

**FIBRA – FACULDADE DO INSTITUTO BRASIL  
INSTITUTO BRASIL DE CIÊNCIA TECNOLOGIA LTDA. – I.B.C.T.  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**JÉSSICA DE SOUZA PIRES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA  
ORGANIZACIONAL**

**ANÁPOLIS - GO  
2016**

**JÉSSICA DE SOUZA PIRES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA  
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à disciplina de trabalho de  
Conclusão de Curso, como exigência  
parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração, sob a  
orientação da Prof<sup>a</sup>. Esp. Kellen Salomão  
Cavalcanti Parussolo

**ANÁPOLIS - GO**

**2016**

**JÉSSICA DE SOUZA PIRES**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL COMO FERRAMENTA  
ORGANIZACIONAL**

**AVALIADORES:**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo - FIBRA  
(Orientadora)

---

Prof. Mestre Jesse da Silva Araújo

---

Prof. Esp. João Paulo Sabino

**ANÁPOLIS - GO**

**2016**

Dedico esse trabalho a todos os profissionais da área de Recursos Humanos, que procuram realizar a gestão de pessoas com sabedoria, sem prescindir da técnica.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, pois foi ele que me deu a vida.

Agradeço a minha mãe por ter me concebido e educado.

Agradeço a meu pai pelo apoio e incentivo.

A todos meus familiares pelo apoio nas horas necessárias.

A equipe da Faculdade FIBRA pelo profissionalismo, em especial a professora orientadora Kellen Salomão Cavalcanti Parussolo

## EPÍGRAFE

“O insucesso é apenas uma oportunidade para  
recomeçar de novo com mais inteligência”.

*Henry Ford*

## RESUMO

Este trabalho teve como tema treinamento, delimitando-se a uma análise desse procedimento como sendo uma ferramenta organizacional importante para o sucesso organizacional e dos colaboradores. A pesquisa realizada justifica-se em pela necessidade de destacar a importância do treinamento como estratégia organizacional para o sucesso e consolidação das empresas, visto que desta forma, contribui para o enfrentamento da atual situação do mercado, em que as empresas sofrem com a falta de mão de obra qualificada e tem desta forma, sua competitividade prejudicada. O problema norteador da pesquisa pode ser entendido por meio da seguinte questão: Qual a importância do treinamento para ao sucesso organizacional. O objetivo geral do estudo foi de analisar a importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional. Os objetivos específicos foram: destacar a importância de se treinar os colaboradores; situar o treinamento como uma importante etapa do desenvolvimento de pessoas; enfatizar o papel da área de RH ou Gestão de Pessoas na realização ou gerenciamento do treinamento. O estudo foi realizado com base em uma pesquisa bibliográfica descritiva, realizada com base em livros, artigos, e-books, e outros meios tradicionais ou eletrônicos. Por meio dos dados coletados foi possível compreender que o treinamento não pode basear apenas nas necessidades da empresa, mas, também ao colaborador, resultando, em um desenvolvimento profissional, aumentando seu valor no mercado e suas possibilidades profissionais e conseqüentemente os ganhos financeiros. O treinamento deve ser concebido em sentido amplo, como um componente do desenvolvimento, que deve ser contínuo.

**Palavras Chave:** Treinamento; Desenvolvimento; Produtividade; Benefícios.

## **ABSTRACT**

This work had as training theme, delimiting itself to an analysis of this procedure as being an important organizational tool for the organizational success and of the collaborators. The research carried out is justified by the need to emphasize the importance of training as an organizational strategy for the success and consolidation of companies, since in this way, it contributes to facing the current market situation, in which companies suffer from the lack of Skilled labor force and thus has its competitiveness impaired. The guiding problem of research can be understood through the following question: How important is training to organizational success. The overall objective of the study was to analyze the importance of training for organizational development. The specific objectives were: to emphasize the importance of training employees; Situate training as an important stage of people development; Emphasize the role of the HR or People Management area in conducting or managing the training. The study was carried out based on descriptive bibliographic research, based on books, articles, e-books, and other traditional or electronic media. Through the collected data it was possible to understand that the training can not only be based on the needs of the company, but also on the employee, resulting in a professional development, increasing its value in the market and its professional possibilities and consequently the financial gains. Training should be designed in the broad sense as a component of development, which should be continuous.

**Keywords:** Training; Development; Productivity; Benefits.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Processo de treinamento.....	20
Figura 02 – O treinamento como um sistema.....	25
Figura 03 – O treinamento como parte do desenvolvimento.....	29

## LISTA DE SIGLAS

CBT	<i>Computer-based training / treinamento baseado em computador</i>
CDs	Compact Disc/Discos Compactos
DRH	Desenvolvimento de Recursos Humanos
DVDs	Digital Vídeo Disc / Discos Digitais de Vídeos
T & D	Treinamento e Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
RH	Recursos Humanos

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>CAPITULO I – TREINAMENTOS DE PESSOAS</b> .....	13
1.1 Conceito de treinamento.....	13
1.2 Qual o foco do treinamento?.....	17
1.3 A motivação do treinamento.....	19
1.4 Métodos de levantamento das necessidades do treinamento.....	20
1.5 Os principais tipos de treinamento.....	23
1.6 Avaliações dos resultados de treinamentos.....	26
<b>CAPITULO II – RESULTADOS DO TREINAMENTO</b> .....	28
2.1 Diferenças entre treinamento e desenvolvimento – T&D.....	28
2.1.1 Conceito de desenvolvimento.....	31
2.2 Benefícios para as organizações.....	31
2.3 Benefícios para os colaboradores.....	35
<b>CAPÍTULO III - RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTO DE PESSOAL</b> .....	38
3.1 A área de recursos humanos.....	38
3.2 Novas perspectivas para a área de recursos humanos.....	40
3.3 Gestão de Pessoas: um novo paradigma para a área de recursos humanos.....	43
3.4 O papel do profissional de R H no desenvolvimento do treinamento.....	45
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	48
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	50

## INTRODUÇÃO

O trabalho foi elaborado à partir do tema treinamento, delimitando-se a uma análise desse procedimento como sendo uma ferramenta organizacional importante para o sucesso organizacional e dos colaboradores.

Ao contrário do que muitos pensam, o problema mais grave que o mercado enfrenta não é o desemprego, mais sim a falta de mão de obra qualificada para a ocupação de certos cargos e o desempenho de determinadas tarefas. Tendo como base essa afirmativa o problema norteador da pesquisa pode ser entendido por meio da seguinte questão: Qual a importância do treinamento para ao sucesso organizacional.

A pesquisa realizada justifica-se em primeiro plano pela necessidade de destacar a importância do treinamento como estratégia organizacional para o sucesso e consolidação das empresas, visto que desta forma, contribui para o enfrentamento da atual situação do mercado, em que as empresas sofrem com a falta de mão de obra qualificada e tem desta forma, sua competitividade prejudicada. Assim, tem-se no treinamento o meio para buscar eficiência e estabilidade no mercado, e para tanto destaca-se o papel da área de Recursos Humanos, ou em uma perspectiva mais ampla área da Gestão de Pessoas em realizar ou gerenciar a realização do treinamento, tendo em vista a visão, missão e objetivos da organização.

O estudo se justifica ainda, em um campo pessoal, visto que atua na complementação dos conhecimentos obtidos no decorrer da graduação em Administração, contribuindo desta forma para uma melhor capacitação profissional da pesquisadora.

Para que seja efetivamente eficaz o treinamento não pode basear apenas nas necessidades da empresa, mas, também ao colaborador, resultando, em um desenvolvimento profissional, aumentando seu valor no mercado e suas possibilidades profissionais e conseqüentemente os ganhos financeiros. Logo a escolha deste tema teve a finalidade de propiciar uma análise de como o treinamento e desenvolvimento profissional podem ocorrer nas organizações, agregando valores para ambas as partes.

O objetivo geral do estudo foi de analisar a importância do treinamento para o desenvolvimento organizacional. Os objetivos específicos foram: destacar a importância de se treinar os colaboradores; situar o treinamento como uma importante etapa do desenvolvimento de pessoas; enfatizar o papel da área de RH ou Gestão de Pessoas na realização ou gerenciamento do treinamento.

O estudo foi realizado com base em uma pesquisa bibliográfica descritiva, realizada com base em livros, artigos, e-books, e outros meios tradicionais ou eletrônicos.

Para viabilizar uma efetiva compreensão do objeto em estudo o trabalho encontra-se organizado em três capítulos, conforme descritos a seguir. O primeiro capítulo é o momento em que apresenta-se o conceito de treinamento, seu enfoque, os principais tipos e a importância da avaliação. No segundo capítulo diferencia-se treinamento e desenvolvimento ressaltando os benefícios de ambas as atividades para organização e colaboradores. O terceiro capítulo é o momento em que se faz uma análise da área de recursos humanos em um enfoque atual, concebida como área de Gestão de Pessoas, no âmbito da qual destaca-se o treinamento, como procedimento que pode ser realizado por esta área ou que pode ficar à cargo de uma assessoria devidamente gerenciada.

## CAPITULO I – TREINAMENTOS DE PESSOAS

Esse capítulo foi dedicado a apresentar aspectos teóricos acerca do conceito e da caracterização do treinamento de pessoal, enfocando os tipos e técnicas de treinamento, bem como as ferramentas utilizadas e as tendências que se impõe à área na atualidade.

### 1.1 Conceito de treinamento

Nesse tópico procura-se conceituar treinamento, fazendo-o à partir de um enfoque amplo e não por meio da apresentação do mero sinônimo do termo. Nesse sentido as definições feitas tem o foco norteado pelo contexto da Administração.

Segundo Marras (2011, p. 54) “todo processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização no que tange à contratação de novos profissionais”. No entanto é importante considerar que por mais que o funcionário tenha experiência, ele não conhece as particularidades da empresa, sua visão, bem como suas diretrizes e procedimentos. “Esse aspecto incide na necessidade e na importância do treinamento, pois não se deve desconsiderar que pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes” (FRANÇA, 2011, p. 87).

A expressão treinamento apresenta uma variedade de significados, e na atualidade vai além da concepção antiga utilizada para representar uma forma para adequar o sujeito em relação ao cargo por ele ocupado, visando favorecer o desenvolvimento de sua força de trabalho. A essência do conceito na atualidade refere-se ao meio utilizado na alavancagem do desempenho do cargo.

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais. É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual (CHIAVENATO, 2010, p.367-410).

Entre as várias definições de treinamento apresentadas por Demo (2010, p. 92) é válido destacar: “conjunto de atividades que permitem adquirir e melhorar

habilidades relacionadas com o trabalho”. Também de definido como “o processo de aprendizagem através do qual são adquiridas capacidades que ajudam no alcance das metas organizacionais”.

