

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL E COACHING**

**EDSON RIBEIRO JUNQUEIRA ALVES
SAMUEL FERNANDES DE SOUZA**

**TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO E
APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES DOS COLABORADORES**

**ANÁPOLIS – GO
2015**

EDSON RIBEIRO JUNQUEIRA ALVES

SAMUEL FERNANDES DE SOUZA

**TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO E
APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES DOS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Ms. Halan Bastos Lima.

ANÁPOLIS – GO

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

EDSON RIBEIRO JUNQUEIRA ALVES

SAMUEL FERNANDES DE SOUZA

TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob orientação do Prof. Ms. Halan Bastos Lima.

Data da Aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Halan Bastos Lima

ORIENTADOR

Prof.^a Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

Prof.^a Esp. Elaine Abrahão Amaral

CONVIDADO

TREINAMENTO: UMA FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES DOS COLABORADORES

Edson Ribeiro Junqueira Alves¹
Samuel Fernandes de Souza²
Halan Bastos Lima³

RESUMO: Este trabalho teve como objetivo geral identificar a importância do treinamento e da valorização do capital humano dentro das organizações. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura específica, com abordagem qualitativa, fundamentada sob documentos, livros e artigos especializados. Após análise da bibliografia consultada conclui-se que, o treinamento e desenvolvimento de pessoas aumentam o rendimento e a performance, possibilitando o alcance dos resultados almejados pela organização.

Palavras-chave: Desenvolvimento. Motivação. Treinamento.

1.INTRODUÇÃO

Neste mundo capitalista onde o mercado econômico internacional se aquece e se modifica continuamente, as organizações buscam alternativas para conquistar o seu espaço, ao mesmo tempo em que tentam se expandir. No Brasil, com o crescimento das novas tecnologias, a concorrência acirrada, aliados às inconstâncias políticas/administrativas têm obrigado as organizações a buscarem no seu capital humano a chave para transpor tais adversidades e conquistar o seu espaço do mercado econômico nacional.

Para se manter nesse cenário de incertezas constantes, as organizações buscam no aperfeiçoamento e treinamento do seu capital humano, a estratégia para se manter competitivas. No atual mercado, destacam-se as empresas democráticas que escutam os seus colaboradores, líderes, supervisores e gestores, onde todos são ouvidos pelos treinadores e desenvolvedores, que identificam, reconhecem e buscam soluções coletivas para os problemas identificados (ROBBINS, 2002).

¹Graduado em Recursos Humanos pela Faculdade Fama de Anápolis. Especialista em Docência Universitária na Faculdade Católica de Anápolis Goiás. edsonerjalves@hotmail.com

² Graduado em Administração pela Faculdade Anhanguera de Sertãozinho – São Paulo. samuelsouzastz@hotmail.com

³ Mestre em Sociedade, Tecnologia e Meio Ambiente. Docente pela Faculdade Católica de Anápolis. fisio_halan@hotmail.com

Neste contexto, o treinamento tem como objetivo o desenvolvimento constantes dos colaboradores e são intencionalmente provocados pelas organizações, para aplicação de melhorias pessoais, coletivas e organizacionais. Visam o aperfeiçoamento das habilidades e das competências. Isso gera aumento do rendimento na produção, segurança, metas, desempenho, motivação, comunicação, qualidade, saúde, comportamento, desempenho e despesas mínimas (ROBBINS, 2002).

O treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações (CHIAVENATO, 1999). Nesse sentido, faz-se necessário evidenciar a seguinte problemática: qual a importância do treinamento para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das habilidades dos colaboradores, são elas sociais, analíticas, comunicativas, organização e liderança. Acreditando na relevância da temática aqui contemplada, e buscando respostas às indagações propostas, realizou-se o presente estudo.

2. OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo mostrar a importância do capital humano bem treinado e investido na integração na empresa, focando no desempenho pessoal e intelectual dinamizando os processos e qualidades no desempenho estimado, através de ferramentas intencionalmente provocados pelos gestores.

