

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

THAYNÁ ALMEIDA DURVAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NO
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES**

ITAQUAQUECETUBA, SP

2024

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL

THAYNÁ ALMEIDA DURVAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NO
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso Superior de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquetuba como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Prof. Orientador: Me. André Luiz Osvaldo Herzer

ITAQUAQUECETUBA, SP

2024

Na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei de direitos autorais nº 9610/98, autorizo a publicação livre e gratuita desse trabalho no Repositório Institucional do Centro Paula Souza – RIC-CPS ou em outro meio eletrônico da instituição, sem qualquer ressarcimento dos direitos autorais para leitura, impressão e/ou download em meio eletrônico para fins de divulgação intelectual, desde que citada a fonte.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Preparada pelo Serviço de Biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, SP – FATEC

D968t

Durval, Thayná Almeida

Treinamento e desenvolvimento: sua importância no desempenho dos funcionários nas organizações/ Thayná Almeida Durval. – Itaquaquecetuba, SP, 2024. – 22 f.; il.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Itaquaquecetuba: Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba. Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientador: Prof. Me. André Luiz Osvado Herzer.

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento e desenvolvimento. 3. Método KirkPatrick. I. Durval, Thayná Almeida. II. Herzer, André Luiz Osvado. III. Título.

CDD 658.314

THAYNÁ ALMEIDA DURVAL

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NO
DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso superior de Gestão Comercial da Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba como parte dos requisitos para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão comercial.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. (título) Nome completo do professor

Prof. (título) Nome completo do professor

Prof. (título) Nome completo do professor

RESUMO

Em busca do sucesso em um mercado vasto e competitivo, as empresas destacam-se ao atingirem bons resultados. Para isso, os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) são indispensáveis para capacitar pessoas e contribuir na qualidade de suas atividades desempenhadas. Logo, enxergar a necessidade de programas de treinamento e desenvolvimento e realizar sua implantação são passos importantes para uma organização em relação aos seus funcionários. Porém, avaliar os resultados após a aplicação, ainda é uma preocupação para algumas empresas para avaliarem o retorno sobre seus investimentos e a relevância em suas atividades. Portanto, esse estudo teve como objetivo abordar os conceitos de T&D como elementos relevantes para os colaboradores no ambiente corporativo, bem como sua programação e implementação, e analisar o método KirkPatrick (2016), que avalia os resultados de treinamento e desenvolvimento em quatro níveis. Trata-se de pesquisa com fundamentação teórica, baseada em autores especialistas em T&D para maior conhecimento sobre o tema. Com este estudo, pôde ser concluído que para o desempenho dos colaboradores, treinamento e desenvolvimento são relevantes e contribuem para as empresas quando bem planejados e executados, sendo avaliados posteriormente para garantirem sua eficácia.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Método KirkPatrick.

ABSTRACT

In search of success in a vast and competitive market, companies stand out by achieving good results. To this end, Training and Development (T&D) processes are essential to train people and contribute to the quality of their activities. Therefore, seeing the need for training and development programs and implementing them are important steps for an organization in relation to its employees. However, evaluating the results after application is still a concern for some companies to evaluate the return on their investments and the relevance in their activities. Therefore, this study aimed to address T&D concepts as relevant elements for employees in the corporate environment, as well as their programming and implementation, and analyze the KirkPatrick method (2016), which evaluates training and development results at four levels. This is research with a theoretical foundation, based on authors who are experts in T&D to provide greater knowledge on the topic. With this study, it was concluded that for employee performance, training and development are relevant and contribute to companies when well planned and executed, being subsequently evaluated to ensure their effectiveness.

Keywords: People Management; Training and Development; KirkPatrick Method.

RESUMEN

En busca del éxito en un mercado vasto y competitivo, las empresas se destacan por lograr buenos resultados. Para ello, los procesos de Formación y Desarrollo (T&D) son fundamentales para formar personas y contribuir a la calidad de sus actividades. Por lo tanto, ver la necesidad de programas de capacitación y desarrollo e implementarlos son pasos importantes para una organización en relación con sus empleados. Sin embargo, evaluar los resultados después de la aplicación sigue siendo una preocupación para algunas empresas para evaluar el retorno de sus inversiones y la relevancia en sus actividades. Por ello, este estudio tuvo como objetivo abordar los conceptos de T&D como elementos relevantes para los empleados en el entorno corporativo, así como su programación e implementación, y analizar el método KirkPatrick (2016), que evalúa los resultados de la formación y el desarrollo en cuatro niveles. Se trata de una investigación con fundamento teórico, basada en autores expertos en T&D para brindar un mayor conocimiento sobre el tema. Con este estudio se concluyó que para el desempeño de los empleados, la capacitación y el desarrollo son relevantes y contribuyen a las empresas cuando están bien planificadas y ejecutadas, siendo posteriormente evaluadas para asegurar su efectividad.

