abrangência das possibilidades de respostas, o que, segundo *Knapik* (2008, p. 195), “implica que a soma de todos os fatores pode ser diferente de 100”.

O resultado do gráfico 10 apresenta as possíveis vantagens de treinamentos para a organização, sendo que o Aperfeiçoamento foi a primeira vantagem percebida pelos entrevistados, tendo um peso de 94%, seguido por Produtividade (72%), Inovação (56%), Engajamento (39%), Novos objetivos e metas (33%) e Sucesso empresarial (22%). Tendo-se o peso de importância de cada uma das vantagens estabelecido percebe-se o aperfeiçoamento, a produtividade e a inovação como destaque. Tais requisitos são observáveis caso as organizações o tenham, pois a existência dos mesmos trazem, consequentemente, sucesso empresarial para as empresas que se preocupam em desenvolver o capital intelectual que as ocupam, conforme *Knapik* (2008).

**Gráfico 11: Possíveis vantagens de treinamentos para o colaborador**

Fonte: Autor (2019)

Para os colaboradores a primeira vantagem percebida diante da prática de treinamentos foram os Novos conhecimentos com um peso de 89%, seguido por Crescimento profissional (78%), Novas habilidades (61%), Novas atitudes (44%), Crescimento pessoal (44%) e Nivelamento (22%).

Gil (2006, p. 121) afirma que desenvolver pessoas não é apenas capacitá-los para o desempenho correto de suas atribuições, mas sim oferecer-lhes “a formação básica para que modifiquem alguns hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos”.

Percebe-se que assim que todos os itens avaliados tiveram seu grau de importância quanto às vantagens que a prática de treinamentos pode resultar às organizações e aos colaboradores que a compõem. Porém os novos conhecimentos, as novas habilidades, as novas atitudes e o crescimento profissional se destacaram como sendo as principais vantagens para os colaboradores. Sendo assim pode-se afirmar que o CHA também faz parte de forma protagonista a este conjunto de vantagens percebidas, trazendo consigo o crescimento profissional como resultado de um bom investimento em desenvolver esse todo.

**Gráfico 12: Habilidades e atitudes alcançadas por meio de treinamentos**

Fonte: Autor (2019)

O gráfico 12 apresenta quais as percepções sobre as habilidades e atitudes que possivelmente foram ou podem ser desenvolvidas diante da prática de treinamentos. Sendo também uma questão que traz os pesos percentuais de importância, como resultado tem-se:

Capacidade de liderança como a principal habilidade percebida, com um peso de 72% das respostas. Em seguida tem-se uma melhor Visão do negócio (56%), Trabalho em equipe (50%), Bom relacionamento interpessoal (39%), Protagonismo (33%), Comprometimento (28%), Empatia (28%), Proatividade/Iniciativa (22%), Resiliência (22%), Competitividade (22%), Respeito (11%) e Flexibilidade (11%), respectivamente.

Assim com o desenvolvimento de determinados conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), o T&D contribui para a maximização do capital intelectual, investindo e gerando mudanças no CHA de cada indivíduo dentro da organização, de acordo com Marras (2000), o que assim traz a existência ou a reciclagem de habilidades e atitudes aos indivíduos que tem a oportunidade de se submeterem a um eficaz treinamento dentro das organizações a que estão inseridos.

**5. CONCLUSÃO**

Este artigo teve como objetivo geral Analisar a importância da aplicação de treinamentos nas organizações, com foco em indústrias do ramo farmacêutico, e como objetivos específicos Destacar os principais conceitos sobre T&D e áreas afins; Estudar o processo de treinamento, seus tipos e técnicas para aplicabilidade do mesmo; Levantar os dados das percepções e aproveitamentos dos colaboradores de nível tático das organizações estudadas diante da temática proposta. E por fim, Identificar quais as possíveis vantagens individuais, conjuntas e organizacionais diante da aplicabilidade de treinamentos nas organizações em estudo.

Levando em consideração a percepção da importância do aprimoramento do capital intelectual, este artigo foi escrito baseado e visando explanar tal relevância da temática sobre as organizações, sobre os indivíduos que a compõem e, consequentemente, sobre o mercado como um todo, sabendo-se que, segundo Kanaane e Ortigoso (2010), a dinâmica empresarial vem colocando as empresas frente a frente às exigências internas e externas as mesmas, no que se refere aos desejos e às necessidades de conhecimento e desenvolvimento de talentos humanos. Talentos estes que, quando bem administrados conduzem as organizações a uma melhor e maior eficácia, trazendo, consequentemente, crescimento, diferencial competitivo e sucesso empresarial.

