

ESTRATÉGIAS DE EMPODERAMENTO EM UMA EMPRESA QUE PRESTA SERVIÇO DE RADIOLOGIA ODONTOLÓGICA EM SÃO LUÍS: Promovendo a Competência Técnica e a Satisfação dos Colaboradores. *

EMPOWERMENT STRATEGIES IN A COMPANY PROVIDING DENTAL RADIOLOGY SERVICES IN SÃO LUÍS: Promoting Technical Competence and Employee Satisfaction.

Brenna Hylare Madeira Pereira **
Francisca Nayana Melo Oliveira **
José Salim Dutra de Lemos ***

INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO - IESF

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional na qualidade dos serviços de radiologia odontológica em uma empresa que presta serviços nesta área, observando as formas de aprimorar a excelência no atendimento ao cliente. A escolha do tema partiu da importância de conhecer quais estratégias de treinamento são adotadas em uma empresa que presta serviços tão específicos, quanto a qualidade no desempenho dos funcionários e a qualidade dos serviços ofertados aos clientes. O objetivo geral foi investigar a percepção da responsável pela elaboração e aplicação das estratégias da empresa de Radiologia Odontológica sobre a eficácia e relevância do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional em relação à qualidade dos serviços prestados. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica qualitativa e exploratória sobre o tema e a aplicação de um questionário com a responsável pelo treinamento no setor de RH da empresa. Os resultados apontam que a empresa utiliza os treinamentos de forma estratégica incentivando a participação de seus colaboradores e incorporando *feedbacks* aprimorar os treinamentos.

Palavras-chave: Treinamento. Estratégias. Empresa de Radiologia Odontológica.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of the training and organizational development program on the quality of dental radiology services in a company that provides services in this area, looking at ways of improving excellence in customer service. The topic was chosen because it was important to know which training strategies are adopted in a company that provides such specific services, in terms of the quality of employee performance and the quality of the services offered to customers. The general objective was to investigate the perception of the person responsible for drawing up and implementing the strategies of the Dental Radiology company about the effectiveness and relevance of the training and organizational development program in relation to the quality of the services provided. The methodology consisted of a qualitative and exploratory literature review on the subject and the application of a questionnaire with the person responsible for training in the company's HR department. The results show that the company uses training strategically, encouraging the participation of its employees and incorporating feedback to improve training.

Keywords: Training. Strategies. Dental radiology company.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo buscou analisar o impacto do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional na qualidade dos serviços de radiologia

* Artigo apresentado ao Curso de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF para obtenção do Grau de Tecnólogo em RH.

** Graduanda do 4º período do Curso de Recursos Humanos. E-mail: brennahylare@gmail.com; nay.melhorh@gmail.com

*** Especialista em Softwares Livres, Gestão do Ensino Superior e Perícia Forense Digital. Mestrando em Direção e Gestão de Recursos Humanos.

odontológica oferecidos por uma empresa que presta serviços de Radiologia Odontológica, visando identificar maneiras de aprimorar a excelência no atendimento ao cliente.

Nesse sentido, têm-se o seguinte questionamento: Qual é o impacto do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional da empresa de Radiologia Odontológica na qualidade dos serviços prestados, conforme percebido pelos clientes e pelos próprios funcionários?

Uma das premissas é que os funcionários que participam regularmente do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional da empresa de Radiologia Odontológica têm uma percepção significativamente maior da qualidade dos serviços prestados em comparação com aqueles que não participam.

Assim como, os clientes que percebem uma melhoria na qualidade dos serviços da empresa de Radiologia Odontológica nos últimos meses estão mais propensos a recomendar a clínica para outras pessoas. A implementação de novas técnicas e procedimentos aprendidos durante o treinamento organizacional na empresa de Radiologia Odontológica está positivamente correlacionada com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela clínica.

Partindo desse pressuposto, o objetivo desse artigo é investigar a percepção da responsável pela elaboração e aplicação das estratégias da empresa de Radiologia Odontológica sobre a eficácia e relevância do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional em relação à qualidade dos serviços prestados. Objetivos específicos são: Identificar a avaliação dos principais impactos percebidos pela responsável por desenvolver e aplicar os treinamentos da empresa de Radiologia Odontológica decorrentes da participação dos funcionários e analisar as práticas de gestão do conhecimento na empresa de Radiologia Odontológica relacionadas à aplicação e compartilhamento do conhecimento adquirido durante o programa de treinamento e desenvolvimento organizacional.

A metodologia tratou-se de uma revisão bibliográfica exploratória e qualitativa sobre o tema e uma pesquisa de campo a com a aplicação de um questionário com a responsável pelo treinamento no setor de RH da empresa.