De forma resumida pode-se entender que o treinamento nada mais é que o processo de prover aos empregados as habilidades e competências básicas para desempenharem suas funções.

O treinamento é uma fase importante na vida do colaborador dentro da empresa. Se esse treinamento não ocorrer, ou ocorrer de forma errônea, tanto será prejudicado a empresa quanto o funcionário. É difícil imaginar uma pessoa assumindo uma determinada função em ambiente que ela não conhece as normas e formas de realizar o trabalho. Mesmo que ela seja pessoa experiente, pois cada empresa adota normas de trabalho diferentes.

Em uma perspectiva ampla, contemporânea o treinamento é conceito de atividade e não como estratégia (MILKOVICH, 2010, p. 336). Entendido como um processo e assim possuidor de um caráter de continuidade, o treinamento pode significar o “desenvolvimento de qualidades nos recursos humanos”, o “ensino de novos empregados”, “alteração do comportamento”, “experiência aprendida”, “processo educacional de curto prazo” (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Pode-se entender treinamento como um processo que gera condições viabilizadoras de aprendizagem e conseqüentemente integração de pessoas nas áreas da empresa.

De forma complementar é válido destacar que “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais” (MILKOVICH, 2010, p. 338).

Em uma perspectiva atual o treinamento nada mais é que uma metodologia de fazer com que competências se desenvolvam, levando os profissionais a se tornarem mais produtivos, criativos e como maior capacidade de inovação. Visto por esse prisma o treinamento é gerador de lucratividade uma vez que favorecer o aumento dos resultados nos negócios.

No que concerne à importância do treinamento Harduin (2010, p. 26) enfatiza que “para uma empresa moderna permanecer no mercado enfrentando todas as adversidades no ambiente [...] deve preocupar-se em estruturar um sistema de treinamento e desenvolvimento de pessoas de uma forma contínua [...]”.

A política que tem relações com o treinamento de acordo com Chiavenato (2016) é a de desenvolvimento de recursos humanos, que inclui os seguintes critérios:

- a) Diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização.
- b) Desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização.
- c) Criação e desenvolvimento de condições direcionadas à garantia da saúde e da excelência organizacional com base na mudança do comportamento dos participantes.

O termo treinamento possui diversos significados. Ele pode ser considerado um veículo para o desenvolvimento da força de trabalho em relação aos cargos ocupados. Pode ainda ser considerado a partir de uma perspectiva mais ampla, como sendo um desempenho adequado no cargo que se estende em direção a uma nivelção intelectual com base em uma educação no geral. Deve-se considerar ainda uma área genérica denominada desenvolvimento, que se divide em educação e treinamento, na qual este último tem o significado de preparo dos indivíduos para o cargo, ao passo que o propósito da educação é o de preparar o indivíduo para o ambiente interno e externo ao trabalho.

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada. Existem vários métodos para determinar (CHIAVENATO, 2010, p. 373-374).

O treinamento começa como uma resposta a uma necessidade ou a uma oportunidade em um ambiente organizacional. Estabelecer o valor faz com que o círculo completo do processo seja cumprido, pois enfoca as necessidades, os problemas e as oportunidades que ele originalmente visava a atender.

Os indivíduos tendem a esquecer de forma rápida o que ouviram ou viram nas sessões de treinamento. Desta forma há a necessidade de exposições repetidas



das ideias, para a sua eficiente aplicação. Assim, o treinamento não é uma ação que ocorre uma única vez, ou seja, existe a necessidade de uma continuidade.

O treinamento pode ser compreendido como sendo a educação profissional que tem o objetivo de adaptar o ser humano para um cargo determinado. Em curto prazo seus objetivos visam dar ao indivíduo a capacitação para exercer um cargo. Ocorre geralmente através de empresas especializadas em treinamento, ou em nível organizacional, pode ser delegado ao chefe imediato. Liga-se de forma direta a um programa estabelecido previamente visando criar no indivíduo, uma adaptação para o trabalho.

Chiavenato (2015) relata que o processo educacional de curto prazo que se aplica de forma sistemática e organizada, através do qual os indivíduos aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades direcionadas a objetivos definidos. Envolve a transmissão de conhecimentos específicos relacionados ao trabalho, atitudes em relação aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, assim como o desenvolvimento de habilidades.

De forma mais ampla pode-se compreender o treinamento como um esforço direcionado à equipe, cujo objetivo básico é levá-la a atingir os objetivos da empresa da forma mais econômica possível. Assim, o treinamento não pode ser compreendido como despesa, e sim como investimento que dá um retorno compensador para a empresa.

De acordo com Gil (2012) o treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

Sob a perspectiva da administração, o treinamento é uma responsabilidade administrativa, de forma que as atividades a ele relacionadas residem em uma política que compreende o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor que devem ser assistidos de forma especializada para que sejam capacitados para tal enfrentamento. A realização da política pode ocorrer através de treinadores de staff e divisões de treino especializadas.

Pode-se compreender melhor o conceito de treinamento por meio do fragmento destacado a seguir:

Uma empresa que investe em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores está disposta a criar um vínculo entre ambos, sofrendo menos com a falta de capacitação e mantendo os funcionários dentro da empresa por estarem mais bem condicionados e integrados com o ambiente de trabalho, também tem a possibilidade de identificar aspectos de liderança entre eles, fator que pode contribuir futuramente na gestão dos negócios (SOUZA FILHO; CUNHA, 2015, p. 4).

Em um sentido mais amplo o conceito de treinamento de acordo com é inerente à tarefa gerencial em todos os níveis, podendo ser na demonstração de um novo procedimento, fase por fase, na explicação de uma operação tradicional, é preciso que o supervisor ou gerente explique, ensine, acompanhe e comunique.

Cabe ao treinamento, produzir uma orientação de tais experiências de aprendizagem em um sentido positivo e benéfico suplementando-as e reforçando-as através de atividades programadas, visando levar os indivíduos a desenvolver de forma rápida seus conhecimentos, atitudes e habilidades que institua benefícios tanto a eles como à empresa. Desta forma o treinamento abrange uma sequência de eventos programada, que são tidos como um processo contínuo capaz de renovar o ciclo a cada repetição.

## 1.2 Qual o foco do treinamento?

Procura-se nesse tópico, apresentar o foco do treinamento, tendo como base a produção de várias mudanças, que envolve o comportamento dos funcionários, sua maneira de ver a empresa, a forma como atuam, e de forma especial, o nível de harmonia como se relacionam com seus pares e superiores.

De acordo com Chiavenato (2015) o treinamento compreende em seu conteúdo as seguintes mudanças de comportamento:

- a) Transmissão de informações: em muitos programas de treinamento o principal elemento é o conteúdo: distribuir informações entre os treinados sob a forma de um corpo de conhecimentos. Em geral, as informações são genéricas, preferencialmente sobre o trabalho como informações relacionadas à empresa, produtos e serviços, organização e políticas, regras e regulamentos. Assim como a transmissão de novos conhecimentos.
- b) Desenvolvimento de habilidades: especialmente as habilidades, destrezas e conhecimentos relacionados de forma direta com o desempenho do cargo

ocupado ou de possíveis ocupações. É orientado de forma direta à tarefas e operações que devem ser executadas.

- c) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: em geral deve ocorrer a mudança de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os indivíduos, melhoria da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas. Há a possibilidade de englobar a aquisição de novos hábitos e atitudes, especialmente relacionadas aos clientes ou usuários ou técnicas de vendas.
- d) Desenvolvimento de conceitos: É possível conduzir o treinamento no sentido de aumentar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias, que pode ser para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar de forma geral o nível de desenvolvimento dos gerentes que podem pensar em termos globais e amplos.

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Os objetivos básicos do treinamento de acordo com Chiavenato (2015) são os seguintes:

- a) Preparar o pessoal para que várias tarefas do cargo sejam executadas de forma imediata.
- b) Favorecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal contínuo, tanto para os cargos atuais como para funções que há possibilidades de ocupação.
- c) Modificar a atitude dos indivíduos, para constituir um clima mais satisfatório entre os funcionários, elevar a motivação e fazer com que ele fique mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência.

Em tal contexto pode-se destacar os objetivos de capacitação e os de formação. Os primeiros refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado em que a organização atua, exigindo a efetivação de planos de formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. Geralmente, estes têm

como metas básicas: treinar a força de vendas para obter um aumento real das vendas num determinado período; aumentar o número de unidades/hora produzidas com o mesmo equipamento e pessoal empregado; diminuir os custos operacionais e administrativos.

A segunda modalidade de objetivos, ou os vinculados à formação geralmente são definidos pelas seguintes metas: modificação do comportamento profissional do colaborador; desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho; desenvolvimento das aptidões da liderança.

Com base na análise e reflexão sobre os conteúdos bibliográficos é possível compreender que quando bem programado, implantado e acompanhado, o processo de treinamento proporciona inúmeras vantagens, dentre as quais se destacam: possibilidade de estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, que envolvem a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa; definição de prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização; caracterização dos vários tipos e formas de desenvolvimento de RH a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; elaboração de planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, inteirando-os às metas globais da empresa.

### 1.3 A motivação do treinamento.

É por meio do treinamento de pessoal que a empresa pode fazer com que seu público interno compreenda sua missão, sua visão e seus objetivos, incluindo-se desta forma no sucesso de organização, o que gera um melhor desempenho das funções.

A motivação é a pressão que faz com que o sujeito produza ações vinculadas ao processo produtivo da empresa, muitas vezes sendo proveniente da necessidade impulsionando o indivíduo. E de forma geral ela constitui elemento de estimulação, ação e esforço, movimento e persistência.

Chiavenato (2016, p. 117) destaca que, entendida como um campo do conhecimento a motivação contribui para a explicitação da natureza e dos comportamentos humanos. Ela pode ser compreendida como a inclinação para a realização de esforços contínuos visando atingir metas, assim como para a

satisfação de necessidades individuais. A motivação é um processo, e assim entendida deve ocorrer continua e progressivamente.