Palabras clave: Gestión de Personas; Entrenamiento y Desarrollo; Método KirkPatrick.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
2. IMPLEMENTAÇÃO E PROGRAMAÇÃO DE T&D	12
3. MÉTODO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	22

INTRODUÇÃO

Visando o sucesso, as organizações buscam manter-se competitivas no mercado e para isso, funcionários bem treinados e desenvolvidos são fundamentais. Destacam-se os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como passos essenciais ao aprimorar as competências técnicas e comportamentais de um indivíduo, para que em sua vitalidade empresarial traga retornos positivos à empresa.

Apesar da semelhança entre os métodos utilizados na aprendizagem do colaborador, treinamento e desenvolvimento são ferramentas distintas em relação as suas perspectivas de tempo. Treinamento se refere ao cargo atual, buscando preparar o funcionário para um cargo específico no presente. O desenvolvimento tem como objetivo em geral cargos futuros, ou seja, novas habilidades e conhecimentos para um posto posterior. Os dois, buscam elevar os níveis de aprendizagem.

O conhecimento, seja prático ou intelectual, contribui ao agregar valor aos funcionários de uma corporação, e torna-se estratégico quando usado como ferramenta para a produtividade nas tarefas atribuídas, em que colaboradores capacitados influenciam diretamente nos resultados da empresa. Portanto, diante destes conceitos, levantou-se o seguinte problema de pesquisa: Os processos de treinamento e desenvolvimento são relevantes para o desempenho dos colaboradores?

A razão principal pela qual as empresas treinam, é para proporcionar ao funcionário novas habilidades ou melhorar as que já possui. Ele deve então, produzir mais e melhor para a empresa, trazendo retornos ao investimento que a empresa teve ao treiná-lo. Como objetivo geral a pesquisa pretende abordar os processos de treinamento e desenvolvimento como elementos consideráveis para os funcionários no ambiente corporativo.

Para isso, os seguintes objetivos específicos foram propostos: apresentar o conceito de treinamento e desenvolvimento; compreender a programação e implementação de treinamento e desenvolvimento; analisar o método de Kirkpatrick (2016) no comportamento do colaborador.

Levando em consideração que funcionários competentes não permanecem competentes para sempre, pois o mundo está em constante evolução, as empresas

treinam, pois, as habilidades vão se deteriorando com o passar do tempo e podem se tornar defasadas ou nem mesmo mais utilizadas. Sendo assim, este tema justifica-se por sua relevância em entender como treinar e desenvolver o funcionário desde sua integração, é essencial para sua trajetória empresarial. Diante deste estudo, será possível analisar a importância desses passos para o desempenho do funcionário em suas atividades corporativas.

A metodologia utilizada neste estudo será fundamentada em uma análise de informações teóricas, por meio de livros e pesquisas em artigos científicos disponíveis na *Internet*, coletados e selecionados em diferentes anos.

A pesquisa se apresenta dividida em três capítulos. O primeiro tópico busca apresentar o conceito de treinamento e desenvolvimento e suas necessidades. O segundo compreender a programação e implementação de treinamento e desenvolvimento. O terceiro visa a análise do método de Kirkpatrick (2016) no comportamento do colaborador.

1. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Este capítulo destina-se a tratar dos conceitos de treinamento e desenvolvimento e sua importância para as organizações.

Ao longo dos anos, as empresas têm visto cada vez mais a necessidade de funcionários bem capacitados e competentes, não apenas para o desempenho de tarefas organizacionais e vitalidade empresarial, mas também, com objetivo de alcançar destaque no mercado que segue em constante mudança (Chiavenato, 2010).

Para isso, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são essenciais na busca do sucesso da organização. Apesar de distintos em suas definições, os dois temas (T&D), visam a técnicas para capacitação dos colaboradores em sua jornada de trabalho. Segundo Ivancevich (2008, p. 393):

Treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas. Além disso, treinamento e desenvolvimento destinam-se a ajudar o funcionário a continuar contribuindo de forma positiva, com um bom desempenho.

O treinamento busca trazer conhecimento ao funcionário, seja ele novo ou antigo na empresa, para aprender tudo sobre as funções que irá executar em um novo cargo ou executar de maneira melhor o trabalho que já realiza, o que ocorre geralmente a curto prazo. Para Marcondes (2008, p.262), treinamento define-se como “o aprimoramento do desempenho do funcionário para que possa aumentar a produtividade dos recursos – físicos, financeiros, informações, sistemas etc. – colocados à disposição dele para realizar o seu trabalho”.