A pesquisa revelou que o processo de treinamento é bem estruturado, abrangendo desde o diagnóstico inicial até a avaliação dos impactos, sempre levando em consideração a cultura organizacional e a qualidade de vida dos funcionários. Devido à interação limitada e à falta de autorização para conduzir pesquisas diretas com todos os colaboradores e clientes, não foi possível determinar diretamente os impactos percebidos por eles, exceto através das informações fornecidas por uma única entrevista, a auxiliar de RH responsável por coordenar os treinamentos. Os resultados apontam a utilização de treinamentos, de forma estratégica, a eficácia e a relevância dos treinamentos foram observadas em quatro áreas principais: abordagem, métodos e resultados, avaliação e impactos. No entanto, ficou claro que os colaboradores valorizam os treinamentos, reconhecendo sua importância tanto na melhoria da qualidade dos serviços prestados quanto no clima organizacional.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NO RH

As transformações tecnológicas vêm impactando diretamente o mundo do trabalho como as organizações, as cidades, pessoas, produtos e serviços dentre outras coisas. Nas organizações essas mudanças podem ocorrer internamente nos

equipamentos, nos processos, nos colaboradores, para acompanhar as mudanças no ambiente externo (CHIAVENATO, 2000 apud. MOREIRA, 2008).

Nesse processo de mudanças nas organizações, vem se questionando atualmente sobre quais as competências, os colaboradores devem ter no mundo atual? Moreira (2008) alguns autores defendem que essas competências devem ser técnicas, humanas e conceituais. Isso implica na capacidade de conhecimentos específicos da área, e de analisar as situações complexas e habilidades humanas relacionadas aos aspectos interpessoais.

Algumas habilidades humanas são fundamentais para a gestão de pessoas conforme o quadro 1;

Quadro 1- Habilidades Humanas na gestão de pessoas

	Características
Papeis de relacionamento interpessoal	- Papel de liderança ou ligação na gestão de pessoas;
Papeis de informação	- obter ou transmitir informações por níveis hierárquicos mais elevados, intermediando as relações de trabalho no clima organizacional;
Papeis de decisão	- representa a organização em negociações importantes;

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Moreira (2008, p. 13).

Todas essas habilidades humanas na gestão de pessoas contribuem para o clima organizacional adequado e que determina as condições motivadoras no ambiente de trabalho. Nesse sentido, o clima organizacional consiste no ambiente onde as pessoas exercem suas atividades laborais (MOREIRA, 2008).

Muitos autores como Tanguiri, Chiavenato, Andrade e outros se debruçaram sobre o conceito de clima organizacional, ora entendido como qualidade permanente do ambiente interno, resultado de comportamentos e políticas dos membros, produto da interação da cultura, e que remete satisfação e percepção dos colaboradores e ao clima organizacional (MOREIRA, 2008).

Nesse cenário fica estabelecido que alguns indicadores são capazes de determinar o clima organizacional de forma periódica, tais como: processos de liderança, forças motivacionais, comunicações, comunicações, processos de interação/influência, tomada de decisão, formulação de objetivos, controles (MOREIRA, 2008).

O treinamento é uma das estratégias para orientar e melhorar a “capacidade e habilidades que se relacionam com o desempenho do cargo” (MELO, 2010, p. 5). Este processo vem ocorrendo ao longo dos anos, durante o desenvolvimento da Teoria Geral da Administração (TGA), na qual os recursos humanos passaram a ser considerados em suas especificidades, como as habilidades e competências dos colaboradores, e não somente sua atuação como um simples recurso no processo produtivo.

Os recursos humanos são considerados essenciais nas organizações, e um dos principais desafios apontados pelos especialistas é “colocar a pessoa certa, no lugar certo”, ou seja, garantir que essa pessoa seja capacitada, tenha criatividade, talento e motivação para desempenhar suas habilidades e competências nas organizações (MELO, 2010).

Nesse sentido, uma das formas de possibilitar esses processos de capacitação ocorre com o treinamento, que foi bastante discutido por Chiavenato na década de 1990. De acordo com Chiavenato (1999 apud MELO, 2010, p. 5), “há

uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para efetuar a aprendizagem, sua perspectiva é diferente."

Existem vários conceitos associados ao treinamento, às vezes entendido como um elemento de adaptação da pessoa ao cargo que exerce, para ampliar sua força de trabalho na organização; às vezes como uma estratégia para impulsionar o desempenho no cargo, visando executar suas funções com excelência e incentivar a criatividade e inovações individuais (MELO, 2010).

Outro conceito afirma que o treinamento promove a transferência de conhecimentos para suprir carências, ampliar as habilidades e potencialidades profissionais e culturais dos indivíduos, qualificando-se na oferta de mão de obra e na superação de desafios (MELO, 2010).

Uma das estratégias de treinamento apontada por Melo (2010) consiste no modelo sistêmico, que agrega diversos elementos científicos ao treinamento, como os propósitos, as dificuldades de aprendizagem, o planejamento e as metas, as avaliações, entre outros.

Conforme Del Corso *et al.* (2014, p. 49), "as organizações precisam desenvolver estratégias capazes de sustentar vantagem competitiva, com modelos de gestão inovadores e recursos estratégicos que possam trazer diferencial perante os concorrentes da indústria". Assim, por ser um ramo com alto padrão tecnológico, é importante observar como ocorrem as estratégias corporativas em seus diversos graus.