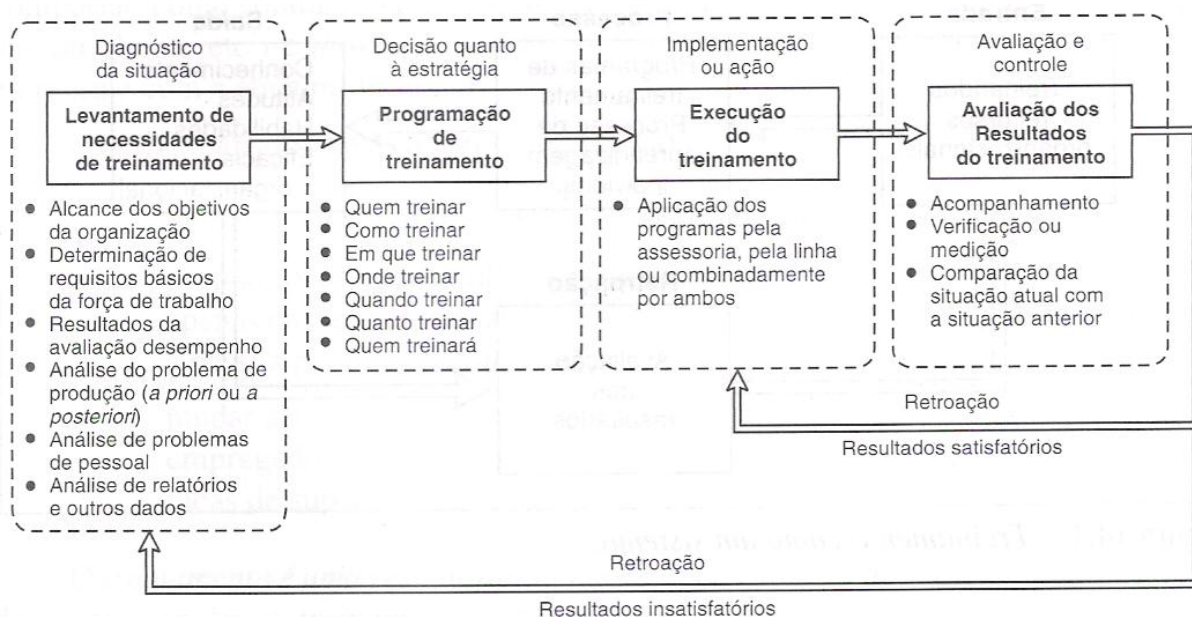
#### 1.4 Métodos de levantamento das necessidades do treinamento

As análises apresentadas a seguir trazem em seu escopo, considerações necessárias para a compreensão dos métodos destinados a levantar as necessidade de treinamento, visto que tal atividade da área de RH não pode ocorrer em um vazio conceitual, sendo impreterivelmente, subsidiada pela realidade da empresa.

O processo de treinamento possui características semelhantes a um modelo de sistema aberto que possui os seguintes componentes:

- Entradas (*input*) como treinandos, recursos organizacionais, habilidade, informação entre outros.
- Processamento ou operação (*throughputs*) como processo de aprendizagem de caráter individual.
- Saídas (*outputs*) como pessoal habilitado, sucesso ou eficácia organizacional.
- Retroação (*feedback*) como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento com base em meios informais ou de pesquisas sistemáticas.

Figura 01 – Processo de treinamento



O diagnóstico é a etapa inicial do treinamento e corresponde ao diagnóstico preliminar do que precisa ser realizado. Esse procedimento pode ocorrer em diferentes níveis de análise: sistema organizacional - nível da análise da organização total; sistema de treinamento – nível da análise dos recursos humanos; sistema de aquisição de habilidades – nível da análise das operações e tarefas.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 150) sob uma perspectiva ampla o treinamento pressupõe um processo que se compõe do diagnóstico ou levantamento de necessidades de treinamento.

É possível compreender ao ser implantada a atividade de treinamento requer acompanhamento constante e contínuo até que todas as suas etapas estejam concluídas.

A análise organizacional pressupõe o estudo da empresa de forma geral, sua missão, recursos, objetivos, distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, assim como o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida.

De acordo com Chiavenato (2016, p. 152) a análise organizacional contribui para dar resposta à questão sobre o que ser ensinado estabelecendo a filosofia de treinamento para toda a organização.

Entende-se por análise organizacional a determinação a ser enfatizada no treinamento. Ela deverá verificar todos os fatores como planos, força de trabalho, eficiência organizacional, clima organizacional entre outros com capacidade de avaliação dos custos envolvidos e os benefícios almejados no treinamento em detrimento a outras estratégias com capacidade para levar aos objetivos organizacionais e desta foram determinar a política global relativa ao treinamento.

Araujo e Garcia (2014, p. 72) ressaltam que conhecida como T & D a área a que compete as atividades de treinamento foi concebida visando a capacitação dos profissionais tendo em vista sua ocupação em postos de trabalho, com o desenvolvimento de seu potencial intrínseco.

Dentre os principais motivos que fazem as empresas proporcionarem treinamento de pessoal estão: a identificação de metas; identificação de gargalos, ou seja, entraves; solucionar falhas na comunicação; criar condições para o remanejamento de pessoal; modernizar-se; realização de diagnose entre outros.

Visto como um sistema aberto, o sistema de treinamento segundo Chiavenato (2016, p. 162) não fica isolado do contexto da organização e os objetivos

que são responsáveis pela definição da direção. Desta forma é importante que os objetivos de treinamento sejam ligados de forma direta às necessidades da empresa. Há desta forma a intercessão entre o treinamento e a cultura organizacional.

Ao estabelecer relações com o planejamento estratégico o setor de treinamento executa suas funções com mais eficiência gerando alterações no comportamento por meio da transmissão de informação com o aumento dos conhecimentos; desenvolvimento de habilidades com melhoria das destrezas; desenvolvimento ou modificação de atitudes, com o aprimoramento de comportamentos; desenvolvimento de conceito em relação ao aspecto estratégico. Por meio da obtenção dos objetivos do treinamento a organização tem condições de investir nos conhecimentos apresentados pelos funcionários e obter melhorias contínuas em seu processo produtivo.

O levantamento das necessidades de treinamento pressupõe três análises fundamentais conforme descrito a seguir. Análise da organização, consiste no estudo das estratégias, objetivos e ambiente empresarial; análise dos cargos, observação criteriosa do organograma; análise das pessoas, comparação entre as competências apresentadas e as demandadas pela empresa (MAXIMIANO, 2011, p. 48).

Observa-se a preponderância de uma perspectiva limitada acerca da função do treinamento uma vez que:

A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações ao colaborador sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional, seus produtos/serviços, seus clientes, seus concorrentes (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Apesar do enfoque estratégico, as atividades de treinamento são geralmente operacionais, relacionando-se em geral a necessidades de preparar substitutos; preparação de profissionais para novas atividades; desenvolvimento de gestores; modificação do conteúdo do trabalho e das transformações em nível de tecnologia. Por meio do treinamento o indivíduo pode obter informações, aprimorar habilidades, alterar comportamentos, desenvolver atitudes e conceitos.

As reflexões acerca dos métodos que envolvem o levantamento das necessidades de treinamento estão os requisitos inerentes a novos conhecimentos e a ampliação daqueles já existentes. “O processo de treinamento fornece aos

membros da equipe as oportunidades para adquirir, desenvolver ou corrigir a falta de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho dos cargos que ocupam” (MAXIMIANO, 2011, p. 160).

Feito o diagnóstico da necessidade a próxima etapa é a previsão das ações e o respectivo planejamento, que se constitui em um processo cujo cerne embasa-se na realidade visando o alcance dos objetivos delimitados.

Em relação às técnicas tradicionais de treinamento é importante destacar que o treinamento *on the job* se trata do processo que ocorre concomitantemente ao trabalho; o treinamento de aprendizado é o que envolve simultaneamente o *on the job* e a presença em sala de aula; palestras, aprendizagem programada se dá por meio da solicitação de questões a serem respondidas (DEMO, 2010, p. 52).

As técnicas mais modernas de treinamento envolvem o uso do computador, sistemas de suporte ao desempenho e mais recentemente a internet que dinamizou a modalidade de treinamento à distância.

### 1.5 Os principais tipos de treinamento

Nesse tópico serão expostos e analisados os principais tipos de treinamento, acerca dos quais é válido salientar, devem ser utilizados e adequados conforme a realidade da empresa.

Preliminarmente é válido ressaltar que “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2012, p. 118).

O treinamento orienta-se para o presente centrando-se no cargo atual e gerando melhorias em relação a certas habilidades e competências, relativas ao cargo. Na fase de treinamento os objetivos constituem o instrumento de seleção e projeção do programa de instrução. A última fase do processo, que é a avaliação pressupõe a utilização de critérios e modelos delineadores do alcance dos objetivos pelo programa.

As modalidades de treinamento variam conforme o aspecto que se refere, em especial no delineamento da estratégia. Pode ser planejado levando em conta a clientela, ou seja, todos os segmentos ocupacionais da organização ou apenas empregados de um nível superior. Em relação a finalidade, o treinamento pode se



voltar para o conteúdo ou para o processo, sendo para a aquisição de conhecimentos ou para a mudança de atitudes. No que tange ao momento, diz respeito a ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho. Em relação ao local, pode ser dentro ou fora do serviço. Quanto o nível de tecnologia empregada, pode se fundamentar em técnicas tradicionais ou com base nas novas tecnologias da comunicação e da informação (GIL, 2012, p. 119).

O treinamento como processo deve ser contínuo e cíclico constituído por quatro etapas, conforme relata Chiavenato (2010, p. 368):

- a) Diagnóstico, que é a mensuração das necessidades da empresa em relação ao aperfeiçoamento e o aprimoramento dos funcionários em relação as tarefas executadas.
- b) Desenho se constitui na projeção ou programação do treinamento tem vista as necessidades identificadas.
- c) Implementação, que nada mais é que a realização do programa de treinamento.
- d) Avaliação representa um momento de análise da compatibilidade entre os resultados obtidos e as necessidades diagnosticadas.

É fundamental que os processos e as atividades de treinamento ocorram de forma integrada com os demais órgãos que compõe a área de Recursos Humanos, a saber: recrutamento e seleção; acompanhamento e avaliação; administração de cargos e remuneração; controle pessoal; administração de benefícios.

O treinamento pressupõe em primeiro plano, a identificação as competências exigidas por cada cargo, considerando-se a importância do conhecimento, das habilidades, bem como a influência dos comportamentos. Para que ocorra de forma eficiente pressupõe a observação de alguns pontos básicos, como o ambiente e o nível de preparação do treinador.

O ambiente se trata do local e das condições nas quais o treinamento deve ocorrer, considerando: capacidade de prender a atenção; informação dos objetivos aos aprendizes; estimular a memória em relação aos pré-requisitos; apresentação do material; fornecimento da orientação; provocação do desempenho; oferta de retroalimentação; avaliação do desempenho; aumentar a retenção.

