



## TREINAMENTO E MOTIVAÇÃO DE PESSOAL NAS EMPRESAS: UM DIFERENCIAL PARA ATINGIR RESULTADOS POSITIVOS

### ARTIGO DE REVISÃO

MOURA, Maria Lúcia de<sup>1</sup>

MOURA, Maria Lúcia de. **Treinamento e motivação de pessoal nas empresas: um diferencial para atingir resultados positivos.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 12, Vol. 03, pp. 32-41. Dezembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/resultados-positivos>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/resultados-positivos

### RESUMO

O treinamento e motivação são pontos importantes na Gestão de Pessoas no âmbito das organizações, no entanto, nem sempre as empresas investem ou realizam treinamentos e motivações de forma eficaz, o que pode prejudicar o desempenho dos colaboradores e da organização. Sendo assim, o artigo parte da seguinte questão norteadora: quais são os benefícios e diferenciais possibilitados através do treinamento e motivação dos colaboradores? Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é estudar, a partir da literatura científica, os benefícios e diferenciais proporcionados a partir do treinamento e motivação de pessoal. A metodologia utilizada, quanto aos objetivos, é descritiva. Em relação à coleta de dados, utiliza-se o método da pesquisa bibliográfica. A busca da pesquisa se deu nas bibliotecas: *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Google Acadêmico e revistas científicas especializadas. Os dados são expostos e analisados de forma qualitativa e dedutiva. Observou-se que o programa de treinamento e desenvolvimento de pessoas traz diversos benefícios às organizações e é relevante para alcançar maior produtividade e qualidade nos processos e resultados, permitindo diferenciais competitivos para organizações que buscam inovação e competitividade no mercado. A motivação dos funcionários também é relevante para que os colaboradores, ao se sentirem reconhecidos e motivados, trabalhem com excelência e busquem atingir os resultados traçados para a organização. Dessa forma, investir na capacitação e motivação dos colaboradores é fundamental para melhorar o desempenho, o clima organizacional, a comunicação interna e externa e permitir o crescimento da empresa. Observa-se que as execuções desses



programas estimulam grandes resultados nas empresas, por isso a importância do investimento como uma forma de aumentar o capital intelectual e criativo do negócio e garantir vantagens estratégicas e competitivas.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento, Motivação, Benefícios, Diferenciais.

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação é importante para que as pessoas consigam alcançar os resultados de forma satisfatória, seja na vida pessoal ou profissional. Dessa forma, o seguimento de treinamento e desenvolvimento não vale somente para as empresas, mas também para cada profissional que deseja permanecer no mercado de trabalho (SILVA, 2005).

No entanto, quando as empresas identificam pontos que precisam ser melhorados relacionados à gestão, muitas recorrem às medidas preventivas, como cortes em áreas operacionais ineficientes, férias coletivas, adequação de funções, entre outros. Porém, salienta-se que este é o momento para as empresas investirem, principalmente, no setor de treinamento e desenvolvimento, já que, quando bem elaborado, contribui para formar colaboradores mais bem preparados para as mudanças de mercado (BERGAMINI, 2008).

Além disso, muitas empresas não investem em treinamento e desenvolvimento de ou o fazem de forma inadequada, além de serem poucas as que investem em reconhecimento e motivação dos funcionários. Porém, qualificar e reconhecer os colaboradores, não deve ser encarado como um custo, mas sim investimento a curto, médio e longo prazo (BERGAMINI, 2008).

Assim, a pesquisa parte da seguinte questão norteadora: quais são os benefícios e diferenciais possibilitados através do treinamento e motivação dos colaboradores? Dessa forma, o objetivo geral da pesquisa é estudar, a partir da literatura científica,



os benefícios e diferenciais proporcionados a partir do treinamento e motivação de pessoal.