As grandes organizações estão em um processo globalizado de atuação, no qual as inovações tecnológicas são constantes, operando em várias unidades de negócios, em diversos segmentos industriais, com necessidades distintas entre os clientes e uma demanda constante por adequação e capacidade de renovação de produtos e serviços (DEL CORSO *et al.*, 2014, p. 49).

Nesses casos, a administração estratégica de recursos humanos tende a associar seus processos organizacionais com base nas funções clássicas de RH, como atração, aplicação, retenção, desenvolvimento e avaliação, para identificar as necessidades das pessoas a curto e longo prazo, transformando-as em um modelo de gestão de pessoal para implementar essas estratégias administrativas (DEL CORSO *et al.*, 2014).

As estratégias são planos detalhados com um mapeamento de alto nível contemplando aspectos como benefícios e funcionalidades ofertadas aos clientes, as competências necessárias dos colaboradores para desenvolver esses benefícios, alinhando recursos e estratégias para delimitar o conjunto de prioridades em todos os processos da organização (DEL CORSO *et al.*, 2014).

Para Del Corso *et al.* (2014), o treinamento e desenvolvimento ocorrem durante o levantamento das necessidades de treinamento associadas com a área de clientes, visando aperfeiçoar e renovar os processos internos. Isso implica que a gestão de desempenho enfoca o desenvolvimento das competências para produzir resultados alinhados aos objetivos da organização.

As outras etapas estratégicas de treinamento incluem o plano de sucessão, que possibilita a identificação de talentos e seu preparo para utilizar suas competências conforme o esperado pela organização. Além disso, a pesquisa de clima organizacional permite visualizar a satisfação dos empregados com o ambiente de trabalho, subsidiando a implantação de ações para promover a motivação deles (DEL CORSO *et al.*, 2014, p. 55).

Para Martins e Mota (2017, p. 1), um dos principais recursos de qualquer empresa são os colaboradores, já que eles desempenham um papel funcional e institucional que a mantém.

Portanto, uma das principais funções do treinamento é oportunizar o desenvolvimento contínuo do indivíduo, não somente no cargo ocupado, mas em outros aspectos, pois proporciona mudança nas atitudes dos envolvidos, a fim de criar entre eles um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-os mais receptivos às novas técnicas de trabalho, seja na execução, supervisão ou gestão (MARTINS; MOTA, 2017, p. 3).

O treinamento bem-sucedido é aquele que integra um programa com a cultura organizacional para promover resultados positivos, exigindo conhecimento sobre as rotinas, atividades e procedimentos diários, bem como os objetivos estratégicos e operacionais da empresa (MARTINS; MOTA, 2017, p. 3).

Para isso, é importante definir duas estratégias principais: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. No primeiro caso, é necessário realizar uma pesquisa para detectar as principais deficiências cognitivas e de experiência no trabalho, bem como analisar o conjunto de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes individuais em relação ao perfil do cargo (MARTINS; MOTA, 2017, p. 3).

A segunda estratégia corresponde às lacunas entre os colaboradores necessários e disponíveis e a falta de qualificação necessária para desempenhar suas atividades, bem como a disponibilidade que precisa de reciclagem ou treinamento para se adequar ao clima organizacional durante o exercício de suas funções. Isso ocorre a partir de indicadores como expansão da organização e admissão de novos colaboradores, redução de trabalhadores, faltas, licenças e férias, modernização do maquinário, entre outros (MARTINS; MOTA, 2017).

A Gestão de Pessoas está em constante desenvolvimento, e as empresas estão desenvolvendo uma série de diretrizes para elaborar treinamentos mais precisos, estratégicos e inovadores, que "consiste na execução de métodos antes não conhecidos, seja para a produção e distribuição, podendo ser melhorado" (SILVA, 2021, p. 38).

O treinamento é uma estratégia crucial para melhorar a capacidade e habilidades dos colaboradores, sendo essencial para colocar a pessoa certa no lugar certo, conforme destacado por especialistas. Esse processo evoluiu ao longo dos anos com a Teoria Geral da Administração, que passou a considerar os recursos humanos em suas especificidades, não apenas como um recurso no processo produtivo. O treinamento, discutido por Chiavenato, é visto como uma forma de adaptação e desenvolvimento das pessoas, promovendo a transferência de conhecimentos para suprir carências e ampliar as habilidades profissionais. Estratégias como o modelo sistêmico e a gestão estratégica de recursos humanos são fundamentais para alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos da organização, permitindo a identificação de talentos, desenvolvimento de competências, e promoção de um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador. As empresas estão cada vez mais buscando treinamentos precisos, estratégicos e inovadores para se destacar e melhorar seus processos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os estudos abordados nesta pesquisa convergem para a mesma temática, fornecendo uma base sólida para a discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

3.1 Objeto de estudo

A pesquisa tem como objeto de estudo a empresa de radiologia odontológica registrada em 2011, que iniciou suas atividades de diagnóstico por imagens no Bairro Cohama, em São Luís (Maranhão). A empresa oferece diversas especializações, como exames de cabeça e pescoço, e atualmente conta com 64 funcionários, além de possuir 6 clínicas em funcionamento no Estado do Maranhão. Em 2019, a empresa tornou-se oficialmente uma franqueadora, estando aberta à captação de novos parceiros para seu projeto de crescimento. Os estudos convergentes para essa temática fornecem uma base sólida para a discussão dos resultados obtidos na pesquisa de campo, que visa analisar o impacto dessas características organizacionais no desempenho e na gestão de talentos da empresa.