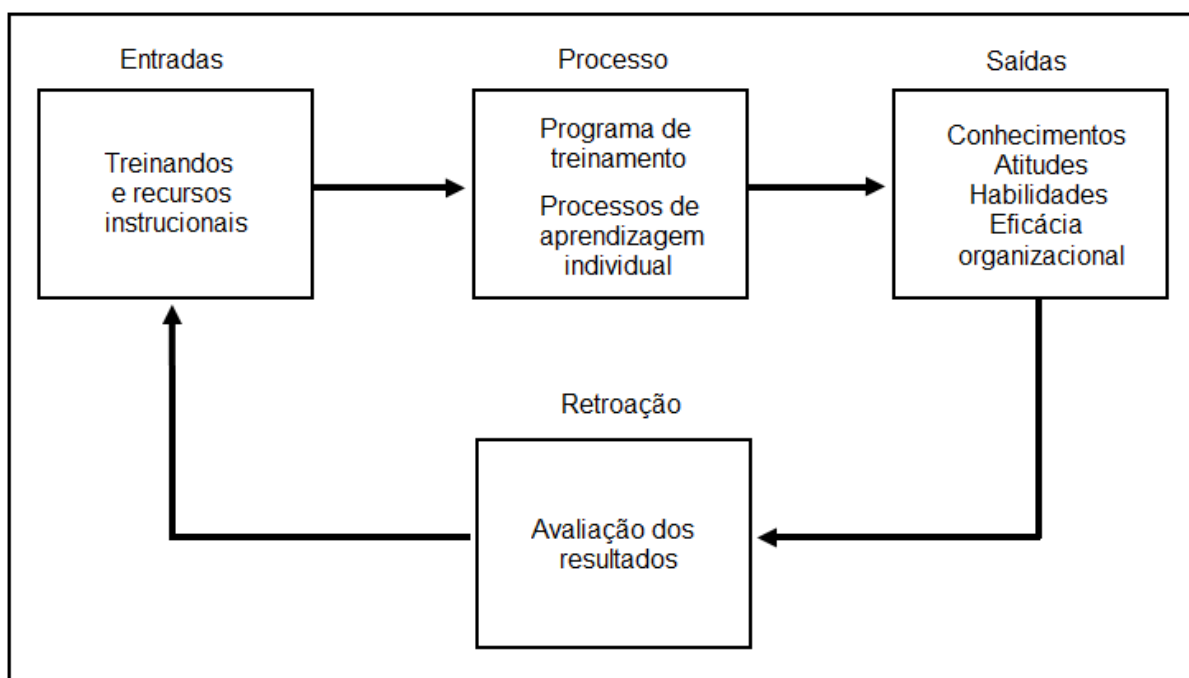
Um aspecto fundamental para a eficácia do treinamento é a preparação do instrutor, que deve garantir a realização dos seguintes pontos: divulgação do

programa; divulgação do horário; preparação das instalações; verificação dos detalhes físicos; providências em relação aos equipamentos; estabelecimento dos objetivos; preparação em relação ao planejamento (MILKOVICH, 2010, p. 350). Para que os efeitos do treinamento sejam efetivos é essencial que os sujeitos demonstrem aprendizado.

Entre as diversas técnicas de treinamento existentes é válido ressaltar as seguintes:

- a) Leituras, técnica mais usualmente empregada na transmissão da informação.
- b) Instrução programada, pode ser empregada sem a presença ou intervenção do instrutor.
- c) Treinamento em classe, é o que ocorre fora do local de trabalho, utilizando-se em geral de uma sala de aula.
- d) *Computer-based training* (CBT): vale-se da tecnologia da informação (TI) por meio do emprego de recursos como CDs, DVDs e outros.
- e) *E-learning*, diz respeito a utilização da tecnologia da internet com o emprego de diversas soluções que elevam o desempenho.

Figura 02 – O treinamento como um sistema



Fonte: Chiavenato (2016, p. 29)

Ao se falar em tecnologia de treinamento refere-se aos recursos empregados no processo pedagógico e instrucional do treinamento. Na atualidade

esses recursos não podem prescindir da Tecnologia da Informação (TI), cujo benefício fundamental é a redução dos custos operacionais.

No cenário atual, caracterizado pelo avanço tecnológico visualiza-se novas técnicas de treinamento como:

- a) Recursos audiovisuais, como imagens visuais e informação em áudio como as existentes em CD-ROM, DVD e outros recursos.
- b) Teleconferência viabiliza a realização de reuniões em tempo real com pessoas em locais diferentes, por meio da aplicação de equipamento de áudio e vídeo.
- c) Comunicações eletrônicas, comunicação interativas entre pessoas fisicamente distantes como é o caso da aplicação do correio de voz.
- d) Correio eletrônico, em especial pela aplicação do *e-mail*.
- e) Tecnologia de multimídia, integrando eletronicamente voz, vídeo e texto.
- f) Treinamento a distância, que na atualidade se vale do uso da internet, síncrono ou assíncrono (CHIAVENATO, 2010, p. 379).

O ensino a distância como instrumento para o treinamento de pessoal apresenta as seguintes vantagens: abertura, se refere a superação das barreiras; flexibilidade, pelo fato de não ser rígido no que tange a requisitos relativos a espaço, tempo e ritmo; eficácia, entende o aluno como sendo centro do processo de aprendizagem e sujeito ativo do processo de aprimoramento.

## 1.6 Avaliações dos resultados de treinamentos

Ao se refletir sobre as avaliações dos resultados de treinamentos é relevante partir da consideração de que muitos profissionais da área de treinamento encontram dificuldades nesse tipo de avaliação, em especial devido a existência de aspectos intangíveis, ou seja, algo que não se apresenta fisicamente. Associada a isso está a falsa crença de que o comportamento não pode ser mensurado.

Pode-se fundamentar tal afirmativa destacando que:

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que busca analisar o desempenho dos colaboradores, focando no alcance de melhores resultados. Além disso, é através desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014, p. 4).

O treinamento pode ser avaliado por meio dos seguintes instrumentos: avaliação de reação, de aprendizagem, de eficácia e de resultados, conforme mais bem delineados a seguir:

- a) Avaliação de reação – trata-se de um instrumento cuja finalidade é mensurar a percepção do profissional acerca de vários aspectos relacionados ao treinamento, entre os quais destaca-se: recursos, palestrante e adequação do tema como a prática. Esse processo pode ser feito por meio da aplicação de questionários compostos de perguntas relacionadas aos aspectos a serem avaliados.
- b) Avaliação de aprendizagem – é a utilização de instrumentos para analisar o nível de internalização dos temas abordados no processo de treinamento. Esse trabalho pode ser realizado por meio de exercícios com questões discursivas, bem como por meio de um indicador referenciado como escala de aprendizagem.
- c) Avaliação de eficácia – emprega-se nesse tipo de avaliação um questionário com número reduzido de questões, cujo preenchimento fica a cargo do gestor da área ao qual compete acompanhar e analisar o liderado em um determinado período.
- d) Avaliação dos resultados – trata-se da junção das outras modalidades de avaliação com levantamento de dados acerca da produção.

Acerca dos aspectos a serem observados em uma avaliação de desempenho é importante destacar que:

Ao se fazer uma avaliação de desempenho em uma organização, deve-se analisar as contribuições que aquele indivíduo está trazendo ao seu ambiente de trabalho, pois o mesmo busca através dessa avaliação um *feedback* do que precisa ser melhorado em relação ao seu desempenho perante a organização (CRUZ; ARAÚJO; OLIVEIRA, 2014, p. 4).

As estratégias de avaliação do treinamento pode ser executadas pelos profissionais da área de treinamento, que podem obter os resultados através da aplicação de avaliações posteriores, ou realizando o calculo do ROI Retorno de Investimento em Treinamento, que está diretamente ligado a diversas variáveis, e que para ser realizado, pressupõe que o treinamento realizado tem sido focado em competências.

## **CAPITULO II – RESULTADOS DO TREINAMENTO**

### **2.1 Diferenças entre treinamento e desenvolvimento – T&D**

À luz da Língua Portuguesa, treinamento significa “ato de treinar”, que significa adestrar (BUENO, 2010, p. 769), o desenvolvimento por sua vez, significa “ampliação, progresso, crescimento” (BUENO, 2010, p. 241).

De uma forma mais ampla, treinamento é um processo realizado dentro de um sistema para gerar habilidades nas pessoas, estabelecer regras, conceitos e atitudes. Assim, fica claro que diz respeito a interação das habilidades do sujeito com as funções inerentes ao cargo. O desenvolvimento caracteriza-se por ocorrer em longo prazo em detrimento ao treinamento, para o qual não há esse requisito, e tem como finalidade, produzir o aperfeiçoamento de capacidades e motivações, agregando valor aos funcionários.

O treinamento é uma parte de um todo mais amplo denominado desenvolvimento que envolve várias experiências que geram o aprimoramento das características dos empregados.

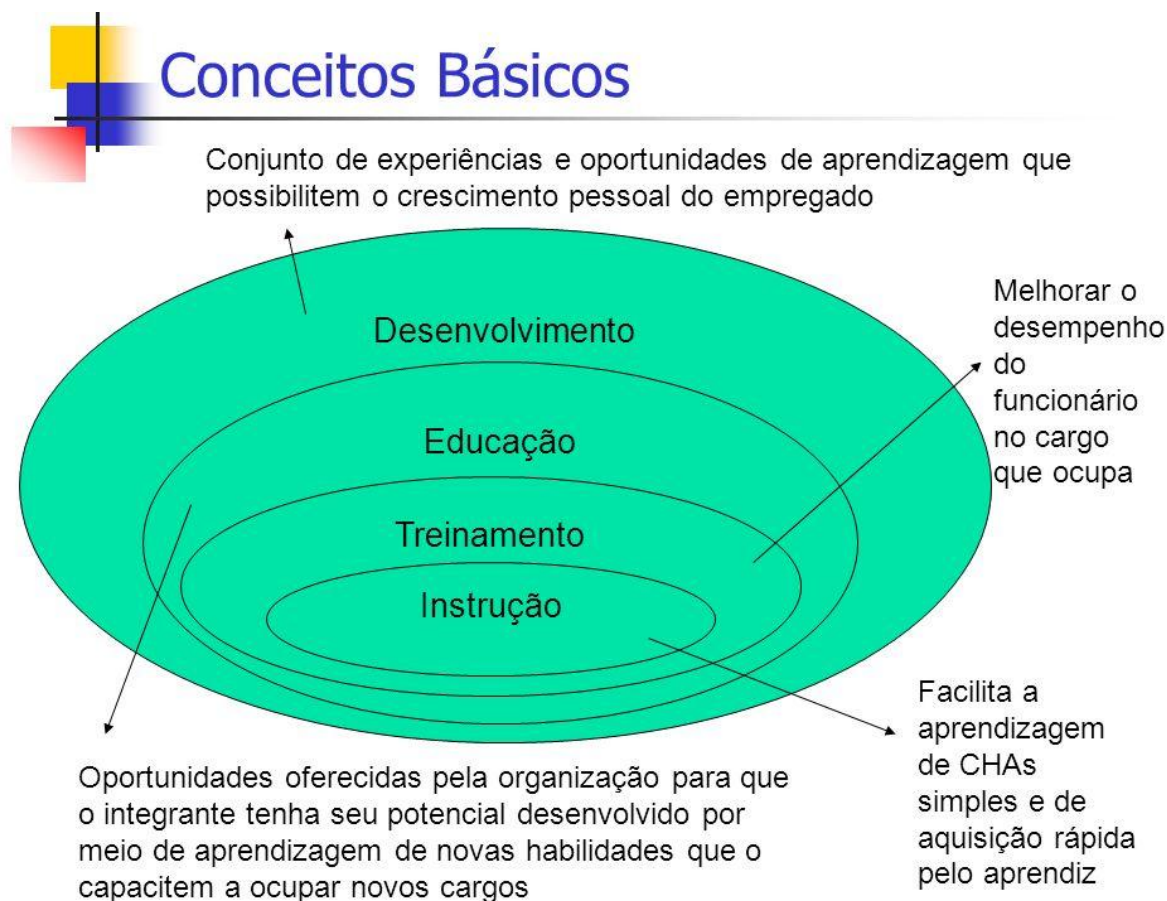
Evidencia-se que, o desenvolvimento é algo mais amplo, que pressupõe a existência do treinamento, assim como da carreira e demais experiências que constituem a formação do sujeito. Trata-se assim, de um processo constante formado pelo aperfeiçoamento e capacitação tendo em vista a aquisição de experiências que capacitem os funcionários para o enfrentamento das mudanças organizacionais (SOUZA; GONÇALVES; ALMÉRI, 2012). Ao contrário do treinamento, o desenvolvimento direciona-se principalmente ao crescimento pessoal do indivíduo e não apenas ao aprimoramento para a execução de tarefas específicas.

