

---

# Treinamentos organizacionais nas empresas brasileiras: Os riscos no desenvolvimento e aplicação dos projetos

Cláudia Celestino dos Santos<sup>1</sup>

Orientadora: Profa. Dra. Monica M Martins de Souza<sup>2</sup>

Parecerista: Prof. Dr. Marcos Roberto Celestino<sup>3</sup>

1. Cláudia Celestino dos Santos é Aluna do 4º ano do Curso de Administração das Faculdades Integradas Campos Salles.

2. Profa Dra. Mônica Maria Martins de Souza, faz Pós Doc em Portugal/Aveiro, é Psicóloga, Jornalista, Mestre em Administração, Dra em Comunicação e Semiótica. Especialista em Tecnologia do Ensino superior, Docência, e Adm de RH. Pesquisadora: da PUC – CISC Centro Interdisciplinar da Semiótica da cultura e Mídia.

3. Prof. Dr. Marcos Roberto Celestino é Professor da Fac ENIAC, Coordenador de Instituição de Ensino, Parecerista da Revista ENIAC PESQUISA, Compõe O CORPO Editorial Da revista acadêmica Qualis Augusto Guzzo da qual é parecerista.

## Resumo

A pesquisa analisa o risco do projeto de treinamento organizacional e a presença do sinistro quando não se alinha com uma proposta de locação do profissional que se desenvolve e qualifica. O procedimento se difundiu em consequência da globalização que expandiu no Brasil a partir dos anos 80. O evento causou mudanças no mercado e este passou a exigir mais competência dos profissionais e das empresas. A fim de atender a demanda, as organizações passaram a investir em formação de pessoas, a desenvolver processos de qualificação pessoal e profissional, com ênfase em conhecimentos gerais, específicos, criatividade e inovação. O foco do processo era atender as necessidades dos clientes que, por terem adquirido maior poder aquisitivo, tornaram-se ávidos por novos produtos, tecnologias e diversidade cultural.

**Palavras-chave:** Risco, Treinamento Organizacional, Sinistro.

## Introdução

A partir da globalização, as organizações se viram obrigadas a formar profissionais para a tender a demanda do mercado. Passaram então a avaliar e preparar os seus funcionários a fim de diminuir perdas em investimentos em treinamentos. O caminho mais curto que encontraram foi identificar os pontos fracos e transformá-los em pontos fortes por meio de e desenvolvimento pessoal e profissional. Para garantir o retorno do investimento, tornou-se necessário às empresas, planejar o investimento e programar a aplicação do funcionário para que este não se deslocasse para o mercado de Recursos Humanos. Tal processo exigiu que as organizações repensassem o desenvolvimento dos projetos de treinamento tornando-os mais objetivos, voltados para modelagem de comportamentos, aquisição de competências específicas, diversas e multifuncionais, mas dirigido a um cargo ou função na organização. Assim, a aquisição de conhecimento criou expectativa de imediato aproveitamento. Mas se este não vinha provoca desmotivação do capital intelectual valorado e ocioso, que tendia a migrar para a concorrência, o que consolidava o sinistro.

A metodologia quantitativa e qualitativa utilizou pesquisa de campo realizada a partir da aplicação e análise de um questionário com 10 questões, o qual foi respondido por 140 alunos da faculdade Campos Salles (instituição de ensino superior localizada na Cidade de São Paulo – S.P) e 60 funcionários, parceiros e clientes da Alfa Instrumentos, em setembro de 2012, perfazendo um total de 200 questionários. Salientamos que os funcionários selecionados atuam nas diversas áreas de RH da empresa em questão. Aos questionamentos foram obtidos os seguintes resultados sintetizados na questão 10.

## 10º QUESTIONAMENTO

Em sua opinião a empresa está fazendo um investimento, na negativa perdendo dinheiro com treinamento?

Objetivo: verificar como o funcionário entende o resultado final do treinamento se é um investimento gerando lucro ou prejuízo causando perdas.

Resultado:

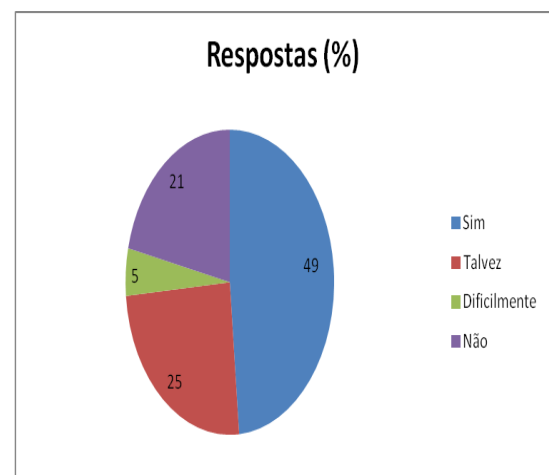
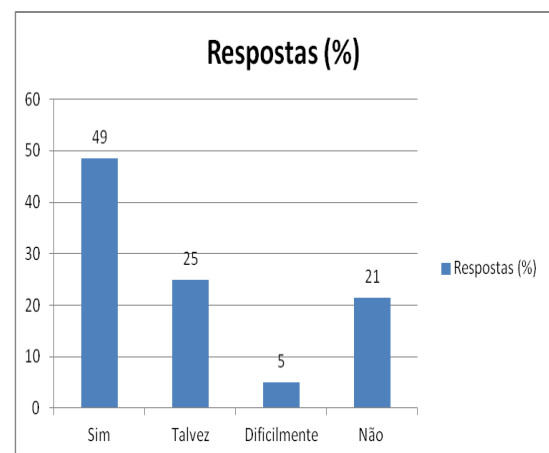