3. JUSTIFICATIVA

O treinamento está alinhado com o desenvolvimento, o treinamento e o presente e desenvolvimento e o futuro, com elas obtemos o melhor resultado nas pessoas junto com a meta a ser alcançadas pelas organizações, o colaboradores podem se desempenhar e agregar valores de vida pessoal e profissional com esta ferramenta sustenta a base estrutural para o sucesso.

4. ESTRUTURA DO ARTIGO

O presente artigo está baseado nas coletas de informações de livros, artigos e informações obtidos em formas de leituras exploratórias sobre os temas de elaboração

possibilitando trazer as informações e dados para obtermos a realidade de todo o processo de treinamento e desenvolvimento. Com este estudo nos possibilitou a perceber como e eficiente um programa de treinamento para se desenvolver pessoas em todos os aspectos pessoal e profissional dos colaboradores, objetivos foram alcançados sim, pois o trabalho nos informa vários fatores de mudanças e comportamentais para o auto desenvolvimento e na performance seja ela o resultado ao curto, médio e longo prazo.

5. METODOLOGIA

A metodologia é crucial para uma pesquisa, em que se desvendam os caminhos da pesquisa, que darão contorno ao esboço do marco teórico. A metodologia inclui as concepções teóricas da abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 2004). Conforme os procedimentos técnicos utilizados podem classificar-se a presente pesquisa como bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo da literatura específica, com abordagem qualitativa. A pesquisa exploratória segundo Gil (2002), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas e a análise de exemplos.

6. DESENVOLVIMENTO

6.1 CONCEITO DO TREINAMENTO

O treinamento tem sido desenvolvido nas organizações, com intuito de melhorar a desempenho de seus empregados, interação e integração, aumentar o índice de aproveitamento do empregado dentro da organização (CHIAVENATO, 1999).

O processo é uma forma de ação intencional com objetivo de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem. Onde aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual adquirimos experiência que nos levam a aumentar a capacidade, que nos levam a alterar disposições de ações em relação ao ambiente que nos levam a mudança de comportamento (BOOG, 1994, p. 142).

O treinamento tem foco no momento presente, a busca pela melhora no cargo atual, habilidade relacionadas no desenvolvimento do seu cargo. O treinamento tem como objetivo:

[...] a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização; dando oportunidade para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atual ocupado, mas também, em outros em que o indivíduo possa vir a exercer; mudança das 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. Investir em treinamento é uma das formas que as organizações encontram para capacitá-las suas equipes e consequentemente garantir o seu sucesso no ramo de atividade. Capacitar o grupo favorece a qualidade dos serviços prestados, além de padronizar e melhorar as tomadas de decisões [...] (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2001, p.15).

O treinamento traz o contínuo desenvolvimento favorecendo na qualidade dos serviços e na gestão de pessoas e em seus processos, a valorização dos colaboradores pode tornar a liderança mais eficaz e a absorção dos resultados mais evidente e rápida. Assim, pode se compreender treinamento como “o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho. ” (FLIPPO, 1979, p. 236).

O treinamento significa educação especializada. Compreende todas as atividades que vão segundo Lacombe (2010), desde a aquisição de habilidade motora até o fornecimento de conhecimentos técnicos, desenvolvimento de aptidões administrativas e de atitudes referente a problemas sociais.

6.2 CAPITAL HUMANO

O Capital humano em uma empresa representa papel fundamental para atingir os seus objetivos. De acordo com Chiavenato (2010), o mercado atual é muito competitivo, com mudanças contínuas e rápidas, onde as organizações têm de manter um alto padrão de qualidade e produção de seus serviços e produtos, colocando como fundamental o aperfeiçoamento das pessoas.

O desenvolvimento de pessoas, geralmente visa os cargos a serem ocupados, habilidades, conhecimento e atitude. **Treinamento** e desenvolvimento **geram um retorno certo para as organizações**, na medida em que estas devem estar constantemente se adequando às exigências de um mercado em constante processo de mudança. (CHIAVENATO, 2010, grifo nosso).