A metodologia utilizada no artigo, quanto aos objetivos, é descritiva. Em relação à coleta de dados, é utilizado o método da pesquisa bibliográfica, que visa a reunião de obras e artigos científicos relevantes e investigar os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto (PIZZANI, 2012). A busca da pesquisa se deu nas bibliotecas: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Google Acadêmico e revistas científicas especializadas. Os dados são expostos e analisados de forma qualitativa e dedutiva.

A justificativa na realização do estudo é reunir conhecimentos e concepções científicas acerca do treinamento e motivação de pessoal, bem como os benefícios e diferenciação que essas práticas trazem à empresa, conforme destacam Volpe e Lorusso (2019). Contribuindo a pesquisa tanto em âmbito teórico, quanto prático, como também pode ser empregada por gestores e empresários. Assim, a pesquisa tem relevância acadêmica, científica, administrativa e social.

## **2. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Desde sempre, os seres humanos já treinavam suas habilidades. A caça, a pesca, o plantar e a colheita, por exemplo, eram algumas das habilidades aprendidas e repassadas aos mais novos, que se desenvolviam como forma de manter a sobrevivência. Conforme destaca Chiavenato (1999), este processo de desenvolvimento das habilidades passou por diversas transformações, à medida que o homem foi descobrindo novas técnicas e novos recursos para a sobrevivência e novos processos de transformações. Quanto mais as pessoas são desenvolvidas, mais elas desenvolverão a empresa e os resultados aparecerão.

Ferreira (1989) caracteriza o treinamento como um procedimento organizado e sistematizado, no qual os indivíduos absorvem conhecimentos e adquirem



habilidades para melhor desempenharem suas funções ou atividades, no seu ambiente de trabalho. Chiavenato (2008) reitera esse ponto, destacando que o processo de treinamento e desenvolvimento buscam transmitir informações e desenvolver aptidões e capacidades necessárias para desempenhar suas atividades de forma adequada. Visando, assim, um aumento da produtividade, criatividade e excelência nas ações dos colaboradores e da empresa, em geral.

Conforme destaca Wexley (1984) o treinamento visa uma aprendizagem facilitada aos colaboradores, alterando seus comportamentos frente às ações que precisam desempenhar na organização. Sobre esse ponto, Goldstein (1991) também destaca que o treinamento visa que os colaboradores adquiram princípios, habilidades, atitudes e ampliem conceitos acerca das atividades da organização

No processo de treinamento de habilidades, desenvolvem-se programas para vendedores, por exemplo, com refinada metodologia participativa, como o *role-playing* ou encenação, dinâmica de grupos, além dos programas informativos, mediante introdução de cursos de Teoria e Prática Administrativa, Leituras Dirigidas, Rotação de Cargos etc., aliados à programas relacionados com tomada de decisões, conduzidos pelo Método do Incidente Crítico, Estudo de Caso e Jogos de Empresas. Todos realizados com o objetivo de preparar executivos para atuarem nos processos decisórios da empresa (PONTUAL, 1980).

Cabe ressaltar que a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento é que o treinamento busca desenvolver as habilidades necessárias ao cargo atual do colaborador. O desenvolvimento, no entanto, também visa o crescimento pessoal e profissional, oferecendo oportunidades e estratégias para orientar a carreira e o crescimento dos colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Porém, um fator que tem se tornado um grande desafio nas empresas é a motivação, que está relacionada à qualidade de desempenho e esforço dos colaboradores para atingir os resultados desejados. De acordo com Silva (2005), a



motivação intrínseca está relacionada à recompensa psicológica, um sentido de desafio e realização de recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ao ser tratado de maneira considerável.

Montana (1999) ressalta que, quanto mais se motiva um indivíduo, mais ele se esforçará e conseguirá atingir as metas e as necessidades desejadas da empresa. Sendo assim, quanto mais o colaborador for valorizado, mais a empresa cresce.