Figura 10 – desenvolvida pela própria autora em 10/2012

Na figura 10, vemos que 49% dos entrevistados dizem ser um investimento o treinamento aplicado, o que sugere a redução de risco como benefício. Somente 21% dizem que não é um investimento possivelmente por não observar um resultado mensurável do treinamento.

Vemos ainda que 25% do total diz que talvez seja um investimento possível, se prospectar um cenário futuro.

O olhar sobre os riscos em projetos de treinamento observou onde está a possibilidade de reduzir ou eliminar os fatores que causam a perda dos investimentos aplicados aos trabalhadores, no desenvolvimento do seu potencial para alavancar as suas carreiras e a organização.

As considerações finais Consideraram as hipóteses de que o risco mais significativo no andamento do projeto de treinamento organizacional é “não se atingir o objetivo proposto e gerar sinistro - perder o investimento com a saída do funcionário treinado para o mercado externo”. Verificou-se que um plano de treinamento organizacional eficaz pode reduzir perdas tanto a para a organização quanto para o indivíduo treinado. Percebeu que o projeto de treinamento causa um impacto positivo no cenário atual, competitivo e dinâmico, apresentando constantes mudanças e exigências, de empresas e funcionários. Constatou que o treinamento eficaz se alinhado à possibilidade de colocação poderá motivar um funcionário e reter talentos. Atentou para a motivação humana, constatando-se que a sua ausência é uma das significativas causas dos sinistros dos projetos. Os funcionários desmotivados procuram no mercado empregador, empresas concorrentes que precisam das suas especializações que a organização desatenta gastou anos de investimentos para formar, mas não se atentou para retê-los.

As rápidas e constantes mudanças mundiais após a globalização exigiram adaptações permanentes na prática dos novos papéis dos recursos humanos. Estes se atualizaram para atender as necessidades impostas pelo mercado aprimorando o sistema de treinamento, a busca de parceria e aprimorando o foco.

## Considerações finais

A pesquisa coletou informações na expectativa de esclarecer o risco contido no projeto de treinamento organizacional, diante da competitividade e observou que as ações dirigidas às pessoas atendem as demandas do mercado. Verificou que o planejamento estratégico promove eficácia na implantação de projetos de treinamento e desenvolvimento, porém, na ausência do alinhamento destes com o aproveitamento do capital humano desenvolvido surge a desmotivação que inviabiliza a eficácia do plano. O método e as ferramentas da qualidade total utilizadas no projeto ajudam a formar profissionais que satisfazem as suas necessidades e os desejos dos clientes, agregam valor às organizações, mas nem sempre são devidamente aproveitados. A organização cumpre o seu papel ambiente permanente de aprendizagem levando os funcionários a atingirem as necessidades apontadas pela pirâmide de Maslow para a realização pessoal, mas, se não reposicionados, não atingem a realização profissional.

A pesquisa demonstrou que há um crescente interesse das organizações em investir nos projetos alinhados com a efetiva aplicação do capital intelectual para minimizar os riscos evitando-se os sinistros e reter os talentos, porém não consegue recolocar todos os profissionais capazes de satisfazer a empresa, que satisfaz o mercado. A partir da investigação constatou-se que há muito por fazer, mas os passos principais já foram dados.

## Referências Bibliográficas

1. AGUIAR, M.A.F. de - Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.
2. CHIAVENATO, I. - Gestão de Pessoas. 2ª.ed. Campus, São Paulo: 2008.

3. \_\_\_\_\_. - Administração de recursos humanos. 7ª. ed. Manole Ltda., São Paulo: 2009.
4. DAVEL, E. ; VERGARA, S. Gestão de pessoas com subjetividade. 7ª. ed. Atlas, São Paulo: 2006.
5. DUTRA, J. S. - Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. Atlas, São Paulo: 2004.
6. FRANÇA, A.C.L. - Práticas de recursos humanos Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. Atlas, São Paulo: 2010.
7. GIL, A.C. - Gestão de pessoas enfoque nos papéis profissionais. Atlas, São Paulo: 2001.
8. HUNTER, J.C. - Como se tornar um líder servidor os princípios de liderança de o monge e o executivo. Sextante, São Paulo: 2000.
9. MAXIMIANO, A. C. A. - Teoria Geral da Administração. 2ª. ed. Atlas, São Paulo: 2012.
10. ROBINS, S.P. - Comportamento Organizacional. 11ª Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.
11. SOUZA, M. M. M. - Comunicação interna nas empresas Tese de Doutorado, site [www.pucsp.com.br /PUCSP](http://www.pucsp.com.br/PUCSP). 2005.
12. SMITH, H. W. - O gladiador moderno. Negócio. São Paulo: 2012