Para as empresas se destacarem e tornar competitivas tem que estimular seu capital intelectual para o desenvolvimento conforme as necessidades da empresa, no mundo competitivo. O Desenvolvimento é a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade, (DUTRA, 2006, p. 101).

Mensurar é fundamental para observar o rendimento coletivo ou individual das pessoas, ótima ferramenta para medir e detalhar suas funções atribuídas deste resultado de dados e informações obtidas nesta ferramenta de mensuração o rendimento do colaborador pode ser ele pessoal ou em coletivo, a rotatividades absenteísmo os acidentes de trabalho e também podem ser medidas as máquinas, a questão de manutenção preventiva e a produtividades, lucros e receitas.

O saber é um patrimônio que leva toda uma vida para aprende fica sendo como sua identidade profissional e pessoal sendo a principal identidade. Ao contrário, quando tem que trabalhar em níveis de menor complexidade, a pessoa sente-se frustrada e não desafiada (STAMP, 1993, p. 34).

Observa-se que, de modo geral, a mudança de comportamento é de responsabilidade da pessoa, assim como seu desenvolvimento. Cabe a empresa estimular e oferecer todo o apoio necessário para que a pessoa possa empreender seu desenvolvimento e carreira. Essa postura é cada vez mais encontrada nas grandes organizações do Brasil (DUTRA, 2006).

6.3 DESENVOLVIMENTO HUMANO E ORGANIZACIONAL

Kanaane e Ortigoso (2010) em seus estudos descrevem a questão da carreira como um processo de desenvolvimento da pessoa como ser integral. Argumenta que, para poder refletir sobre a carreira das pessoas, é preciso entender suas necessidades e características, as quais não estão relacionadas apenas a vida no trabalho é fruto, isso sim, da interação das pessoas com todos os espaços de sua vida.

As pessoas ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas, (DUTRA, 2006, p. 06).

Para o autor, o desenvolvimento organizacional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada a capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Assim, Dutra (2006) considera que o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas, necessitando sempre de um programa objetivo para a sua “otimização” no ambiente empresarial.

6.4 PROGRAMA DE TREINAMENTO

O **programa de treinamento** tem por objetivo, formar profissional para determinada área em tempo integral com a finalidade no presente momento especializar o colaborador para a otimização dos resultados, reciclando seus conhecimentos e bagagens de experiências no passar dos anos atualizando e renovando de acordo a precisão da organização (CHIAVENATO, 2010, grifo nosso).

Na imagem abaixo podemos observar a importância de cada setor visando um programa específico em cada departamento, principalmente em que diz respeito ao conteúdo programático, resultados esperados, pessoal a ser treinado e a escolha do treinador adequado a aquela função e setor (KANAANE, ORTIGOSO 2010). Não pode passar despercebido pelo especialista de treinamento a cultura organizacional, pois será um norte para iniciar o programa de treinamento. De acordo com Chiavenato (2006) o processo praticado atualmente pelas organizações nos programas de treinamento, segue basicamente o fluxo dividido em quatro etapas (FIGURA 01).

Figura 01 – Etapas do Processo de Treinamento.