A empresa de radiologia odontológica, reconhecida por sua marca consolidada e reputação excelente, é considerada uma líder no ramo, o que possibilitou sua expansão. Sua missão é transformar vidas através da excelência na prestação de serviços de diagnóstico por imagem. A visão da empresa é ser admirada nacionalmente na prestação desses serviços, baseando-se em boas práticas de gestão ágil, inovação, satisfação de clientes e colaboradores. Seus valores incluem excelência, satisfação do cliente, sorriso, inovação, pertencimento, respeito e ajudar. Esses elementos fundamentais da empresa são essenciais para compreender o contexto em que a pesquisa está inserida e como eles influenciam a gestão de talentos e o desempenho organizacional.

3.2 Metodologia

A pesquisa, de natureza exploratória e com abordagem qualitativa, foi conduzida por meio de interação entre as pesquisadoras e a auxiliar de RH responsável por coordenar os treinamentos, que possui 7 anos de experiência na empresa. Foi utilizado um questionário com 15 questões subjetivas sobre avaliação de estratégias, treinamento e desenvolvimento, métodos de treinamento, novas técnicas, incentivo à participação e feedback dos colaboradores. As respostas foram categorizadas em quatro eixos principais: abordagem, método e resultados, avaliação e impactos.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias tem proximidade com as hipóteses, e se fundamentam no aprimoramento de ideias ou o uso de intuições. Nesse caso, há um planejamento mais flexível e consideração de variados aspectos relativos ao tema da pesquisa, e, se caracterizam por levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes na área e análise de casos.

Conforme Minayo (2007) a pesquisa qualitativa se caracteriza por sua resposta a questionamentos particulares, ou seja, trabalhando com a realidade que não é quantificada em números e indicadores, mas do conjunto de fenômenos humanos que envolvem significados motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Nesse sentido, a diferença com a abordagem quantitativa é de natureza e não de hierarquia, e, portanto, a pesquisa qualitativa se aprofunda na exposição e interpretação dos dados, a pesquisa quantitativa usa modelos abstratos e exteriores aos sujeitos para explicar a realidade.

Para facilitar a dinâmica da análise dos resultados, a interação entre os sujeitos da pesquisa se dará da seguinte forma: as pesquisadoras apresentarão as perguntas, e a pessoa responsável, mencionado no parágrafo anterior, será denominado como "entrevistada".

3.3 Análise dos resultados conforme a categorização

Essa abordagem possibilitou uma análise mais aprofundada das práticas e percepções da empresa em relação à gestão de talentos e ao treinamento de colaboradores.

3.3.1 Abordagem

Gomes *et al.* (2022) destaca que treinamento e desenvolvimento é uma área importante para o crescimento da empresa porque envolve a capacitação, educação e implementação da cultura organizacional da empresa: analisando o perfil dos colaboradores, mapeamento de necessidades e de competências, identificação de fraquezas, e aplicação de treinamentos especializados.

Nesse sentido, para a entrevistada foi questionado como é feita a abordagem em relação ao treinamento e como se alinha aos objetivos?

Na nossa empresa, o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores são feitos com uma visão estratégica, ou seja, pensamos no futuro da empresa. Todos os treinamentos são feitos pensando nos valores e na cultura da empresa (sic.) (ENTREVISTADA, 2024).

Existem duas referências importantes nessa fala da entrevistada: a primeira se relaciona ao treinamento para o futuro, e a segunda se relaciona aos treinamentos com foco nos valores e na cultura da empresa.

Segundo Del Corso (2014, p. 49), além do desenvolvimento de estratégias competitivas e inovadoras, é essencial que estas sejam implementadas em todos os setores, "pois somente assim poderão criar valor e garantir a sustentabilidade". Desse modo, o treinamento implantado na empresa é direcionado aos resultados futuros.

Segundo Ávila e Steca (2015), existem inúmeras técnicas de treinamento e desenvolvimento que são modificadas e inseridas de forma estratégica, utilizando tecnologias e cursos de formação na modalidade online. O Quadro 2 apresenta um resumo das principais técnicas de treinamento e seus conceitos:

Quadro 2- Técnicas de treinamento

Tipos de treinamento	Conceitos
Método de rotação de cargos	- Promove a mudança de cargos entre os colaboradores para desenvolver ou expandir novas habilidades, conhecimentos e capacidades.
Atribuição de comissões	- os colaboradores são inseridos em comissões de trabalho para tomada de decisões, proposta de estratégias e desenvolver habilidades em grupos.
Estudo de caso	- análise do colaborador para diagnosticar as dificuldades quanto à habilidade, comunicação, persuasão e apresentar

	soluções.
Jogos de empresa	- competições entre equipes de colaboradores para tomada de decisões em situações reais ou simuladas para melhoria nos negócios da empresa, sendo proposta para gestores e executivos.
Centro de desenvolvimento interno	- utiliza educação corporativa ou universidade corporativa, visando qualificar e promover desempenhos mais complexos dos colaboradores.
<i>Coaching</i>	- acordo entre o profissional <i>coach</i> e o cliente para realização de metas com o objetivo de desenvolver e usar suas competências.
Programas de <i>trainees</i>	- estagio planejado com objetivo de planejar capital humano para longo prazo, através de treinamento contínuo executados por profissionais de alta hierarquia na organização, com atividades preestabelecidas, monitoramento e avaliação.
Programas de Estagio	- formar colaboradores com nível técnico ou superior, com vantagens de custo-benefício e preparação de colaboradores para ser aproveitado nos quadros funcionais da organização.
Programa de Integração de novos colaboradores	- possibilita que colaboradores recém-contratados sejam preparados para desempenhar sua função com mais agilidade, motivação e redução da rotatividade.
Cursos regulares	- similares ao treinamento com objetivo de desenvolvimento e atualização profissional.
Palestras	- é a estratégia mais utilizada especialmente para a atualização profissional. Em eventos externos, possibilita a disseminação de conhecimentos e boas práticas.
Dinâmica de grupo	- é uma técnica de envolvimento grupal, em ambiente controlado e planejado, as dinâmicas trazem, além de papel específico de crescimento profissional definido no programa de treinamento.

Fonte: elaborado pelas autoras a partir de Ávila e Stecca (2015, p. 42-43).

Estes tipos de treinamentos e desenvolvimento são considerados os mais adotados nas empresas, especialmente a palestra, dinâmica de grupo, programas de estágio e de *trainee*, *coaching*, etc. e o objetivo é melhorar a oferta de produtos e serviços, na qual possibilita que a aquisição de habilidades, regras e atitudes dos colaboradores.

3.3.2 Método e Resultados

Segundo Melo (2010), o treinamento se relaciona diretamente com a educação e visa diminuir as carências dos colaboradores quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes, para que possam desempenhar suas funções conforme as metas das organizações. Foi questionado à entrevistada quais são os métodos utilizados para identificar as necessidades de treinamento dos colaboradores.

Avaliamos através do Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), no qual as supervisoras das unidades identificam as necessidades específicas da equipe. Além disso, também utilizamos as necessidades levantadas através da "Trilha do Conhecimento" e das pesquisas internas aplicadas ao longo do ano na empresa, como por exemplo, entrevistas de conexão, avaliação de desempenho ou PDI (ENTREVISTADA, 2024).

Os procedimentos destacados pela entrevistada se relacionam com o diagnóstico, considerado o primeiro passo para identificar as principais necessidades que devem ser atendidas, inclusive as que já ocorreram anteriormente. Nesse processo, devem ser considerados quatro tipos de mudanças: a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento de atitudes e o desenvolvimento de conceitos (MELO, 2010).

Para o levantamento das necessidades, Melo (2010) destaca que podem ser feitas a partir de quatro análises: a análise organizacional (diagnóstico, determinação da visão e missão e objetivos estratégicos), a análise dos recursos humanos (determinação dos comportamentos, atitudes e competências necessárias para alcançar os objetivos), análise dos cargos (exame dos requisitos exigidos pelo cargo, especificações e mudanças), análise do treinamento (objetivos utilizados quando houver a avaliação do treinamento).

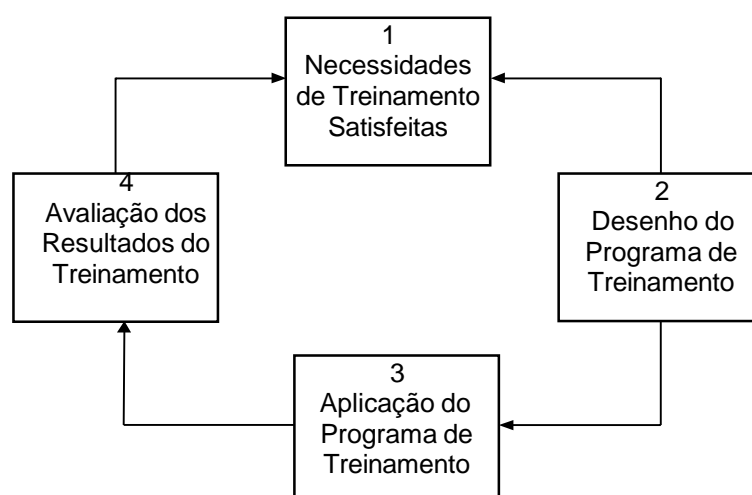
Após o processo de diagnóstico, questionou-se como são planejadas e implementadas as novas técnicas nos programas de treinamento e quais são as principais etapas desse processo:

Levamos em consideração algumas etapas para o planejamento e a implementação dos treinamentos como:

- Levantamento das Necessidades de Treinamento
- Avaliação de Necessidades de Treinamento
- Criação do Cronograma de Treinamento
- O treinamento pode ser na modalidade presencial ou online
- Apresentação e Validação da Diretoria
- Desenvolvimento do Conteúdo
- Comunicação Interna
- Ajustes e Aprovação Final
- Implementação
- Avaliação e Feedback (ENTREVISTADA, 2024).