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas; o treinamento está focado no presente, em melhorar o desempenho a curto prazo e corrigir falhas e dificuldades atuais; o desenvolvimento de pessoas está direcionado para o futuro, em preparar pessoas para assumir outros cargos ou posições a médio e longo prazo (BATISTA, 2011, p. 14).

Segundo Montana e Charnov (2010) é relevante compreender as diferenças básicas entre instrução, treinamento, educação e desenvolvimento, para

que se possa considerar as relações e significados de tais atividades e a importância destas para que os recursos humanos se desenvolvam.

Figura 03 – O treinamento como parte do desenvolvimento



Fonte: <http://slideplayer.com.br/slide/45269/>

Essas quatro atividades compõem o que se denomina DRH (Desenvolvimento de Recursos Humanos), que é, segundo Montana e Charnov (2010) para uma série de atividades que se realizam em um período de tempo objetivando produzir determinada mudança de comportamento. O desenvolvimento dos indivíduos pode acontecer de várias formas, que podem ser divididas em formais e informais.

No treinamento, o foco básico é o cargo atual ocupado por uma pessoa. O que leva a avaliação deste, a ocorrer no próprio cargo. Assim a educação direciona seu foco para um cargo futuro ao qual o indivíduo se direciona ao se preparar, o que leva sua avaliação no que pode ocorrer no cargo futuramente. O

desenvolvimento tem seu foco centrado nas atividades organizacionais futuras não contribuindo para que haja avaliação.

Milkovich (2010) preceitua que enquanto que o treinamento ocorre intencionalmente no sentido de viabilizar meios para que haja a aprendizagem, esta resulta dos esforços individuais. A aprendizagem é a modificação no comportamento que acontece no dia-a-dia.

O desenvolvimento de pessoas está diretamente vinculado às seguintes tendências: ênfase em agregar valor às pessoas e a organização, participação ativa de gerentes e liderado, forte ligação com o negócio da empresa, aprimoramento pessoal e melhoria da qualidade de vida, reparação contínua da empresa, abordagens vinculadas à tecnologia da informação, adequação das práticas de treinamento, ênfase em técnicas de grupo, investimento na motivação, *feedback* (CHIAVENATO, 2016).

### 2.1.1 Conceito de desenvolvimento

Para se conceituar desenvolvimento é necessário destacar previamente que este estabelece uma estreita relação com o aprimoramento das pessoas e concomitantemente as interferências destas com o meio. Nesse enfoque, pessoas são concebidas como patrimônio das organizações, o que diz respeito desde os funcionários do setor de produção até o mais elevado cargo executivo.

No atual cenário econômico, em que o consumidor tem se tornado cada dia mais exigente e a concorrência cresce gradativamente as empresas tem constatado a importância de investir no desenvolvimento de pessoas, visando a obtenção de maiores vantagens competitivas.

“Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 21).

A primeira definição que se tem de desenvolvimento é à luz da Língua Portuguesa, “ampliação; progresso; crescimento; expansão; propagação” (BUENO, 2010, p. 241). Contudo é válido salientar que no âmbito desse estudo não se pode basear as reflexões em uma perspectiva estrita de desenvolvimento, devendo ser entendido como um percurso de crescimento que é composto por várias fases,

organizado em forma de espiral, visto que à medida que uma fase é concluída, outra deve ser iniciada, ou seja, trata-se de um processo contínuo.

O desenvolvimento, concebido como processo perpassa a realização de atividades de treinamento, mais não se limita a elas, englobando também o autodesenvolvimento, que é algo próprio de cada sujeito. Nessa perspectiva o desenvolvimento é algo que se objetiva a longo prazo e se fundamenta na intervenção em relação às capacidades dos empregados, no âmbito da motivação dos mesmos.

Em relação ao desenvolvimento de pessoas é válido salientar ainda, que:

De modo geral, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do desenvolvimento dos seus colaboradores, não só para aumentar a produtividade e a rentabilidade, mas também como estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41).

Um fator que contribuir para a dinamicidade e eficácia do desenvolvimento, que deve ser considerado pelas organizações é a alocação do funcionário no cargo de sua afinidade e para o qual ele apresenta as devidas competências e habilidades.

De acordo com Chiavenato (2010) o desenvolvimento de pessoas com base no cargo atual pode ser obtido por meio de ações como: rotação de cargos, que consiste na movimentação dos profissionais em posições diferentes; posições de assessoria, oportunizando a atuação temporária em cargo de supervisão; aprendizagem prática, atuação integral junto a projetos; atribuições de comissões, oportunizar a atuação em comissões de trabalho; cursos e seminários externos, cursos formais de leitura e seminários; exercícios de simulação, estudos de casos e jogos de empresas; treinamento fora da empresa; visa a obtenção de novos conhecimentos; estudo de caso, descrição e propositura de solução a um problema organizacional; *coaching*, desenvolvimento de um conjunto de habilidades.

## 2.2 Benefícios para as organizações

Compete às organizações favorecer condições para que as pessoas se desenvolvam, devendo para tanto, ser apoiadas e estimuladas a buscar uma evolução contínua das competências, habilidades e conhecimentos. Neste sentido é



uma competência institucional auxiliar os funcionários a se desenvolverem no âmbito de suas carreiras. Tais investimentos refletirão positivamente na produtividade da empresa e na qualidade dos bens, independente de serem produtos ou serviços, o que incide em um aumento do nível de satisfação do cliente, consolidando a empresa em seu ramo de atuação.

Fundamentando o exposto anteriormente pode-se destacar que:

As ações de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais, pois seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos, quanto para relações entre a empresa e seus contextos, podendo garantir, ou não a sua produtividade e competitividade (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41).

Para obter o desenvolvimento do pessoal, assim como as inúmeras vantagens que dele pode advir as empresas podem fazer uso das conhecidas universidades corporativas que atuam no âmbito do treinamento e desenvolvimento por meio de educação formal e até cursos a distância, que na atualidade representam uma importante tendência na economia de tempo e organização pessoal do sujeito. Assim sendo, contribuem positivamente para aprimorar as práticas de gestão.

Tendo em vista o exposto anteriormente é válido destacar que:

Desenvolver pessoas é muito mais abrangente do que a maioria das empresas estão acostumadas em seu cotidiano. Para desenvolver pessoas o RH deve possuir uma política muito clara, a fim de que suas estratégias possam de fato contribuir com o crescimento pessoal e profissional de seus funcionários. Faz parte da natureza humana almejar o crescimento profissional frente à empresa que trabalha, e o desenvolvimento de sua carreira está intimamente ligada às políticas e estratégias das empresas em desenvolver as pessoas (DOMENICO, 2014, p. 24).

Pode-se enfatizar que, direcionar investimentos para o desenvolvimento de pessoas é o mesmo que direcioná-los aos bens, atribuindo desta forma, mais qualidade a produtos e serviços, gerando um melhor atendimento das necessidades e anseios dos consumidores.

“As empresas que se destacam por fazerem o uso constante de seu programa de desenvolvimento, um processo atuante nas empresas, favorecendo um clima organizacional valorizado para todos, produtividade em alta” (MONTEIRO, 2015, p. 9).

O investimento em desenvolvimento leva os profissionais a descobrirem e/ou aperfeiçoarem novas habilidades e competências, o que leva a prática de novas atitudes, e conseqüentemente uma melhor adaptação às mudanças. Um funcionário com maior domínio de si, mais motivado e mais bem adaptado produz mais e melhor, vendendo melhor a imagem da empresa. Por fim vale salientar que o desenvolvimento do profissional é de grande relevância para que a empresa atinja resultados positivos.

Por entenderem a relevância do treinamento as empresas tem elaborado estratégias para a preparação dos colaboradores, para que tenham mais conhecimento e desta forma contribuam para o melhor desenvolvimento da organização. O treinamento é a ferramenta que favorece à organização a identificação dos pontos fracos e fortes e por meio desse conhecimento possibilita o aperfeiçoamento dos funcionários.

A integração entre o colaborador e a organização é um papel fundamental auxiliado pela gestão de pessoas através do processo de treinamento e desenvolvimento, e consiste na assimilação do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes disponíveis pelo funcionário com os requeridos pela empresa, a fim de alcançar melhor eficiência na execução das tarefas e atividades, melhorando o desenvolvimento da empresa e colaborando no alcance dos objetivos organizacionais (SOUZA FILHO; CUNHA, 2015, p. 4).

Para a empresa o treinamento se constitui em um processo que ela estrutura e emprega junto ao funcionário visando atender expectativas relacionadas ao mercado. Ao auxiliar o funcionário na aquisição de mais eficiência a empresa obtém melhores resultados.

No âmbito das análises realizadas o treinamento deve ser concebido pelas empresas como um importante investimento e não como um mero gasto, pois sua finalidade precípua é fornecer aos colaboradores a capacidade de aprimorar suas habilidades e fazer seu trabalho ainda melhor. Ao estarem mais bem capacitados os profissionais aprimoram a produtividade, constituindo-se desta forma, em um diferencial para o negócio.