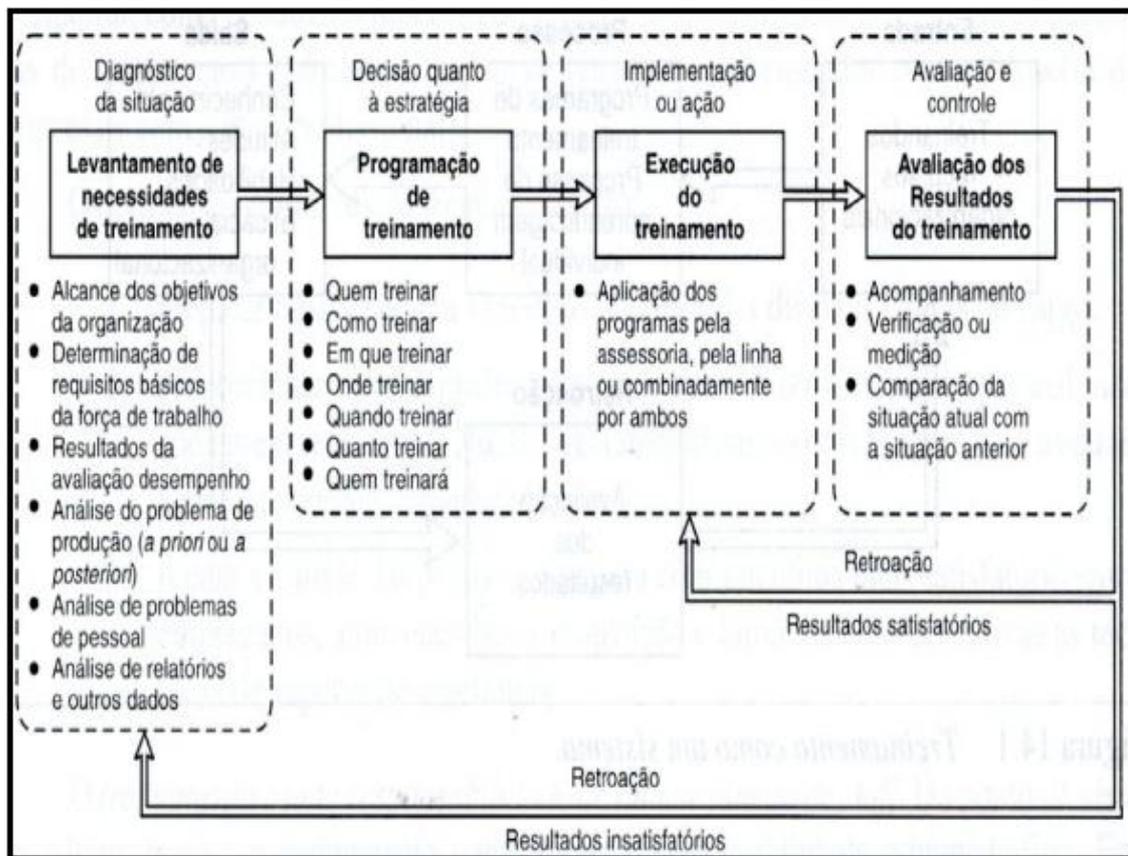


Fonte: Chiavenato, 2006.

O processo de treinamento em fluxo representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento dentro das organizações. A fase de diagnóstico se

caracteriza como ponto inicial e primordial que antecede a execução do treinamento planejado. Depois de identificadas as carências, a próxima fase se caracteriza como a determinação planejada onde se define mais especificamente quem, como e onde treinar. Em seguida, é chegada a hora de colocar em prática o treinamento programado, e por fim, cabe a gestão organizacional realizar o acompanhamento, a verificação e os resultados do processo de treinamento em fluxo (FIGURA 02). Chiavenato, 2006

Figura 02 – Etapas do Processo de Treinamento em Fluxo.