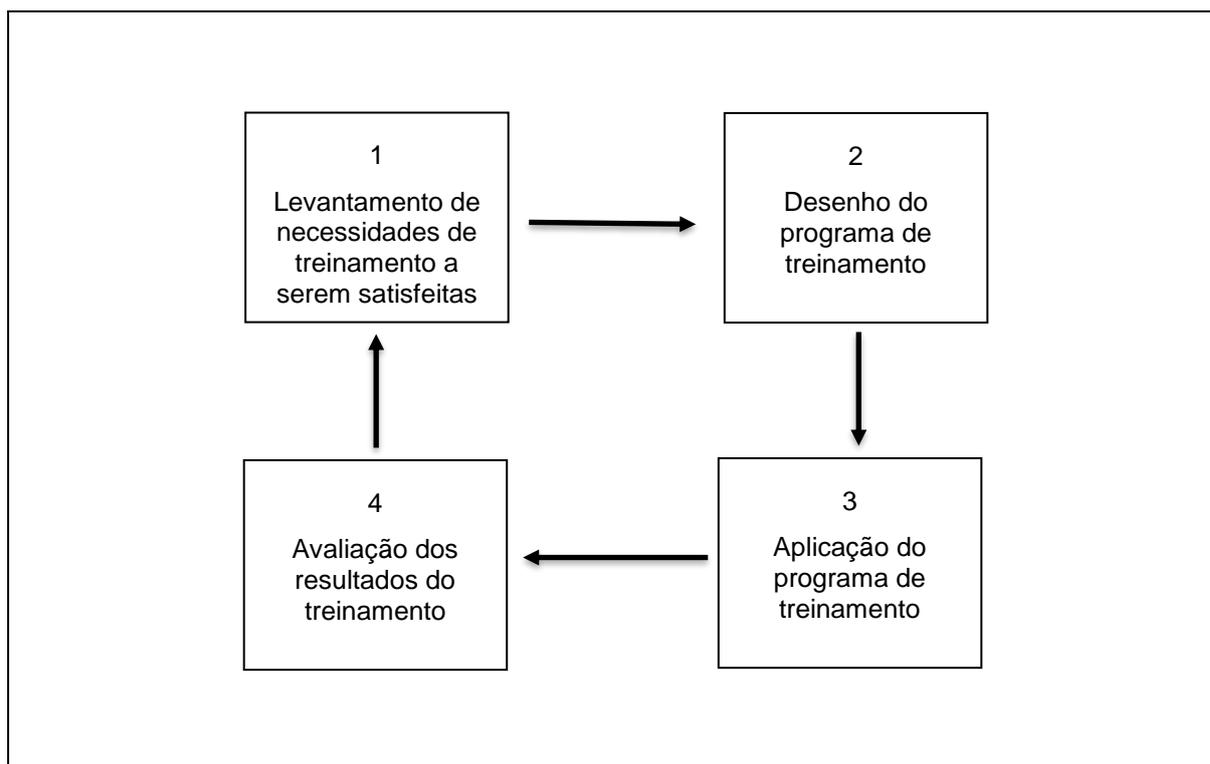
O desenvolvimento do colaborador está ligado a experiência e carreira que ele já possui, levando em consideração suas bagagens e tem como foco aperfeiçoar as competências que já existem para prepará-lo para um cargo superior. De acordo com Chiavenato (2010, p. 367), “O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas”.

Os dois, (T&D), são processos de aprendizagem que trazem mudanças comportamentais ao indivíduo, que ocorre por meio da implementação de novas atitudes, hábitos, conhecimentos, destrezas e competências. (Chiavenato, 2010). Com treinamento e desenvolvimento, as pessoas adquirem novos conhecimentos,

aprendem a executar de outras maneiras funções que já exercem, desenvolvem novas habilidades, e desta forma, podem alcançar a efetividade de suas tarefas.

Para Chiavenato (2010), existem quatro tipos de mudanças de comportamento movidas pelas ações de T&D que podem-se notar após a aplicação, apresentadas no Quadro 1. São essas:

Quadro 1 – Mudanças de comportamento após T&D



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010).

Os processos de treinamento e desenvolvimento proporcionam, também, benefícios aos colaboradores quando são levados em consideração pela organização como um conjunto de recursos, métodos e procedimentos. Portanto, esses procedimentos proporcionam foco nas aptidões dos funcionários; ajudam e influenciam na autoestima dos colaboradores e melhoram o clima organizacional como resultado do crescimento profissional; influenciam na definição das prioridades para a capacitação das pessoas, ou seja, de cada indivíduo; auxiliam na melhoria de condições psicossociais do trabalho (Marcondes, 2008).