A competitividade estimula a realização do treinamento do capital humano pelas organizações, pois ter vantagem competitiva é se diferenciar dos concorrentes, tendo uma melhor posição no ambiente de atuação. Diante dessa realidade as empresas buscam colaboradores mais preparados, e que sejam capazes de se adequar aos objetivos da empresa.

A qualidade da equipe é entendida como um dos fatores mais relevantes para assegurar o sucesso da organização, pois há uma simetria entre a melhoria da preparação e da eficiência dos funcionários em relação ao nível de qualidade dos processos e serviços.

O correto e adequado treinamento dos funcionários incide diretamente no aumento da produtividade, e para que ocorra nesse molde é fundamental que haja um planejamento prévio.

Pode-se entender que investimento em treinamento é uma estratégia impreterível para as organizações que pretendem crescer em seu mercado de atuação e se sobrepôr à concorrência. Por meio desse procedimento podem aumentar os níveis de qualidade em vários setores e concomitantemente elevar a produtividade tendo em vista a satisfação dos clientes.

Tendo como base as análises feitas anteriormente fica claro que o treinamento empresarial se constitui em um instrumento nivelador dentro das organizações, em especial no desenvolvimento das competências e habilidades dos funcionários.

Gradativamente ao longo da história o treinamento se fortaleceu, passando a ser entendido pelas empresas como aspecto fundamental para um destaque no mercado.

Por conceber o treinamento como um instrumento à favor da lucratividade as empresas direcionam ações não apenas para treinamentos técnicos como para os comportamentais, visando capacitar os sujeitos para atuar positivamente na busca de solução para os problemas.

O treinamento visa adaptar o funcionário, condicionando-o para o exercício de um cargo e preparando-o para realizar e desempenhar as tarefas, já o desenvolvimento está voltado ao aperfeiçoamento das capacidades do indivíduo e o seu crescimento dentro da empresa, tornando-o um membro valioso para a organização (SOUZA FILHO; CUNHA, 2015, p. 4).

Visando agregar valor para a organização o treinamento não pode se restringir à linha de produção devendo se estender aos executivos. Exerce grande influência na imagem da organização, pois empresas que investem em treinamentos em todas as suas áreas e criam um melhor clima organizacional, são melhores vistas no mercado.

De forma geral, as empresas cometem falhas no treinamento de pessoas: os funcionários aprendem a maior parte de suas atividades sem apoio e cometem erros primários que poderiam ser evitados. Além de solucionar problemas, o treinamento insere a cultura da organização nas pessoas, deixando-as mais confiantes e motivadas (FERNANDES, 2015, p. 30).

A problemática enfrentada pelas empresas no âmbito do treinamento é a falta de desenvolvimento da autoconsciência, não priorizando uma mudança de cultura entre os funcionários, na conscientização da relevância do treinamento, de forma que há um distanciamento entre o trabalho teórico e a prática dos aspectos abordados.

O treinamento na atualidade é pré-requisito para o funcionário se inserir e permanecer inserido no mercado, constituindo-se ainda, em uma importante ferramenta na partilha de informações, destacando-se a missão e os valores da organização.

Hoje diferentemente do que ocorria no passado o treinamento não se fundamenta apenas em atividades técnicas, abordando também o desenvolvimento de competências comportamentais, fundamentais para que as professoras desenvolvam as atividades com o máximo de qualidade possível.

O treinamento funciona como um instrumento de apoio aos setores organizacionais, devendo ser precedido de uma análise criteriosa e da participação de todos, em especial dos gestores.

Entre os benefícios que o treinamento propicia para a organização é válido destacar a compreensão dos valores, da filosofia e das políticas da empresa, ou seja, um trabalho de conscientização que deve compor o planejamento das estratégias juntamente com os aspectos técnicos a serem abordados.

A realização do treinamento é positiva para a empresa também pelo fato de diminuir o tempo gasto, dinamizar as ações, otimizar o trabalho, elevar a produtividade, e especialmente por aprimorar o processo de comunicação entre os setores.

### 2.3 Benefícios para os colaboradores

No âmbito do desenvolvimento há uma relação simbiótica, visto que empresa e colaborador se beneficiam, aumentando os lucros, consolidando no mercado, obtendo melhores salários e outros. Para se atingir tais resultados esse

processo deve impreterivelmente envolver ações de educação, formando os colaboradores para que sejam capazes de exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas.

O desenvolvimento é um processo que se orienta para o futuro, estando diretamente vinculado a carreira do colaborador, perpassando desta forma, sua educação, algo que deve ocorrer de forma contínua. Diante do exposto, o desenvolvimento deve envolver aspectos relativos a personalidade, aprimorando a capacidade do sujeito em compreender e interpretar o meio em que está inserido.

“O processo de desenvolvimento de competências ocorre, necessariamente, em um determinado contexto e não pode ser considerado como resultante de um simples agrupamento de pessoas que passam a atuar juntas em seu ambiente social” (LIMA; SILVA, 2015, p. 44).

O desenvolvimento na perspectiva em análise nesse capítulo centra-se no crescimento do sujeito, tendo em vista sua atuação futura na empresa, não se limitando ao cargo atual. Nesse contexto, trata-se de um processo gradativo que enfoca o planejamento da carreira futura.

O desenvolvimento do colaborador é muito importante tanto para a empresa como para a carreira do sujeito, visto que envolve também, uma formação pessoal que ocorrer por meio da obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes.

É fundamental destacar que para que a ocorrência do treinamento não está vinculada a aspectos inerentes ao currículos dos profissionais, de forma que a capacitação deve se estender mesmo aos sujeitos que apresentam muitas qualificações.

Em relação a importância do treinamento para as pessoas é válido salientar que ele deve ir:

além de simplesmente treinar os trabalhadores, pois ela deve considerar vários fatores, tais como ter uma visão estratégica, desenvolver a empregabilidade dos trabalhadores, ter uma atuação proativa, buscar um aprendizado organizacional, e ter um papel facilitador propiciando uma educação continuada em busca de resultados (SOUZA; KANAANE; FERNANDEZ, 2015, p. 692).

O treinamento como atividade de aprimoramento também é um instrumento positivo para a liderança, possibilitando que ela promova a conscientização dos colaboradores acerca do bem comum, levando os profissionais a um melhor conhecimento da empresa em que atuam. Estimula ainda, a capacidade empreendedora dos indivíduos (COSTA, 2015).

O treinamento deve incidir não apenas sobre os funcionários dos setores operacionais como aos executivos e colaboradores da alta gestão, visto que destes sujeitos depende a imagem da empresa, que deve ser reflexo do clima organizacional harmonioso instaurado.

## **CAPÍTULO III - RECURSOS HUMANOS E TREINAMENTO DE PESSOAL**

### **3.1 A área de recursos humanos**

Os aspectos trabalhados na área de recursos humanos dizem respeito a diversos campos de conhecimento, como é o caso da tecnologia da aprendizagem individual e mudança organizacional, assim como o treinamento de pessoal. Nesse âmbito destacam-se tanto aspectos internos da organização como aspectos externos ou ambientais.

É importante considerar que o caráter interdisciplinar da área de recursos humanos, que envolve uma diversidade de conceitos, inerentes a áreas variadas como é o caso da Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética entre outros.

Não existem organizações sem pessoas. Toda organização é basicamente constituída de pessoas. Para estudar as pessoas em uma organização, o especialista em recursos humanos tem duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias e personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessárias para a tarefa organizacional) (CHIAVENATO, 2016, p. 80).

Aos subsistemas relacionam-se as políticas de recursos humanos que dizem respeito às formas através das quais a organização pretende lidar com seus componentes humanos, no sentido de atingir seus objetivos e conseqüentemente viabilizam que os sujeitos também alcancem objetivos, que são de natureza individual.

A prática de gestão dos recursos humanos como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoal, há muito tempo está superada. Muitas empresas, assim como os profissionais de recursos humanos, já evoluíram bastante desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir a legislação e a burocracia conseqüente e elaborar folha de pagamento, até a postura atual de que os recursos humanos constituem o principal ativo de uma empresa e que a responsabilidade primária pelo planejamento e desenvolvimento dos recursos humanos e pelo seu uso eficiente e eficaz é de cada gerente da organização (LUCENA, 2015, p. 89).

Com base na conscientização do papel dos recursos humanos, considerados como recurso que dinamiza o negócio e de que, em um ambiente complexo e mutativo, tal recurso precisa ser analisado constantemente, assim como desenvolvido, a visão gerencial tem que assumir um enfoque baseado na liderança, no qual administrar é antes de tudo, gerir pessoas conforme enfatiza Lucena (2015).

Pode-se compreender a administração de recursos humanos como sendo o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controle de técnicas capazes de viabilizar a eficiência no desempenho do pessoal, e simultaneamente o favorecimento por parte da organização para que os indivíduos se direcionem rumo aos seus objetivos pessoais. Tem como objetivos: criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização; criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais; alcançar eficiência e eficácia através de recursos humanos disponíveis.

A organização do trabalho em ambientes estruturados em forma de organizações destaca-se como uma característica dominante da sociedade atual, que à partir da Revolução Industrial passou a concentrar grandes contingentes de trabalhadores. Essa sociedade, caracterizada por empregados contribui para o surgimento dos vínculos dos indivíduos no sistema de trabalho coletivo, representando de forma direta e indireta tanto o meio de vida como o espaço objetivo e real para a realização da vida dos indivíduos.

No âmbito da análise realizada nessa pesquisa é importante levar em consideração que o atual paradigma da gestão de pessoas pressupõe que as empresas compreendam que o quadro de funcionários constitui o seu principal patrimônio, e que investimentos a ele direcionados representam um efetivo aumento da competitividade.

A mais importante mudança será a que se refere à dimensão Tempo de Responsabilidade. Hoje, na grande maioria das empresas brasileiras predomina o conceito de que a empresa passa a ser responsável por seu funcionário a partir do momento em que o relógio de ponto é acionado. Esta é uma grave distorção. Quem está passando na borboleta de entrada é um ser Humano, carregado de pulsações e emoções, que não é capaz de fazer o interruptor do cérebro passar da conexão "sou um chefe de família" para a conexão sou um chefe de seção (VIANNA, 2010, p. 136).



No contexto organizacional atual, marcado essencialmente pela informação alguns ativos cuja principal característica é a intangibilidade tem ganhado grande relevância e dentre eles está o capital humano, que corresponde ao capital de gentes, pessoas que comportam talentos e competências.

### **3.2 Novas perspectivas para a área de recursos humanos**

O trabalho em sua organização estruturada em determinados ambientes como: empresas, instituições, organizações, cooperativas, fábricas entre outros é a característica básica da sociedade atual, tendo se originado basicamente à partir da instituição das máquinas e da produção em massa de forma acentuada pela Revolução Industrial. Tal sociedade, caracterizada por empregados com vínculo empregatício basicamente coletivo é o fator presente não só no modo de vida que se institui como no espaço objetivo e real no qual as pessoas buscam sua realização.