Nadler (2000) *apud* ARAUJO (2012, p.97) afirma que é necessário entender as premissas da situação existente no mundo e nas organizações, e perceber os alertas das constantes divergências no micro e macro ambiente. Assim há a possibilidade de criar em tempo hábil estratégias que viabilizem a adaptação a tais descontinuidades.

No levantamento dos principais conceitos sobre T&D e as subáreas como DO ligadas a mesma, percebe-se que os mesmos são capazes de abrir espaço para a prática de ir além de uma simples capacitação, mas sim em enxergar o valor que pode-se individualmente e organizacionalmente diante de um eficiente e contínuo programa de T&D; verificou-se também como o mesmo é percebido nas organizações estudadas e quais as percepções sobre ele, abrindo assim espaço não somente para a análise teoria *versus* prática, como também para a verificação das possíveis necessidades de adaptação das mesmas de acordo com as estratégias de cada organização.

Tendo como foco a subárea de T&D percebe-se que o mesmo é capaz de se tornar um prática estratégica para atuar de maneira a atingir tais adaptações, segundo *Knapik* (2008), tendo em vista suas características em proporcionar novos conhecimentos, novas habilidades e novas atitudes, conforme resultado apresentado na pesquisa, associado ao caminho de definição de novos objetivos e metas organizacionais, após o ganho de aperfeiçoamento, produtividade, inovação e engajamento.

Com base na teoria e na pesquisa apresentada para capacitação e desenvolvimento, o presente artigo visou colaborar para o entendimento das possíveis vantagens de um programa estruturado de T&D nas organizações, trazendo assim o crescimento das organizações por meio da análise das teorias de Gestão de Pessoas e suas subáreas de D.O e T&D, com o objetivo de levantar qual a importância de se obter um diferencial competitivo por meio de colaboradores capacitados e desenvolvidos, observando as áreas específicas, necessidades e dificuldades específicas, e potenciais a serem desenvolvidos dentro das organizações.

Percebe-se, tanto na teoria quanto na pesquisa realizada nas Empresas Alfa, Beta, Gama, Delta e Ômega, que ainda há muito que descobrir, alcançar e desenvolver dentro desta temática, pois a mesma traz consigo uma diversidade de adaptações que são percebidas por cada instituição, tendo em vista a cultura organizacional de cada uma e o ambiente interno e externo como um todo que as influenciam.

Diante do cenário, tendo como base os resultados apresentados, pode-se afirmar sobre a importância que a prática de treinamentos carrega para a potencialização do capital intelectual que forma as organizações, trazendo vantagens observáveis ao indivíduo e a empresa. Os dados apontaram vantagens essas expressas em conhecimentos, habilidades e atitudes que se associam e se relacionam diretamente ao aperfeiçoamento, produtividade, inovação engajamento, novos objetivos e metas e, consequentemente, um passo a frente para o sucesso empresarial.

**6. REFERÊNCIAS**

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas.** Ed. Atlas: São Paulo, 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4ª edição. Ed. Atlas: São Paulo, 2012.

BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. 2ª edição. Ed. Pearson Prentice Hall: São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª edição. Ed. Campus:Rio de Janeiro, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7ª edição. Ed. Elsevier:Rio de Janeiro, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** Ed. Atlas: São Paulo, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1ª edição. Ed. Atlas: São Paulo, 2006.

KANAANE, Roberto; ORTIGOSO, Sandra Aparecida Formigari. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2ª Edição. Ed. Atlas: São Paulo, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** 2ª edição. Ed. Ibpex: Curitiba, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª edição. Ed. Futura: São Paulo, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16ª edição. Ed. Atlas: São Paulo, 2016.

1. Eloysa Christine de Melo Sousa – Bacharelanda no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – Email: elo.christine@hotmail.com [↑](#footnote-ref-1)
2. Francislene de Souza Camarotto – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil – Email: fscamarotto@bol.com.br [↑](#footnote-ref-2)