Treinamento e desenvolvimento são levados em consideração pelas empresas quando existe alguma necessidade, seja ela de um novo colaborador ou de outro já

experiente que necessita de aperfeiçoamento de suas funções. Conforme afirma Marcondes (2008, p. 263):

Na etapa de levantamento de necessidades, busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as áreas onde estão as pessoas a serem objeto de treinamento, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil dos treinados. A intenção é identificar as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da área ou do negócio.

T&D é uma forma de agregar valor à empresa, extraindo o melhor de seus colaboradores, sendo isto essencial para a vitalidade corporativa em vários aspectos da organização, almejando pessoas capacitadas para alcançar as metas definidas.

2. IMPLEMENTAÇÃO E PROGRAMAÇÃO DE T&D

Após a contextualização sobre o tema, apresentando os conceitos de treinamento e desenvolvimento, é interessante realizar o estudo da implementação de T&D nas organizações. Segundo Lacombe (2005, p.312):

A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir e mais e melhor para a empresa, *proporcionando um retorno ao investimento* que a empresa fez em treinamento.

Lacombe (2005) cita também outros fatores que são importantes ao avaliar o porquê as empresas treinam, os quais são apresentados no Quadro 2, abaixo:

Quadro 2: Fatores para empresas treinarem.

a) Toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades, que o empregado desconhece ao ser admitido; os empregados são selecionados com base em suas qualificações gerais e as empresas, muitas vezes, têm técnicas, políticas, normas e planos específicos que precisam ser ensinados;
b) Novas funções surgem e outras desaparecem: o conhecimento humano evolui, obrigando as pessoas a se atualizarem e a adotarem a prática de um aprendizado contínuo. Por exemplo, no passado recente foi necessário que a maioria dos profissionais aprendesse a usar microcomputadores;
c) Os bons profissionais gostam de aprender e evoluir. Uma empresa que não treina não agrada aos bons profissionais;
d) O treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais;
e) O treinamento proporciona um ambiente desafiador e motivador para os bons profissionais;
f) As exigências do mercado de trabalho avançam velozmente, enquanto as pessoas continuam sendo predadas pelas instituições de educação e de preparação de mão-de-obra com deficiências em relação àquelas exigências;
g) Numa época em que tudo muda com grande velocidade, as pessoas desejam ser treinadas e as melhores podem chegar a ponto de considerar

que o risco de permanecer numa empresa que não treina é maior do que o risco de sair; o treinamento contribui, assim, para reduzir a rotatividade do pessoal.

Fonte: Adaptado de Lacombe (2005).

Para Robbins *et al.* (2010), os tipos de treinamento e desenvolvimento podem incluir desde um ensino básico aplicados por meio de leituras até cursos avançados para cargos específicos. Pode-se destacar quatro categorias genéricas de habilidades.

As habilidades básicas de leitura e compreensão referem-se ao nível educacional e de aprendizagem. As capacidades de leitura, interpretação, análise de gráficos, entre outros. Já as habilidades técnicas estão ligadas ao uso do conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos para realizar tarefas, bem como os materiais e objetos físicos. São importantes por duas razões: novas tecnologias e novos modelos de estruturas organizacionais (Robbins, 2010).

Além disso, existem também as habilidades Interpessoais e de solução de problemas que são as habilidades ligadas a maneira de interação com os colegas e chefe de modo eficaz. Ao se tratar de habilidades para solução de problemas, diz respeito ao treinamento para nível tático e chefia intermediária, incluindo atividades que desenvolvam a lógica, o raciocínio e a habilidade de definir problemas, além de capacidade de identificar causas, desenvolver e analisar alternativas e selecionar soluções. Por fim o treinamento ético: mesmo não existindo evidências claras de que a ética pode ser ensinada, o treinamento reforça ou aprimora valores e princípios éticos, levando os colaboradores a possuírem mais consciência em questões éticas ao fundamentarem suas ações (Robbins, 2010).

Entretanto, Lacombe (2005) classifica os tipos de treinamento em vários critérios, especialmente, em relação a forma de execução e o público-alvo que será treinado, dividido em tipos de treinamento quanto à forma de execução: pode ocorrer no ambiente de trabalho, ou seja, formal e interno, e formal realizado externamente ou a distância e tipos de treinamento quanto ao público-alvo: pode ser dividido em integração de novos colaboradores, estágios, *trainees* em formação, desenvolvimento de executivos e capacitação técnico-profissional.

Os métodos de treinamento, segundo Robbins *et al.* (2010), podem ser classificados como: formal, quando planejado com antecedência e têm um formato estruturado; e informal, não têm uma estrutura pré-estabelecida e não é planejado, na maioria das vezes é facilmente adaptável às situações e aos indivíduos. Dentro desse contexto, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pode ocorrer ou não no ambiente de trabalho, mas as organizações costumam investir em programas de aprendizagem que permitam maior flexibilidade entre a aplicação prática e virtual, com o propósito do maior rendimento no conteúdo estudado.