## 2.1 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES

Os treinamentos são essenciais para que a empresa se diferencie no mercado e consiga obter um crescimento saudável, pois é através do capital intelectual que a empresa gera inovação, mudança e flexibilidade de atuação. Sendo assim, especialmente em momentos delicados em relação aos fatores ambientais externos à organização, como crises, como por exemplo, é importante investir em treinamentos para se destacar e ver os negócios crescerem, apesar das circunstâncias (VOLPE; LORUSSO, 2019).

Funcionários bem treinados conhecem suas responsabilidades e executam suas atividades com primazia, qualidade e rapidez. O indivíduo que conhece o negócio da empresa tem um olhar mais detalhista sobre suas próprias atividades e pode executar melhorias nos processos internos, tornando a empresa mais eficiente e produtiva, impactando positivamente nos resultados do negócio (VOLPE; LORUSSO, 2019).

É notório que os talentos são cada vez mais escassos e que, em momentos de crise, a possibilidade de perder esses talentos para a concorrência cresce bastante. Uma das formas de evitar o *turnover* é investir em treinamentos, já que os funcionários se sentem valorizados e percebem que apesar da crise, a companhia continua a investir em capacitação e diferenciação profissional. A crise está



evidenciando que as organizações que têm uma Gestão de Pessoas eficaz podem sair na frente em termos competitivos, pois estão preparadas para as mudanças, até mesmo aquelas mais drásticas, que exigem ajustes repentinos (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, organizações que mapearam seus talentos, conhecem seus colaboradores, têm programas de treinamento e capacitação para enfrentar situações inesperadas. Atualizar-se constantemente, inclusive recorrendo a treinamentos adequados é o caminho certo. Com isso, os colaboradores estarão mais preparados para tomar decisões e encarar novos desafios, além de encaminhar-se com mais segurança (CHIAVENATO, 2010).

Os benefícios proporcionados às empresas a partir dos processos de treinamento e desenvolvimento são múltiplos, contribuem para a redução de erros e melhoria da qualidade dos processos, serviços e produtos, melhoria no clima organizacional, atendimento e satisfação dos clientes, aumentando as chances de fidelização e indicações, maior motivação dos colaboradores, o que permitem gerar melhores resultados e crescimento para a empresa (AZEREDO, 2019).

### 3. MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (1999), o conceito de motivação, de modo geral, é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou dá origem a um comportamento específico. Dessa forma, a motivação é um pilar de relevância na gestão de pessoas. A valorização das pessoas dentro das organizações surgiu da necessidade mais humanista de deixar de ver os funcionários como números e sim como parte fundamental da empresa.

Segundo Bergamini (2008), os componentes da motivação são: as necessidades, as carências e os interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções, ou seja, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo. O



funcionário que tem motivação para realizar os trabalhos que lhe competem, tem vontade de ter conhecimentos que aprimorem o seu desempenho no trabalho, e tem compromisso com a organização.

Constata-se que a motivação pode estar relacionada ao ambiente da organização, a gerência e a outros motivos que levam muitas vezes o profissional a mudar de ambiente de trabalho. A motivação organizacional está relacionada ao conjunto de fatores que a empresa deve oferecer a seus colaboradores para manter todos motivados e engajados na busca de bons resultados (BERGAMINI, 2008).

É importante lembrar que um profissional desmotivado produz menos, tem um rendimento menor e pode influenciar outros colegas a ter o mesmo comportamento. Por esse motivo, é importante que a organização combata as causas da baixa motivação dos colaboradores. Alguns exemplos de desmotivação em uma empresa são: falta de retorno do chefe, salário incompatível com o mercado, metas inatingíveis ou medíocres, falta de reconhecimento, conflitos na equipe, entre outros problemas (COBÉRO; MUNARÃO, 2019).