Esse processo de planejamento e implementação é muito semelhante ao que aborda Melo (2010), pois, é composta por etapas como previstas por Chiavenato: diagnóstico, desenho (planejamento), implementação e avaliação, conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Diagrama com as quatro etapas do treinamento



Fonte: Melo (2010, p. 17).

Como se observa, o diagnóstico busca definir as áreas nas quais será necessário o treinamento. Nesse caso, foi também questionado quais são as estratégias nos programas de treinamento e desenvolvimento para promover a qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho:

Promovemos a qualidade de vida no trabalho com programas de bem-estar, como ginástica laboral, incentivando uma alimentação saudável e atividades físicas regulares. Além disso, oferecemos treinamentos de saúde e bem-estar, como Gestão da Emoção e técnicas de ergonomia para melhorar o ambiente de trabalho, entre outras temáticas voltadas para saúde e bem-estar. (ENTREVISTADA, 2024)

Nessa situação, o diagnóstico identifica as carências individuais para desenvolver suas tarefas. Com a oferta de programas que visam o bem-estar físico e mental dos colaboradores, promove-se a melhoria nas relações interpessoais com os outros indivíduos e os grupos.

Conforme Martins e Mota (2017, p. 5), o treinamento só é bem-sucedido quando é realizado considerando a cultura organizacional: “é preciso conhecer bem os costumes, as rotinas, as atividades e os procedimentos diários das empresas”.

Dentre os levantamentos das necessidades de treinamento, algumas etapas podem ser incorporadas, tais como: entrevistas com o RH, supervisores e gerentes, executivos e colaboradores; questionários; listagem de comportamentos ou reconhecimentos; avaliação de desempenho; observação direta, etc. (GOMES *et al.*, 2022).

Após o levantamento e avaliação das necessidades, geralmente as empresas realizam a programação do treinamento, com aspectos relacionados a quem deve ser direcionado o treinamento, quem vai realizá-lo, como vai ser realizado, onde e quanto tempo de duração. A auxiliar foi questionada de que forma a empresa incentiva a participação e o engajamento dos colaboradores nos programas de treinamento.

Desde o início da contratação, deixamos claro que o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores é uma prioridade, refletida em nossos valores. Mantemos comunicação aberta sobre os programas de treinamento, destacando sua importância para o crescimento. Oferecemos horários de treinamento durante o expediente regular e, em casos excepcionais, estendemos para acomodar necessidades individuais. (ENTREVISTADA, 2024)

A motivação para que os colaboradores participem dos programas de treinamento é considerada um dos principais desafios. Nesse sentido, o responsável pela gestão de pessoas deve proporcionar um motivo individual ou ao grupo que possibilite o comprometimento com o treinamento, exercício de tarefa ou função (MELO, 2010).

Quanto ao período de treinamento, foi questionado qual é a periodicidade definida na empresa para os programas de treinamento e as avaliações de desempenho.

Os programas de treinamento ocorrem mensalmente, tanto presencialmente quanto online, como parte de nossa cultura de desenvolvimento. As avaliações de desempenho são realizadas semestralmente para garantir uma avaliação abrangente e justa do progresso dos colaboradores. (ENTREVISTADA, 2024)

A periodicidade mensal do treinamento na empresa pressupõe o que Martins e Mota (2017) destacam como objetivos específicos: a formação profissional para alcançar um grau ideal de capacidade laboral para desempenhar suas funções, a especialização em um determinado campo de conhecimento ou prática específica que deve ser desenvolvida dentro do seu trabalho, e a reciclagem que ocorre a partir da avaliação.

3.3.3 Avaliação

Ávila e Stecca (2015) destacam que a avaliação de desempenho é um processo sistemático para apreciar o desempenho laboral dos colaboradores ao exercerem suas funções, com o objetivo de identificar qual a medida de desempenho individual e coletivo para satisfazer os objetivos estratégicos da organização. A auxiliar foi questionada sobre como é a estrutura do processo de avaliação de desempenho da empresa?

Nossa estrutura de avaliação de desempenho é organizada de acordo com as descrições de cargos, com metas definidas e feedbacks contínuos, incluindo avaliações de desempenho aplicadas semestralmente para alinhamento e desenvolvimento dos colaboradores. (ENTREVISTADA, 2024)

Para Melo (2010), a avaliação não deve ser vista como uma forma de julgamento ou ajuste de contas, considerando somente o desempenho, e não a pessoa, para possibilitar o alcance dos objetivos da organização. Desse modo, foi questionada a Auxiliar de RH qual é a avaliação para as estratégias de treinamento?