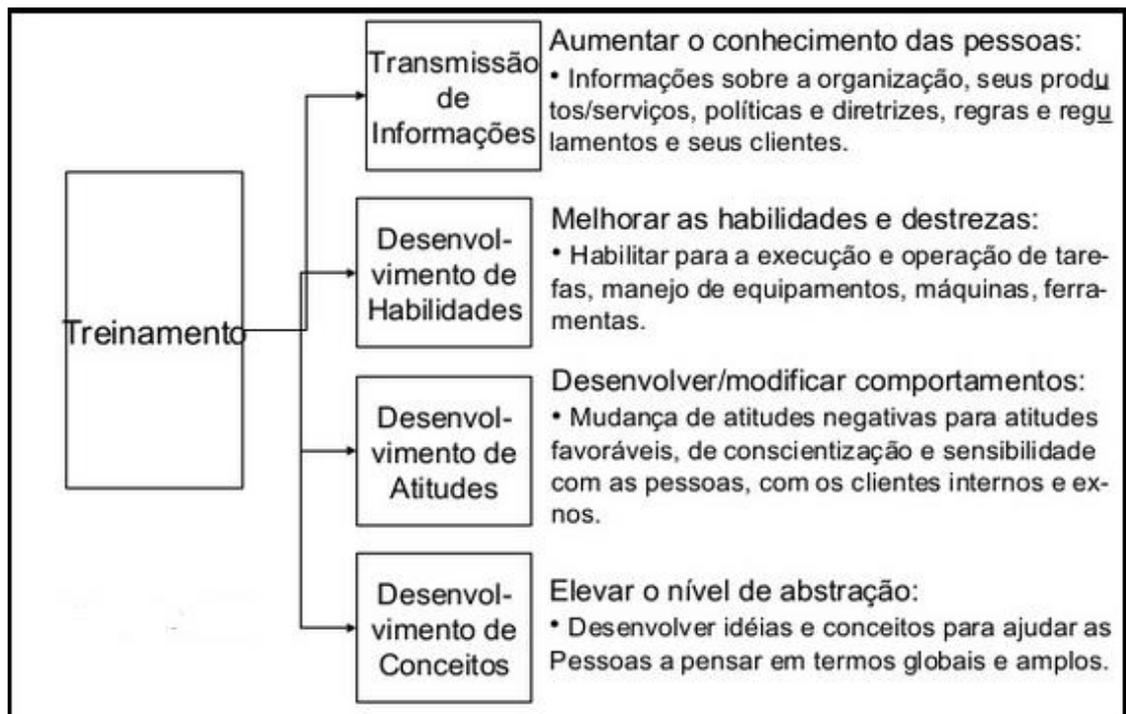
Fonte: Chiavenato, 2006.

A imagem acima permite a análise da programação geral de um treinamento em fluxo, onde de imediato deve ser estimulado pelo especialista em treinamento. É importante observar como irá ser atuada as condições de reações a ser injetada o estímulo e como deverá ser seguida no programa do treinamento, após avaliado as necessidades devem ser momentâneas ou contínuas, o número de setores e de pessoas que participaram deste processo, bem como, verificar a extensão e a prioridade do programa e viabilidade para a empresa (LACOMBE, 2010).

Teóricos da área têm demonstrado em seus estudos que além de ferramenta estratégica, o processo de treinamento possui características pedagógicas. Para Tachizawa et al (2001), o processo de treinamento é rico em recursos pedagógicos, que podem ser utilizados como apoio e incentivo ao treinamento.

Assim a utilização de equipamentos áudio visuais ou auditivos, recursos visuais como slides, transparências, lousa digital interativa, *flipchart*, cartazes, exercícios coletivos, dentre outros. São ferramentas e formas de **treinamento pedagógico**, seminários, aulas expositivas dialogadas, estudos de caso, dramatização, *workshop*, *brainstorming*, simulação, painel, simpósio, palestra, conferência e jogos (DUTRA, 2006, grifo nosso). Por sua vez, Chiavenato (2010) acredita que durante o processo de treinamento, os trabalhadores podem apresentar mudanças comportamentais que podem possibilitar a aprendizagem (FIGURA 03).

Figura 03 – Tipos de mudanças comportamentais durante o processo de treinamento.



Fonte: Chiavenato, 2010.

O ato do treinamento pela fase de transmissão e onde o gestor passa para seus colaboradores a missão visão e valores de toda a cadeia do sistema de uma empresa visando a integração entre pessoas, cliente, fornecedores, sociedade e empresarial. Fazer com que o capital humano possa habilitar a melhor performance nas atividades intelectual e motora. Desenvolver a dinamizar a comunicação e resultados quanto externo e interno, agir de forma integradora, trabalhar em equipe e pensamentos e comunicações globalizadas. Treinamento é

o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é o fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. A aprendizagem é uma mudança no comportamento e ocorre no dia a dia e em todos os indivíduos.

O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las com atividades planejadas, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas atitudes de habilidades que beneficiarão a ele mesmo e a empresa. Assim o treinamento cobre uma sequência programada de eventos, que podem ser visualizadas como um processo contínuo cujo ciclo renova-se a cada vez que repete (CHIAVENATO, 2006, p. 404).