As empresas treinam seus funcionários com o propósito de agregar valor aos seus serviços, que resultam de profissionais bem capacitados. Porém, depende também dos colaboradores, a vontade de desenvolver suas habilidades. De acordo com Lacombe (2005, p. 322):

A responsabilidade pelo desenvolvimento de cada pessoa e dela própria. Cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Desenvolvimento gerencial ou administrativo é autodesenvolvimento. Quem deseja se desenvolver com certeza terá oportunidades de fazê-lo, mas quem deseja "ser desenvolvido por terceiros não o conseguirá.

Diante disso, é possível que as empresas sofram riscos ao investir em T&D, pois há o receio da perda do investimento, quando o colaborador treinado não tem vontade de desenvolver, o que aprendeu ou deixa a empresa a qualquer momento, podendo até mesmo ir trabalhar para a concorrência. Dentre esses riscos estão a saída de pessoas treinadas, dificuldade de calcular o retorno e medidas para minimizar os riscos (Lacombe, 2005).

A eficácia de um programa de treinamento para Robbins *et al.* (2010, p.544), “pode estar relacionada ao nível de satisfação de seus participantes, ao que aprendem, em que medida conseguem transferir o conteúdo do treinamento para seu trabalho ou ao retorno financeiro dos investimentos em treinamento”. Portanto, diante a intenção de evitar riscos ao investir em T&D de seus funcionários, é interessante que as empresas façam uma avaliação da eficácia do treinamento, para saber se o processo foi otimizado da melhor forma.

3. MÉTODO DE AVALIAÇÃO KIRKPATRICK

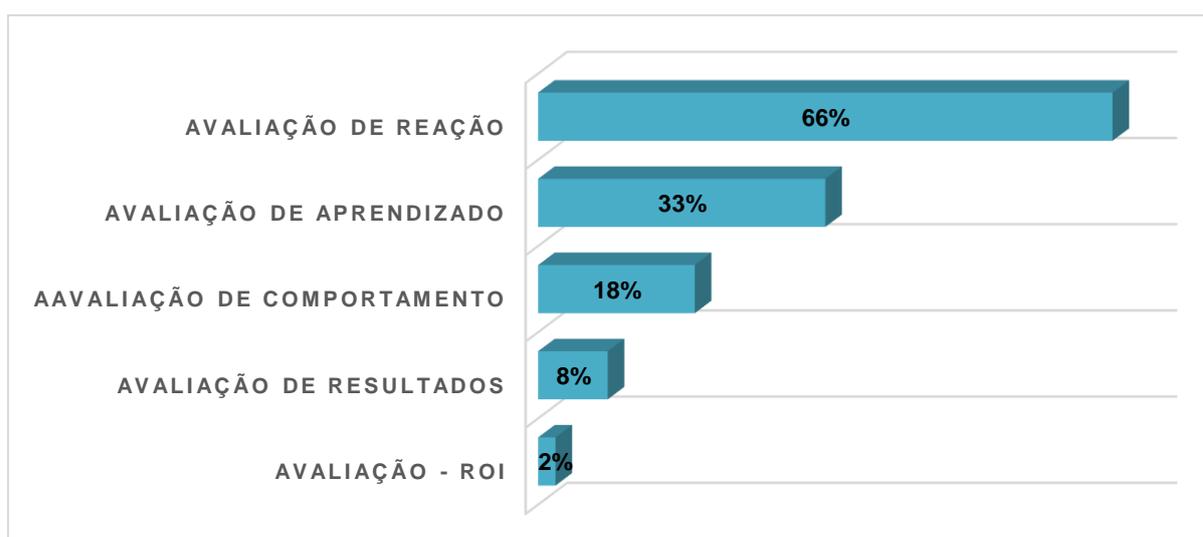
Ao investirem em treinamento e desenvolvimento, as empresas esperam que o desempenho de seus colaboradores seja aprimorado e que suas habilidades sejam mais eficazes mediante a capacitação aplicada, trazendo retorno sobre o investimento. No entanto, muitas esquecem que a avaliação dessas aplicações é tão importante quanto programar e executar (Santos, 2022).

Diante disso, este capítulo tem como objetivo analisar a aplicação da metodologia de Kirkpatrick (2016), que avalia em quatro níveis a eficácia dos resultados de T&D.