Nossa avaliação das estratégias de treinamento é bastante abrangente. Utilizamos o levantamento das necessidades de treinamento realizada pelos gestores imediatos das unidades, feedback dos colaboradores, avaliações de desempenho e PDI. Queremos ter certeza de que os treinamentos atendam às necessidades da empresa e sejam úteis para os colaboradores. (ENTREVISTADA, 2024)

Uma das principais formas de avaliação é o *feedback* completo, no qual o avaliador deve ter a capacidade de avaliar bem o colaborador, começando pelos aspectos positivos, o que pode contribuir para que a pessoa avaliada aceite melhor, os aspectos negativos (ÁVILA; STECCA, 2015).

Nesse aspecto, a questão proposta foi como a empresa incorpora os feedbacks dos colaboradores para aprimorar os programas de treinamento?

“Por meio de pesquisas regulares e análise de desempenho, ajustamos conteúdos e abordagens para atender melhor às necessidades das equipes e da empresa”. (ENTREVISTADA, 2024)

A avaliação de desempenho possibilita definir quais contribuições dos colaboradores são essenciais para a organização, identificar qualificação superior a função atual do colaborador ou gestor, a avaliar a eficácia dos programas de treinamento e etc. Portanto, foi questionada por quais critérios são utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores durante as avaliações?

Utilizamos critérios específicos de habilidades técnicas e comportamentais, alinhados com as descrições de cargo e as atividades desempenhadas no setor, para avaliar o desempenho dos colaboradores (ENTREVISTADA, 2024).

E o último questionamento desse eixo, foi: como é feita a avaliação da eficácia dos programas de treinamento oferecidos?

Por meio de auditoria, com foco nos objetivos dos treinamentos. A observação é feita pelo auditor depois de 3 meses que o treinamento foi executado (ENTREVISTADA, 2024).

As auditorias possibilitam que os avaliadores obtenham subsídios para redefinir os programas de treinamento de acordo com os resultados, além de estabelecer um contrato com os colaboradores para a demonstração desses resultados e a elaboração de um novo planejamento estratégico para acompanhamento diário, proposta de soluções contínuas dos problemas e revisão final dos resultados positivos conquistados (MELO, 2010).

3.3.4 Impactos

Os impactos do treinamento para os colaboradores são um dos principais desafios tanto na execução quanto na avaliação dos treinamentos, porque estes não são iguais para todos os colaboradores (GOMES et al., 2022). Portanto, a auxiliar foi questionada sobre como garantir que o processo de avaliação de desempenho seja justo e objetivo para todos os colaboradores?

“Usamos avaliações padronizadas com critérios claros alinhados às responsabilidades de cada cargo.” (ENTREVISTADA, 2024)

Isto implica que os treinamentos devem ser desenvolvidos conforme os níveis hierárquicos, de acordo com as necessidades, os níveis de treinamento, e por quem e quando serão executados. Outro questionamento foi: como os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para orientar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas?

Os resultados das avaliações de desempenho são usados para identificar os pontos fortes e áreas de melhoria de cada colaborador, orientando a criação de programas de treinamento personalizados, tanto técnicos quanto comportamentais. Na gestão de pessoas, eles ajudam a decidir sobre promoções, realocações, recompensas e reconhecimento (Auxiliar de RH).

Del Corso (2014) destaca que as avaliações possibilitam definir objetivos estratégicos a partir de indicadores de resultados e seus planos de ação. No caso da avaliação de impacto, os resultados possibilitam relacionar as causas e efeitos dos treinamentos no desempenho e comportamento dos colaboradores.

Outra questão foi: como os colaboradores são incentivados a melhorar seu desempenho com base no feedback recebido durante as avaliações?

“Incentivamos o crescimento dos colaboradores através de benefícios, recompensas individuais ou em grupo, e reconhecimentos, incluindo premiações tanto pessoais quanto por conquistas de equipe.” (ENTREVISTADA, 2024)

Melo (2010) enfatiza que a remuneração por habilidades e competências é considerada uma inovação gerencial para promover o crescimento, compartilhando um bloco de habilidades que: “contém um conjunto de habilidades que são agrupadas por semelhanças ou por se conectarem a um mesmo processo de trabalho” (MELO, 2010, p. 34).

A auxiliar de RH foi questionada sobre como é mensurado o impacto das estratégias de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho na cultura organizacional e nos resultados corporativos.

O impacto das estratégias de treinamento é avaliado por meio da comparação do desempenho dos colaboradores antes e depois dos treinamentos, sempre considerando como essas ações contribuem para fortalecer a cultura da empresa. (ENTREVISTADA, 2024)

Diante desse exposto, implica que para esta empresa, o desenvolvimento e treinamento são implementados para gerar motivação no ambiente laboral e melhorar o clima organizacional.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar o impacto do programa de treinamento e desenvolvimento organizacional na qualidade dos serviços de radiologia odontológica oferecidos por uma empresa que presta serviços de Radiologia Odontológica, na qual a representante da empresa demonstrou como são elaborados, aplicados e avaliados os treinamentos.