Conforme afirma Chiaventao (2010), o conteúdo de treinamento pode envolver quatro tipos de mudanças de comportamento, são elas:

- Transmissão de informações: o elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um conjunto de conhecimentos.
- Desenvolvimento de habilidades: principalmente as habilidades, competências e conhecimentos diretamente relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas em mais favoráveis, aumento da motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e supervisão quanto ao sentimento e reações das pessoas.
- Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de ideias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa ou para elevar o nível de desenvolvimento de gerentes.

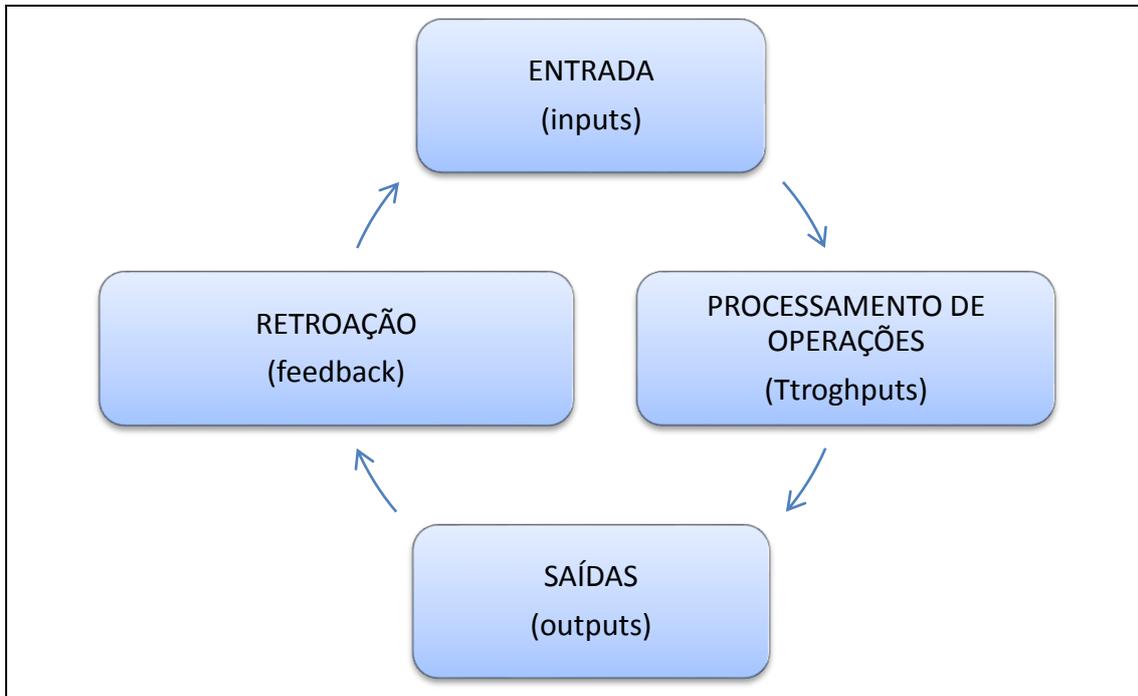
A base para o treinamento é a educação, ou seja, ao treinamento como ferramenta possibilita aprendizagem. **Educação é parte importante daquilo que nós economista, chamamos de Capital Humano** (KANAANE, ORTIGOSO 2010, grifo nosso). Assim, com o treinamento pode-se verificar e aplicar o desenvolvimento do potencial do ser humano, através de verificação de resultados das etapas aplicadas.

O potencial para que uma empresa se torne auto organizante (organização de aprendizagem) reside em suas redes informais de interação entre as pessoas (pois as redes formais são geradoras de sua ordem e necessárias, portanto, não à inovação espontânea, mas a continuidade daquilo que já é feito). Tem-se o trinômio: **saber, fazer e querer**, como norteadores da conduta individual/coletiva, diante de mercados altamente competitivos (KANAANE, ORTIGOSO 2010, grifo nosso).