Segundo Kirkpatrick (2010) *apud* Santos (2016), não chega à metade, o número de organizações que realizam a análise de aprendizado dos seus colaboradores, por diversos motivos, como falta de recursos e conhecimento referente a realização da avaliação de aprendizagem, ou por julgar essa etapa irrelevante.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) sobre o panorama do treinamento do Brasil em 2019 e 2020, interrogou 533 empresas brasileiras de porte médio com em média 2.589 colaboradores sobre a utilização dos níveis de avaliação que são abordados por Kirkpatrick (2016) em relação as suas metodologias de avaliação recorrentes. Abaixo, consta o Gráfico 1 com os resultados encontrados:

Gráfico 1 – Nível de avaliação utilizado pelas empresas brasileiras



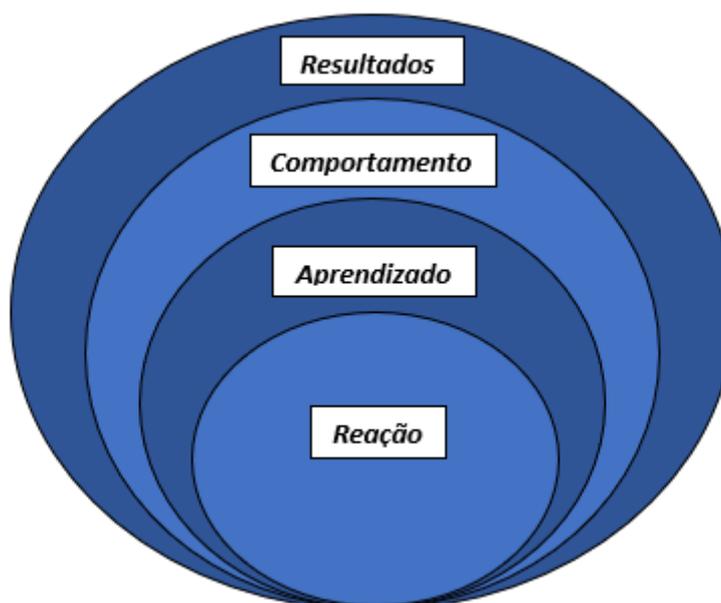
Fonte: Elaborado a partir de ABTD (2020).

A pesquisa da ABTD (2021) apresenta também que o método de Kirkpatrick (2016) é o mais utilizado e aceito para a mensuração dos resultados de atitudes de Treinamento e Desenvolvimento. Para Santos (2022, p. 12):

As empresas brasileiras investem cerca de R\$758,00 em treinamentos por colaborador, esse valor é definido mediante: Levantamento de necessidade de treinamentos (LNT), Planejamento estratégico, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), Percentual sobre o faturamento, Horas de treinamento do ano anterior etc. E mesmo com tantos direcionadores na hora de orçar, cerca de 44% das organizações não conseguem mostrar nenhum tipo de resultado do investimento, e apenas 10% das empresas conseguem fazer uma ligação direta entre as iniciativas de treinamento e desenvolvimento e o impacto na organização.

O método de Kirkpatrick de 2016 é uma forma de mensurar os resultados das iniciativas de Treinamento e Desenvolvimento realizadas pelas empresas com seus colaboradores. O método destaca a existência de quatro níveis de avaliação e para Santos “esse mecanismo deve ser utilizado por completo, pois, eles têm uma relação entre si. Os níveis de avaliação indicam tanto a eficácia do nível avaliado, quanto um provável resultado do nível seguinte” (2022, p. 23). Os quatro níveis da ferramenta são: reação, aprendizado, comportamento e resultados, que serão apresentados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 – Níveis de Avaliação de Treinamento e Desenvolvimento.



Fonte: Elaborado a partir de Kirkpatrick (2016) *apud* Santos (2022).

Os níveis devem ser considerados em sua sequência, ou seja, do primeiro para o quarto, analisá-los de forma inversa ou fora da ordem, não faz sentido. Para que o

treinado alcance o aprendizado (nível 2) é essencial que ele tenha tido uma boa reação referente ao nível 1 (reação). O seu comportamento (nível 3) será modificado com base em seu aprendizado adquirido no nível 2. Por fim, para que a organização alcance os resultados desejados no nível 4, o colaborador deve ter mudado o seu comportamento. Todas as etapas são relevantes para a análise dos resultados de T&D, e ao final espera-se dos participantes que reajam bem ao treinamento, aprendam todo o conteúdo e tenham mudanças em seu comportamento (Santos, 2022).