Quanto ao questionamento sobre que impactos dos programas de treinamentos e desenvolvimento organizacional são percebidos pelos clientes e funcionários não foi possível estabelecer diretamente, porque as interações com estes foram mínimas, e não possível obter a autorização para realizar a pesquisa direta com todos os colaboradores e clientes, somente com a entrevistada A.

Entretanto, as respostas demonstraram que estes colaboradores percebem a importância dos treinamentos na qualidade dos serviços ofertados e do próprio clima organizacional.

E foi constatado que existe toda uma dinâmica para que esse treinamento possa ser executado e promova os resultados esperados, desde a etapa de diagnóstico até a avaliação de impactos, sempre considerando a cultura organizacional e a qualidade de vida.

Quanto aos objetivos, ficou evidente a percepção da responsável quanto a eficácia e relevância dos treinamentos estratégicos elaborados e aplicados na empresa, sendo possível dividir em quatro categorias: abordagem, métodos e resultados, avaliação e impactos.

Na abordagem é considerada as estratégias voltadas para o futuro da empresa, com treinamentos direcionados aos valores e cultura da empresa, através do diagnóstico, levantamento das necessidades e o planejamento das atividades. Nesse processo a entrevistada elencou ainda que os métodos utilizados correspondem ao treinamento na modalidade presencial ou online.

Na avaliação, ficou evidente que corre de acordo com os cargos, metas e feedbacks contínuos, sendo realizada de seis em seis meses, com pesquisas regulares e análises de desempenho para atender as necessidades da empresa.

Quanto aos impactos, a entrevistada destacou que o RH utiliza avaliações padronizadas, justamente pelo desafio de avaliar cada colaborador a partir de suas especificidades, e conseqüentemente existe uma comparação de desempenho dos colaboradores antes e após os treinamentos.

Considerando o clima organizacional, esta empresa implementa seus treinamentos objetivando a satisfação das necessidades pessoais e coletivas dos participantes, incorporando o feedback como uma ferramenta fundamental para dimensionar o nível de satisfação e de insatisfação com os programas de treinamentos.

Diante do exposto e quanto à qualidade de vida, a referida empresa promove ações voltadas para o bem-estar incentivando à atividades físicas e alimentação saudável, além da estão de emoção e ergonomia para melhorar o clima organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria; Colégio Politécnico; Rede e-tec Brasil, 2015.

DEL CORSO, Jansen Maia et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, n. 1, p. 49-57, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002 .

GOMES, Antonio Valber et al. **Estratégias e desafios no setro de recursos humanos voltados para o processo de treinamento e desenvolvimento**. 2022.

MARTINS, Leylane Meneses; MOTA, Rayane Almeida. A importância do Treinamento como fator competitivo nas Organizações. In: **Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação—CONGENTI**. 2017.

MELO, Valdiê Teles. **O papel do treinamento e do desenvolvimento na capacitação de recursos humanos nas empresas**. 80f. 2010. Dissertação de (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Recife, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da Pesquisa Social. In: GOMES, Suely Ferreira Deslandes; MINAYO, Maria Cecília de Souza; Gomes, Romeu (orgs.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

OLIVEIRA, Juliana Sevilha G. de; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2008.

PAZ, Maria GT et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, p. eRAMD200122, 2020.

REDE DOCS. **Sobre a docs**. Disponível em: < <https://docsradiologia.com/sobre-a-docs/> > Acesso em: 07 mai. 2024.

SILVA, Jeane Maria da. **Estratégias de inovação para o treinamento & desenvolvimento: diretrizes para o investimento em capital intelectual**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SOUZA, Tarciza Alves de; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

APÊNDICE A- Questionário utilizado na entrevista sobre Estratégias de Treinamento

1. Qual a avaliação para as estratégias de treinamento na empresa?
2. Como é feita a abordagem da empresa em relação ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores? Como isso se alinha aos objetivos organizacionais?
3. Quais são os métodos utilizados para identificar as necessidades de treinamento dos colaboradores?
4. Como são planejadas e implementadas novas técnicas nos programas de treinamento? Quais são as principais etapas desse processo?
5. Como é feita a avaliação da eficácia dos programas de treinamento oferecidos?
6. De que forma a empresa incentiva a participação e o engajamento dos colaboradores nos programas de treinamento?
7. Como a empresa incorpora os feedbacks dos colaboradores para aprimorar os programas de treinamento?
8. Quais são as estratégias nos programas de treinamento e desenvolvimento para promover a qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho?
9. Como é a estrutura do processo de avaliação de desempenho da empresa?
10. Quais critérios são utilizados para avaliar o desempenho dos colaboradores durante as avaliações?
11. Como garantir que o processo de avaliação de desempenho seja justo e objetivo para todos os colaboradores?
12. Qual é a periodicidade definida na empresa para os programas de treinamentos e das avaliações de desempenho?

13. Como os resultados das avaliações de desempenho são utilizados para orientar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e tomar decisões relacionadas à gestão de pessoas?

14. Como os colaboradores são incentivados a melhorarem seu desempenho com base no feedback recebido durante as avaliações?

15. Como é mensurado o impacto das estratégias de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho na cultura organizacional e nos resultados corporativos?