Gestão de pessoas, não significa simplesmente um novo nome para um velho problema. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente, dada a singularidade deste novo tempo em que o mundo está mudando, as organizações estão se transformando, as pessoas estão se desenvolvendo e, fundamentalmente, novas formas de relação entre estas entidades estão surgindo. Ainda que, permaneçam presentes os objetivos de assegurar um equilíbrio dinâmico entre os interesses individuais e institucionais, o grande desafio é de outra natureza. O aumento da competitividade, a evolução tecnológica e as novas regras impostas pela globalização indicam que a qualidade do relacionamento das pessoas com a organização será fortemente influenciado pela qualidade do relacionamento que esta tenha com o grupo de interesse que a rodeia: seus acionistas, seus clientes, seus fornecedores, o governo, as entidades de representação etc (MARINI, 2010, p. 1).

A evolução da instituição dessa forma de trabalho centra-se basicamente nas modernas formas de organizações que o impacto tecnológico motivou, tem contribuído para o desenvolvimento e o dimensionamento de uma nova perspectiva sobre o papel dos recursos humanos.

O movimento relativo à perspectiva de relações humanas foi marcado especialmente pelo início da função de chefe de pessoa, baseando-se especialmente na modificação da relação entre os funcionários e empregadores, com base na proposição da elevação da produtividade através da redução dos conflitos e de suas consequências.

Várias mudanças têm ocorrido no mundo com grande dinamicidade e grande intensidade, gradativamente maior, intimamente relacionadas com uma série de fatores que colaboram, para tanto, de várias formas, dentre eles é válido citar: mudanças econômicas, culturais, legais, sociais, políticas, ecológicas e especialmente demográfica. A dinâmica desses fatores ocorre de forma conjugada e ao mesmo tempo sistêmica, evidenciando um campo dinâmico de forças produtoras de vários resultados que contribuem para a presença de incertezas no campo organizacional.

Amplamente divulgada e conhecida, a teoria da Hierarquia das necessidades básicas de A. Maslow (1954) tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, nas situações variadas de vida no lar, no trabalho e na sociedade (MOSCOVICI, 2013, p. 76).

É nesse contexto que a administração, e especialmente a administração de recursos humanos é chamada a rever seu papel. Nos últimos anos a administração de recursos humanos avançou muito, transcendendo de aspectos estritos mais relacionados com o simples ato de contratar e demitir, rumo a uma nova perspectiva, mais ampliada que considera os funcionários antes de tudo como pessoas em toda a sua complexidade que é composta por um conjunto de necessidades.

Diante das novas configurações sociais que marcam o mundo contemporâneo a área da administração que mais tem sido alvo de cobranças e simultaneamente de mudanças certamente tem sido a área de recursos humanos, de forma tão intensa que até mesmo a denominação tem sofrido mudanças, de forma que se pode evidenciar que em várias empresas o termo tem sido substituído por várias expressões dentre as quais destaca-se a gestão de pessoas.

Embora se possa visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, motivação de trabalho, comunicabilidade etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade expectativas, objetivos pessoais histórias particulares etc. convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2016, p. 103).

Vale ressaltar, no entanto que tais modificações não se restringem apenas às nomenclaturas, uma vez que a gestão de pessoas é uma área de grande

sensibilidade em relação à mentalidade predominante nas organizações. Sua característica básica é ser contingencial e situacional, dependendo essencialmente de vários aspectos como, por exemplo, a cultura organizacional própria de cada instituição, bem como da estrutura que tem características distintas em cada ambiente e especialmente as tecnologias que é empregada.

Na atualidade as organizações estão redimensionando sua visão e atuação estratégica, devido ao fato de reconhecerem que a realização do processo produtivo está relacionada basicamente com a participação de todos os parceiros de forma conjunta, cada um contribuindo com um tipo de recurso. Observa-se a disposição das pessoas em dispor continuamente de seus recursos à medida que os retornos obtidos são satisfatórios.

O cerne da transformação que o mundo presencia está nas tecnologias da informação, processamento e comunicação. A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as Revoluções Industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo à energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi o elemento principal na base da sociedade industrial.

O contexto atual se caracteriza por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas formas organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada, mais do que nunca crucial para que um agente econômico se tome competitivo. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças em curso, torna-se de extrema relevância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países e regiões de aprender e transformar este aprendizado em fator de competitividade para os mesmos. Por este motivo, vem-se denominando esta fase como a da economia baseada no conhecimento ou, mais especificamente, baseada no aprendizado (LEMOS, 2013, p. 157).

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é centralidade de conhecimento e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

Diante das mudanças evidenciadas, para que o profissional de recursos humanos possa enfrentar os novos desafios que surgem a partir da nova perspectiva gerencial e administrativa que se impõe sua posição não deve ser meramente de relações humanas cuja preocupação centra na burocracia, e sim em

uma observação do desenvolvimento das atividades da organização, bem como da participação ativa nas decisões utilizando-se do que realmente deve estar preparado para lidar, ou seja, os aspectos relativos ao relacionamento humano, que é fundamental para o crescimento organizacional.

Em relação ao papel da área de recursos humanos desempenhado na atualidade os pressupostos básicos tanto para a contratação como para o controle de pessoa estão baseados na análise das potencialidades, competências e habilidades das pessoas, pois em relação ao profissional contemporâneo não são exigidas somente habilidades de desempenhar atividades repetitivas e sim uma intrínseca capacidade de criação e articulação. Nesse contexto a primeira modificação de caráter estrutural ocorrida nos serviços de recursos humanos relaciona-se diretamente com a contratação, sobre a qual pesa a responsabilidade de contratar o sujeito certo para ocupar o lugar certo, considerando-se como um dos pontos básicos, bem como sua adequação para a função que deve efetuar, com base na consciência do que a empresa espera dele.

A cautela relacionada com a contratação de acordo com Marras (2011) vai ainda mais além, pois não basta encontrar indivíduos com a qualificação necessária, sendo essencialmente importante realizar uma profunda análise de seu caráter, de sua história, bem como do enfrentamento travado por ele em relação às dificuldades impostas pela vida o que evidencia o grau de seu equilíbrio emocional.

Nesse âmbito, em relação às dificuldades relativas à seleção de pessoal que atendam à maior parte dos requisitos da empresa, observa-se a presença de investimentos de grande porte em relação aos benefícios, objetivando desta forma não só manter os funcionários selecionados que atendem aos anseios da empresa mas também de instituir uma formação de atração para novos candidatos, e incentivando assim o aperfeiçoamento.

### **3.3 Gestão de Pessoas: um novo paradigma para a área de recursos humanos**

O mundo tem mudado com uma grande dinamicidade e com imensa intensidade, para as quais vários fatores contribuem, dentre os quais é válido destacar as mudanças econômicas, as tecnologicamente determinadas que de forma conjugada atuam na produção de resultados que são marcados essencialmente pela incerteza no âmbito organizacional.

Conforme já foi evidenciado, com base nas exposições de Marras (2011) no âmbito de tais transformações a área que mais tem sofrido alterações é a área de recursos humanos, que passa a denominar-se gestão de pessoas e interpretar ações que vão além do ato estrito de contratar e demitir. Considerada uma área sensível à mentalidade predominante no contexto organizacional a gestão de pessoas possui um caráter eminentemente situacional conforme já foi evidenciado anteriormente.

Nesse novo contexto as pessoas passam a ser vistas como parceiras das organizações, e assim sendo são as principais fontes de conhecimentos que são exteriorizados através de suas habilidades e competências conforme já foi evidenciado anteriormente. Nesse sentido é a gestão de pessoas o aspecto gerencial das empresas responsável por estabelecer a interação e a colaboração entre os diversos componentes do processo produtivo, sejam eles gerentes ou colaboradores, direcionando-se o foco para um efetivo alcance dos objetivos previamente determinados pela organização.

Vale ressaltar conforme já foi evidenciado, que os indivíduos são os responsáveis diretos pela redução ou pelo aumento tanto das forças como das fraquezas das empresas, e a determinação da situação que ocorrerá depende de forma direta da forma como são geridos.

No novo contexto, mais dinâmico e informacional as empresas são chamadas a compreender que as pessoas constituem o seu elemento básico e neste sentido cultivar uma visão estrita de recursos organizacional é em síntese, desperdiçar talentos e criatividade.

Também no contexto da área de recursos humanos a estratégia organizacional é o elemento que viabiliza à organização a interação com o ambiente, especialmente em relação ao seu público interno. Pois é ela que define como a empresa deve se comportar diante do cenário dinamicamente mutável e competitivo que se impõe na atualidade, condicionando-o de forma básica através da missão organizacional com base na visão de futuro e pelos objetivos essenciais da organização. Vale considerar nesse contexto que o ser humano é o componente racional e inteligente que compõe a estratégia organizacional, constituindo o sistema nervoso da empresa e assim sendo a central que define as decisões e os rumos.

O Planejamento dos recursos humanos integrado ao Planejamento Estratégico significa dimensionar a quantidade e a qualidade dos recursos humanos exigidos, como e quando isto pode ser conseguido, a fim de que os profissionais que, no futuro, substituirão aqueles que hoje definem os destinos da empresa, apresentem a competência e o desempenho necessários, para assegurar sua continuidade com sucesso (LUCENA, 2015, p. 87).

A missão da empresa de acordo com Robbins (2015) nada mais é que sua razão de existir, representando assim sua finalidade, ou seja, o motivo que norteia sua criação e existência. O valor por sua vez é a crença sobre o que pode ou não ser feito, assim como sobre o que é ou não relevante. Os valores, em sentido plural nada mais são que o conjunto de crenças e atitudes que determinam o comportamento individual. A visão no entanto, é a imagem que a empresa tem em relação a si mesma e a representação de seu futuro, ou seja, o ato de se ver no tempo e no espaço.

Em relação aos recursos humanos assim como ocorre com outros setores organizacionais a estratégia nada mais é que um conjunto de ações que podem ser desenvolvidas diante da competitividade do ambiente, com base no proveito tirado das oportunidades externas para que ameaças ambientais possam ser evitadas simultaneamente à aplicação das forças internas e a correção de fraquezas internas.

Ao se confrontar as necessidades de recursos humanos, previstas no planejamento estratégico, com fatores externos inevitáveis, este campo de análise poderá apontar indicadores que irão facilitar ou dificultar o atendimento dessas necessidades (LUCENA, 2015, p. 186).