Entretanto, quando o colaborador aprende o conteúdo aplicado no nível 2, não necessariamente terá melhoria em seu comportamento no ambiente de trabalho, e mesmo que haja uma mudança comportamental, não significa que os resultados organizacionais esperados foram alcançados, por isso, realizar a análise dos quatro níveis fora da sequência determinada, pode atrapalhar a mensuração dos resultados e por este motivo é reforçado por Kirkpatrick (2016) *apud* Santos (2022. p 24):

A utilização de todos os níveis de avaliação na organização em sua ordem correta, começando pela avaliação de reação, e implementando os outros após, para que não haja por parte do time de T&D avaliações equivocadas, ou não entender o que houve para o objetivo não ter sido alcançado. Se aplicada uma avaliação de comportamento e a mesma não for satisfatória, não é possível saber se isso ocorreu porque o aprendizado não foi atingido ou o participante não reagiu bem ao treinamento.

Após analisar por meio do método de Kirkpatrick (2016) a eficácia do treinamento e desenvolvimento, as empresas avaliam se os resultados são satisfatórios ou não mediante ao objetivo de mudança planejado inicialmente. Chiavenato (2014), apresenta três diferentes tipos de resultados que o treinamento potencialmente ajuda a empresa a alcançar. São eles: Resultado no Nível Organizacional; Resultado no Nível de Recursos Humanos; Resultado no Nível de Cargos, descritos no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Resultados do potencial de ajuda proporcionados por T&D

Resultados no Nível Organizacional	Resultado no Nível de Recursos Humanos	Resultados no Nível de Cargos
Aumento da eficiência organizacional	Redução de rotatividade	Adequação das pessoas aos requisitos dos cargos
Melhora da imagem da empresa	Elevação do conhecimento das pessoas	Melhora do espírito de grupo e cooperação

Melhora do clima organizacional	Mudanças em atitudes e comportamentos dos colaboradores	Aumento da produtividade
Melhor relacionamento entre empresa e funcionário	Aumento das competências das pessoas	Melhoria de qualidade
Melhor atendimento ao cliente	Melhora da qualidade de vida no trabalho	Redução de acidentes
Facilidade de inovação		Redução de manutenção em máquinas

Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2014) *apud* Santos (2022).

Chiavenato (2016) mostra a importância do treinamento e desenvolvimento do colaborador ser avaliado de modo estruturado e defende o método proposto por Kirkpatrick de 2016 para essa avaliação (Santos, 2022). No entanto, para Lacombe (2005) a avaliação dos resultados de T&D pode ser difícil quando se trata do tipo de segmento da empresa.

Numa unidade industrial é possível medir resultados operacionais, como diminuição dos desperdícios, aumento da produtividade, diminuição do número de acidentes e muitos outros, mas numa empresa de prestação de serviços, como um escritório de advocacia ou um hospital, é muito difícil fazer avaliações e, portanto, avaliar os benefícios do treinamento. Estimativas precisas dificilmente são obtidas. Na realidade, essa imprecisão ocorre em quase todas as áreas de recursos humanos e mesmo em outras da área administrativa, como segurança (Lacombe, 2005, p.321).

Com o objetivo de amenizar as dificuldades de avaliação, é de suma importância utilizar o método observando sua sequência, como citado anteriormente. A não utilização da cadeia de observação para Kirkpatrick (2010) *apud* Santos (2022, p. 32) diz que, “se os resultados não forem alcançados na avaliação de nível 4, o time de T&D pode tomar decisões precipitadas, ou até não tomar decisão nenhuma, pois, não vai saber o motivo da ineficácia do treinamento”. Podem ser fatores comportamentais, de aprendizagem ou até mesmo algum aspecto no treinamento que não foi satisfatório para o colaborador.

Contudo, a ferramenta metodológica de Kirkpatrick busca trazer uma alternativa de avaliação relevante para as organizações, mensurando os resultados após a aplicação de um programa de treinamento ou desenvolvimento, proporcionando

melhor visualização da eficiência no desempenho dos colaboradores após serem treinados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No ambiente corporativo, a gestão de pessoas tem um papel crucial para cuidar do bem mais precioso que existe nas organizações: os colaboradores. Treinar e desenvolver seus funcionários para que suas habilidades e competências sejam aprimoradas, é fundamental para que as empresas tenham um melhor desempenho e alcancem seus propósitos. Diante disso, esta pesquisa buscou entender como os processos de treinamento e desenvolvimento são relevantes para o desempenho dos colaboradores.

Com o intuito de compreender os processos de treinamento e desenvolvimento como elementos consideráveis para a atuação dos colaboradores no ambiente organizacional, a pesquisa buscou analisar o método de Kirkpatrick (2016). A ferramenta estudada avalia em quatro níveis (reação, aprendizado, comportamento e resultados) a eficácia dos resultados de treinamento e desenvolvimento. Por meio desse método, foi possível perceber que avaliar os resultados após a aplicação de programas de T&D é tão importante quanto o planejamento e a execução destes, pois uma avaliação estruturada proporciona compreender o quão eficiente foi o processo de aprendizagem para o colaborador e em qual nível ele pôde ter tido algum grau de dificuldade, sendo possível mensurar de forma mais clara a eficácia dos resultados.