Portanto, é importante que o gestor estimule um ambiente de colaboração, no qual o clima organizacional deve ser agradável e não de competitividade interna agressiva, incentivando que os funcionários sejam gratos pela ajuda recebida dos colegas e passar a relevar situações de possíveis conflitos. Nessa questão, o gestor tem um papel importante em relação a seus colaboradores, pois deve promover uma comunicação clara e eficiente entre os membros da sua equipe. Lembrando sempre que as pessoas possuem diferentes fontes de motivação, ou seja, o que é motivador para um, pode não ser para o outro, pois cada um possui uma necessidade e ideais de vida diferentes. Dessa forma, também é importante que o gestor saiba identificar as necessidades e motivações de cada um da equipe (BERGAMINI, 2008).



### 3.1 AÇÕES MOTIVACIONAIS

Ao elaborar uma ação motivacional é aconselhável recorrer a algum conceito fundamental, como, por exemplo, a autorrealização do indivíduo. Pensando nisso, algumas ações podem ajudar a motivar os funcionários da organização e aumentar tanto a produtividade da equipe, como a satisfação com o dia-a-dia de trabalho, como: datas comemorativas, que devem ser lembradas e celebradas, datas que fazem parte das conquistas e marcos importantes da empresa, como fundação, mudança de sede ou marcos para as equipes, parabenizar funcionários que tenham passado por momentos importantes também é importante para reconhecer e motivar (FERREIRA, 2017).

Além disso, aniversários, nascimento de filhos ou casamentos, por exemplo, devem ser lembrados, como também pode-se promover atividades diferentes em reuniões ou na celebração de algum evento também. Essas são algumas formas de motivar os funcionários. Empresas que realizaram esses tipos de ações, pois perceberam a necessidade de motivar e cuidar de seus colaboradores, enxergando uma oportunidade de decolarem no crescimento e desenvolvimento (FERREIRA, 2017).

Na empresa Toyota, por exemplo, conforme destaca Aznar (2015, p. 33):

A forma adotada pela montadora para motivar seus clientes internos foi apostar na criatividade no trabalho em equipe. Lá, milhares de novas ideias vindas diretamente dos colaboradores são colocadas em prática a cada ano. Quando um novo funcionário é contratado, antes mesmo de realizar suas funções, ele passa por um treinamento de aproximadamente cinco meses, sendo um mês dedicado apenas à cultura Toyota, outros dois meses em fábrica para ver como são produzidos os carros e os outros dois meses diretamente na concessionária para entender as necessidades e desejos dos clientes. Dessa forma, ele é capacitado e instigado a ter novas ideias que possam complementar os projetos de melhorias da empresa, sentindo-se assim, cada vez mais útil e engajado com os propósitos da companhia.



Assim, além da ação de criatividade no trabalho em equipe e dos habituais benefícios oferecidos pela empresa, a Toyota investe em palestras de motivação e incentivos aos projetos de seus funcionários. Pode-se também oferecer viagens como forma de recompensa aos colaboradores que tiverem melhor desempenho, bem como outros programas ou benefícios (AZNAR, 2015).

Dessa forma, pode-se observar que existem amplas formas de motivar pessoas, mas cada empresa deve traçar o perfil de seus colaboradores e identificar o que mais os motivam. Manter essas ações no cronograma anual torna a empresa atrativa para futuros talentos e também fideliza os que já estão tornando o cotidiano de suas equipes mais agradável.

É preciso inspirar as pessoas a darem o melhor de si, a assumirem riscos, a pensarem de forma empreendedora e a libertarem o potencial que possuem. A motivação é um processo e não um evento isolado, por isso, deve ser constantemente realizado pelas organizações (VOLPE; LORUSSO, 2019).