Em recursos humanos a estratégia nada mais é que o rumo que a empresa determina para lutar contra as turbulências externas e tirar proveito tanto dos recursos como das competências da forma mais sensata que se pode. Nesse sentido é válido considerar que a medida que há a modificação do ambiente torna-se necessário uma ação estratégica mais direcionada, com base na agilidade e na flexibilidade no sentido de aglutinar e viabilizar a adoção dinâmica de saídas e rumos diferentes a serem tomados.

### **3.4 O papel do profissional de RH no desenvolvimento do treinamento**

Entre as atribuições da Gestão de pessoas na atualidade está a capacitação de profissionais para a realização do treinamento dos colaboradores

tendo em vista o seu desenvolvimento no âmbito das organizações. Diretamente relacionado a esse aspecto está a ampliação de conhecimentos tendo em vista aprimorar não apenas o exercício da atividade laboral como a qualidade de vida do profissional.

O profissional da área de recursos humanos ocupa papel de destaque nas organizações, visto que por meio de suas ações, entre as quais está o treinamento, os colaboradores podem descobrir e/ou desenvolver habilidades relacionadas a atividade laboral que realizam. Somando-se a isto tem-se ainda o desenvolvimento da criatividade, autoconfiança, autonomia entre outras características fundamentais para o profissional atual (MARANHÃO, 2010).

A Gestão de Pessoas é a área da empresa que detém os instrumentos e procedimentos técnicos para levar os colaboradores a atuarem de forma dinâmica nos processos que marcam o contexto organizacional, destacando-se não apenas o profissional, econômico e produtivo como o pessoal. É através da atuação dos recursos humanos que a equipe desenvolve a capacidade de atuar em grupo no desenvolvimento de estratégias relevantes para o bom desempenho das atividades.

O treinamento e a capacitação dele decorrente, gera comportamentos que estimulam a aprendizagem, produzindo mudanças, que refletem no trabalho realizado. No momento dessa prática pode-se realizar ainda, ações de motivação dos colaboradores tendo em vista um processo mais amplo, o desenvolvimento das pessoas.

A primeira ação relativa ao treinamento dos colaboradores é definir as carências da empresa que são informações fundamentais para se criar um programa eficiente, que deve ser executado especialmente de forma participativa, no qual todos possam contribuir para o desenvolvimento uns dos outros, dando origem assim a uma ação interna de aprendizagem (XAVIER, 2006).

A atuação da equipe do setor de Gestão de Pessoas reflete positivamente no desempenho produtivo organizacional, gerando um estado de equilíbrio entre o conhecimento técnico e a humanização das relações. Compete a essa equipe, estimular atividades interativas tendo em vista, favorecer às empresas o alcance dos resultados.

No âmbito do treinamento a Gestão de Pessoas deve priorizar ações coletivas como busca de identificar e valorizar potencialidades e talentos, observando contudo a individualidade de cada sujeito no que tange ao ritmo de

aprendizagem. Essa área deve ainda, realizar ações que favoreçam inteligências emocionais, destacando capacidades interpessoais e intrapessoais.

Por ser concebido na atualidade como a peça fundamental do processo de desenvolvimento das organizações o treinamento deve ser desenvolvido pelas empresas tendo em vista um efetivo padrão de qualidade, podendo contar para tanto, com a atuação da área de Gestão de Pessoas, que pode organizar o processo por si só ou pode contratar uma assessoria para tanto. Seja como for, é fundamental que o processo tenha como cerne a consideração de que o ser humano é o mais importante recurso que uma empresa possui (LEITE; LOTT, 2012)

A Gestão de Pessoas de pessoas ocupa um importante papel na organização, e dentre as suas atividades há de se destacar a realização dos treinamentos, além é claro das atividades já tradicionais como, recrutamento, seleção e administração de pessoas. Os treinamentos, ao serem planejados pela equipe de Gestão de Pessoas, devem ter como foco desenvolver competências individuais e coletivas.

Para realizar o treinamento é necessário que a equipe de Gestão de Pessoas tenha conhecimento efetivo da missão, visão e objetivos organizacionais, pois as atividades a ser planejadas e as metas que se pretende atingir ao se treinar pessoas deve estar harmonicamente relacionadas com esses aspectos da empresa (PAVÃO; SOUZA; ESPÍNDOLA, 2012).

A Gestão de Pessoas é a área da empresa que detém os instrumentos e procedimentos técnicos para levar os colaboradores a atuarem de forma dinâmica nos processos que marcam o contexto organizacional, destacando-se não apenas o profissional, econômico e produtivo como o pessoal. É através da atuação dos recursos humanos que a equipe desenvolve a capacidade de atuar em grupo no desenvolvimento de estratégias relevantes para o bom desempenho das atividades.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendido como um processo sistemático destinado a alterar habilidades do profissional, bem como ampliar seus conhecimentos e adequar atitudes e comportamentos, o treinamento é um dos componentes do desenvolvimento de pessoas. A sua realização pressupõe a observância de três aspectos fundamentais, a saber: diagnóstico e programação, desenvolvimento dos recursos humanos e criação de condições para a garantia da saúde e aprimoramento dos profissionais.

O foco do treinamento é realizar mudanças no comportamento dos profissionais tendo em vista não apenas o conhecimento técnico, direcionado a função como aspectos de nível pessoal, como a capacidade de se relacionar, fundamental para o trabalho em equipe. Nesse sentido, envolve a transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, modificação de atitudes, aprimoramento de conceitos. Nesse sentido seu objetivo fundamental é a preparação do sujeito para a execução de tarefas no âmbito organizacional, o que pressupõe o aperfeiçoamento de múltiplas habilidades.

Para se treinar o funcionário não basta supri-lo de conhecimentos técnicos acerca da tarefa a ser executada, é de igual relevância leva-lo a entender a missão, a visão e os objetivos da empresa. A eficiência desse processo está diretamente relacionada a observância das seguintes etapas: levantamento de necessidades, programação, execução, avaliação dos resultados.

Para realizar o treinamento a organização pode fazer uso de uma variedade de técnicas: leituras, instrução programada, treinamento em classe, *Computer-based training* (CBT), *E-learning*, sendo adequadas à situação e necessidade da organização.

O desenvolvimento dos funcionários assim como o treinamento é uma atribuição da equipe de Gestão de Pessoas, distinguindo-se por ser mais amplo, e especialmente por ocorrer em longo prazo, visto que não se limita a aprendizagem de procedimentos técnicos, mais a efetiva construção de conhecimentos e mudança de cultura.

O treinamento como importante parte do processo de desenvolvimento de pessoal fornece benefícios tanto para a organização, que obtém melhorias em seu processo produtivo, como para os profissionais, que torna-se mais aptos na

execução de sua tarefa, capazes de melhor se relacionar e trabalhar em equipe e assim, mais estáveis em seu cargo ou função, com possibilidades de ascensão.

A área de RH, referenciada nesse estudo como área de Gestão de Pessoas tem papel fundamental no planejamento e execução do treinamento, devendo ser dotada de uma equipe preparada par esta ação. Esse departamento pode ainda, lançar mão de empresas de assessoria para realizar o treinamento, devendo contudo, estar à frente do processo, gerenciando-o, visto que é o setor da empresa que detém fonte de conhecimento privilegiada sobre os funcionários.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis Cesar de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração operacional**. 2 ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BATISTA, Victória Baraldi Mendes. **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2011.

BUENO, Silveira. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: FTD, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

COSTA, Robson Antonio Tavares. **A importância do treinamento empresarial para a formação de empreendedores: um estudo com base no EMPRETC-AMAPÁ. Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 5, n. 1, p. 69-83, jan./jun. 2015.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; ARAÚJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaina, v. 7, n. 3, pub. 2, julho, 2014.

DEMO, Gisela. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DOMENICO, Josias Di. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. Videira – SC: Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, 2014.

FERNANDES, Francisco Wagner Brito. A importância do treinamento e desenvolvimento para as organizações no setor de vendas Soaço. **Formar interdisciplinar**, Sobral, ano 4, v.1, n. 6, JAN/JUN 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos: **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais** – 1 ed 12 – reimp.- São Paulo: Atlas, 2012.

HARDUIN, Reichel. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Viçosa – MG: UNIVIÇOSA, 2012. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br>>. Acesso em: 01 out. 2016.

LEMOS, Cristina. **Inovação na Era do Conhecimento**. 2013. Disponível em: <<http://ctsuniversidadeinovacao.blogspot.com.br/2013/04/inovacao-na-era-do-conhecimento.html>>. Acesso em: 01 out. 2016.

LIMA, Jandmara de Oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. **Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas**. RAM, REV. ADM. MACKENZIE, 16(5), 41-67, São Paulo: SP, set. /out, 2015.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2015.

MARANHÃO, Marcio Luis Campelo. **O papel do RH nas organizações visando a motivação dos colaboradores**. 2010. Disponível em: <<http://tcconline.utp.br>>. Acesso em: 01 out. 2016.

**MARINI, Caio. As Pessoas e a Gestão de Pessoas 70 anos depois. 2010. Disponível em:** [http://www.reformadagestaopublica.org.br/ver\\_file\\_3.asp?id=2010](http://www.reformadagestaopublica.org.br/ver_file_3.asp?id=2010). Acesso em: 01 out. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 14 Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. Ed, 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração** – Série Essencial. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MONTEIRO, Samir. **Gestão de pessoas**: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2013.

PAVÃO, Ana Celi; SOUZA, Andréa Martins de; ESPÍNDOLA, Dagma Godoy. **O envolvimento da área de Recursos Humanos no desenvolvimento de pessoas**

**com deficiência nas organizações**, 2012. Disponível em: <<https://www.inesul.edu.br>>. Acesso em: 01 out. 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

SOUZA FILHO, Augusto Francisco de; CUNHA, Francisco Sérgio. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: estratégia para percepção de traços de liderança nos colaboradores das empresas. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**. Registro – SP, v. 4, n. 1, art. 1, p. 1-14, maio, 2015.

SOUZA, Camila Gracielli Ferreira de; GONÇALVES, Renata Ruiz; ALMÉRI, Tatiana Martins. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**: fator de sucesso em vendas. São José dos Campos – SP: Universidade Paulista de São José dos Campos Instituto de Ciências Sociais e Comunicação. Curso: Administração de Empresas e suas Ênfases – 2012.

SOUZA, Júlio Maria de; KANAANE, Roberto; FERNANDEZ, Senira. **Treinamento e desenvolvimento**: uma visão do tema nas empresas de recrutamento e seleção. X Workshop de Pós-graduação e pesquisa do centro Paula Souza. São Paulo, 6-8 de outubro de 2015.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Revolução Estratégica e Gerencial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática**: os desafios e as soluções. São Paulo: Editora Gente, 2006. Disponível em: <<http://www.ricardoxavier.com.br>>. Acesso em: 01 out. 2016.