Em seu desenvolvimento, a pesquisa apresentou os conceitos de treinamento e desenvolvimento, assim bem como a importância destes elementos para as organizações. A diferença entre os conceitos de T&D foi destacada também, mostrando que o maior elemento de distinção entre eles é o tempo, porém, os dois contribuem para a aprendizagem e mudanças comportamentais dos colaboradores.

Para compreender de forma mais clara a programação e implementação de Treinamento e Desenvolvimento, a pesquisa mostrou a razão pela qual as empresas treinam, que são diversas, e que os tipos de capacitação podem ser variados de acordo com as habilidades do funcionário a serem aprimoradas, podendo ser básicas, técnicas, interpessoais e éticas.

A pesquisa em sua integridade foi fundamentada em análise de informações teóricas, como livros, pesquisas em artigos e revista, o que possibilitou um conhecimento vasto. Todos os conceitos e aplicações estudadas seriam ainda mais interessantes na aplicação prática ao observar a eficácia do estudo em uma empresa,

por exemplo. No entanto, todo conhecimento adquirido abre um leque de possibilidades. A ferramenta de Kirkpatrick, por exemplo, ao que se refere a sua aplicação, pode ser utilizada em oportunidades organizacionais, que envolvam Treinamento e Desenvolvimento, ou até mesmo um *start* para outra pesquisa acadêmica.

A pesquisa contribui para agregar conhecimentos acadêmicos e empresariais, pois, levantou conceitos importantes de Treinamento e Desenvolvimento, que para a área de gestão comercial são relevantes na capacitação e qualificação de pessoas. Além disso, pode beneficiar empresas ao conhecerem o método Kirkpatrick, sendo uma forma de avaliação que possibilita as organizações analisarem a eficácia de seus programas de T&D, compreendendo o retorno sobre o investimento que tiveram e enxergar melhorias em seus sistemas de treinamento.

REFERÊNCIAS

- CARDOSO, F. Panorama do treinamento no Brasil: indicadores e tendências em gestão do T&D. **Integração**, São Paulo, v.14; n. 1; p. 1 a 16. 2020. Disponível em: <https://www.integracao.com.br/wp-content/uploads/2020/02/pesquisa-panorama-do-treinamento-no-brasil-2019.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2024.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GONÇALVES, A. C.; PEREIRA, J. L.; NETO, J. C. S. A importância do treinamento e desenvolvimento dentro das organizações. **UNEF**, p. 1 a 16. 2022. Disponível: <<https://unef.edu.br/wp-content/uploads/2023/04/2022.2-Aline-Cerqueira-Jonathan-Pereira-Juvenil-Cesar.pdf>> Acesso em: 15 set. 2023.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Macgraw-hill, 2008.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARCONDES, R. C. Desenvolvendo Pessoas: Do Treinamento e Desenvolvimento à Universidade Corporativa. *In*: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCAR, L. M. **Gestão do Fator Humano: Uma Visão Baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ROBBINS, S. P.; SOBRAL, F.; JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS, B. F. Treinamentos de manutenção como fator preponderante para aumento da confiabilidade operacional: estudo de caso em equipamentos de construção. **SENAI CIMATEC**, Salvador, p. 1 a 28. 2016. Disponível em: <http://repositoriosenaiba.fieb.org.br/bitstream/fieb/1465/1/BRUNO%20FRAN%c3%87A%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- SANTOS, M. H. A. Aplicação do método de avaliação de treinamentos Kirkpatrick em um departamento de treinamento e desenvolvimento – um estudo em uma organização de segmento de baterias industriais. **Campus AGREST**, Caruaru, p. 1 a 42. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/47816/8/TCC%20-%20MARCELO%20HENRIQUE%20ANDRADE%20SANTOS.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2024.



FATEC ITAQUAQUECETUBA

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu Thayná Almeida Durval, aluno(a) regularmente matriculado(a) no curso Tecnólogo em Gestão Comercial, período noturno, na Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba, DECLARO para os devidos fins que é de minha inteira responsabilidade todas as informações contidas em meu trabalho intitulado Treinamento e Desenvolvimento: sua importância no desempenho dos funcionários nas organizações, que apresento como Trabalho de Conclusão de Curso.

Declaro ainda que estou ciente da minha reprovação sumária no caso de se constatar que o trabalho foi fruto de plágio total ou parcial.

Itaquaquecetuba, 15 de maio de 20 24.

Thayná Almeida Durval

assinatura do aluno(a)