Contudo, alguns itens podem ser analisados a partir de um treinamento sistêmico que busque a organicidade pedagógica, flexibilidade do treinamento, praticidade com a realidade

visando o alcance de objetivos e resultados, capacidade de motivar-se com a produtividade, análise de indicadores de despesas materiais e não materiais, pro-atividade nos desafios, ênfase na comunicação, e tipo o *feedback* (FIGURA 03).

Figura 04–Sistema de treinamento aberto.



Fonte: Chiavenato, 2006.

O modelo exemplificado acima ilustra o processo de treinamento semelhante a um sistema aberto, que se retroalimentam, cujos componentes são (HINRICHS, 1976 apud CHIAVENATO, 2006):

1. Entradas (*inputs*): como treinamentos, recursos de organizacionais, informações, conhecimentos, dentre outros.
2. Processamento de operações (*throughputs*): processos de ensino, aprendizagem individual, programa de treinamento, dentre outros.
3. Saídas (*outputs*): conhecimento, competência, sucesso ou eficácia organizacional.
4. Retroação (*feedback*): avaliações dos procedimentos e resultados de treinamento através de meios informais ou pesquisas sistemáticas.

Este sistema aberto de treinamento permite ao empregado, de acordo com Chiavenato (2006), manter o foco para o desenvolvimento contínuo, onde características pessoais podem se manifestar como, por exemplo: criatividade, resiliência, boas parcerias e

relacionamento interpessoal, domínio no saber na era da informação em questão da informática e os idiomas, versatilidade, leitura frequentes, flexibilidade em lidar com pressão, implementar, agressividade positiva, correr riscos, este são alguns tópicos para se manter em foco durante as atividades contínuas do treinamento sistêmico.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações empresariais vivem uma época de constantes mudanças, impulsionadas pelo processo de modernização e desenvolvimento de novas tecnologias, redefinições de quadro, reestruturação de processos, em meio à estas mudanças, as empresas precisam estar adaptadas as mudanças, para se manter no mercado, ou manter o seu desenvolver e crescimento.

A importância da orientação, de treinar e desenvolver pessoas a praticar esta excelente ferramenta é fundamental, segundo Chiavenato (2006), para um desempenho favorável, pois existe uma relação direta entre em treinar e desenvolver pessoas, ao passo em que treinar e o presente momento onde está iniciando uma provocação do processo esperado no futuro ao desenvolver as pessoas.

Contudo, após análise da bibliográfica consultada é possível concluir que existe uma valorização sobre os profissionais e organizações que buscam a valorização do seu capital humano através de métodos de treinamentos. Os treinamentos figuram entre as principais ferramentas estratégicas, sendo um dos responsáveis pela otimização no desempenho dos colaboradores e gestores de uma organização. Assim, torna-se indispensável a implementação de programas de treinamento, desenvolvimento, capacitação e qualificação das pessoas para que consiga, com êxito, a expectativa desejada.

8. ABSTRACT

This study aimed to identify the importance of training and development of human capital within organizations. To this end, we carried out a bibliographical research, exploratory and descriptive character of the literature with a qualitative approach, based on documents, books and specialized articles. After examination of the bibliography it is concluded that the training and development of people increase the efficiency and performance, enabling the scope of the results desired by the organization.

Keywords: Development. Motivation. Training.

REFERÊNCIAS

- BOOG, Gustavo. **ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo:** Editora Makron Books -1994
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital Humanos nas Organizações.** Rio de Janeiro: Editora Atlas S.A., 2006..
- DUTRA, Joel Souza Dutra. **Gestão de Pessoas, Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 2006.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios da administração de pessoal.** São Paulo: Editora Atlas, 1979.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas, Enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- KANAANE, Roberto; ORTIGOSO Sandra Aparecida Formogoni. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Editora Atlas S. A., 2010.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos, Princípios e Tendências.** São Paulo: Editora Savaiva , 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 8a ed. São Paulo: Hucitec, 2004.
- ROBBINS, Stephen. **Fundamentos de Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Saraiva, 2002.
- STAMP, 1993, p. 34
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Ifredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Cap. 9. 2ª Ed. São Paulo: FGV, 2001.