Quando a organização investe e valoriza seus colaboradores de forma contínua, através do treinamento e desenvolvimento, bem como ações que podem ser desde gestos simples a grandes reconhecimentos e recompensas, está formando uma base sólida através de seus recursos humanos. Permitindo, com isso, benefícios constantes aos colaboradores e que se sintam motivados a alcançar os melhores resultados para a organização. Isso traz importantes vantagens competitivas à organização frente a outras empresas de seu setor (VOLPE; LORUSSO, 2019).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O grande diferencial das organizações é o conhecimento, que, em tempos de globalização, pode ser considerado a maior vantagem competitiva. O conhecimento é uma mistura de vários elementos e existe dentro das pessoas, fazendo parte de sua complexidade e imprevisibilidade. Compreendendo saberes, comportamentos,



habilidades e concepções que podem ser aplicadas em busca de determinados objetivos. Assim, com base no que foi apresentado, o treinamento permite desenvolver esses comportamentos e preparar os colaboradores para desempenhar suas ações com excelência, trazendo amplos benefícios para as organizações como aumento da produtividade, minimização de erros, melhoria de processos, produtos e serviços, satisfação e fidelização de clientes e também a motivação dos colaboradores.

Verificou-se também que motivar o colaborador também permite reconhecer o colaborador, que se sentirá mais estimulado a desempenhar seu cargo com excelência e trabalhar no sentido dos objetivos da organização. Tornando, através de ações de treinamento e motivação, os colaboradores mais produtivos e alinhados às necessidades da organização.

As contribuições mais relevantes deste artigo referem-se à boa qualidade da escala construída pelos valores do treinamento e motivação e ao fato dessas variáveis terem sido explicativas através de seus benefícios e diferenciação que permite à empresa. Acrescentam-se ainda as implicações teóricas e práticas decorrentes desses resultados, que podem ser aplicadas no âmbito das organizações para gerar maior motivação dos colaboradores a desempenhar as atividades a qual são orientados.

Pode-se verificar que, para se manterem competitivas, as organizações devem investir nas pessoas, uma vez que elas detêm o conhecimento, que é a maior vantagem competitiva atualmente, como também que devem incentivá-las primeiramente com bons planos de carreira. Isso só é possível com treinamento e desenvolvimento, bons benefícios e salários para finalmente investir em motivação, como uma ferramenta para retenção de talentos e incentivar a excelência em seus desempenhos.



## REFERÊNCIAS

AZEREDO, Fabiana. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.14-30, 2019. Disponível em: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0002>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

AZNAR, Cristina. **Endomarketing Como Ferramenta De Gestão Estratégica**. Monografia (Pós-Graduação “Lato Sensu” - Especialista em MBA Gestão) - AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/R201879.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R201879.pdf). Acesso em 10 de nov. de 2022.

BERGAMINI, Cecília. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: Os novos desafios da Gestão de Pessoas. Ed. Elsevier Editora LTDA, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COBÉRO, Claudia; MUNARÃO, Gabriele. **Análise Motivacional Dos Colaboradores Em Uma Empresa Do Segmento Imobiliário**. Revista Científica e-Locução, v. 1, n. 16, p. 26-26, 2019. Disponível em: <https://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucao/article/view/219>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

FERREIRA, Ernande. **Levantamento de Necessidades de Treinamento**. Ed. Manuais CNI. 1989.

FERREIRA, Geovani; DIAS, Cátia. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em debate**, v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017. Disponível em: <http://www.psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

GOLDSTEIN, Irwin. Training in work organizations. In: DUNNETTE & HOUGH. **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.



MONTANA, Patrick. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

PIZZANI, Luciana et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbc/article/view/1896>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

PONTUAL, Marcos. Evolução do Treinamento empresarial. In: BOOG, G. G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: MacGraw Hill do Brasil, 1980.

SILVA, Marilda da. **O habitus professoral**: o objeto dos estudos sobre o ato de ensinar na sala de aula. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro, 2005.

VOLPE, Renata; LORUSSO, Carla. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicologia Online**, p. 01-08, 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

WEXLEY, Kenneth. Personal Training. **Annual Review Psychology**, 35, 519-551, 1984. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.35.020184.002511?journalCode=psych>. Acesso em 10 de nov. de 2022.

Enviado: Outubro, 2022.

Aprovado: Dezembro, 2022.

---

<sup>1</sup> Graduação em Psicologia. ORCID: 0000-0003-0884-9415.