



**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS**  
**TECNÓLOGO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES**

Ana Paula Gomes dos Santos

Erick Henrique Viana

Anápolis/GO

2013

**ANA PAULA GOMES DOS SANTOS**

**ERICK HENRIQUE VIANA**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES**

**Projeto de pesquisa apresentado na Disciplina Projeto Integrador IV do Curso de Tecnólogo de Gestão em Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientador (a):**

**Prof. Esp. Neyde Maria Silva.**

**Anápolis/GO**

**2013**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus que deu a nós o dom da sabedoria, o discernimento e que nos fortaleceu até aqui. As nossas famílias e amigos que nos acompanharam desde o início e nos deram forças para persistir.

E de modo muito especial agradecemos a Professora Neyde Maria Silva, que nos acompanhou bem de perto, a sua disposição e apoio para prosseguirmos em frente, ela que dedicou todo o seu tempo a nós, agradecemos de coração todo o trabalho e atenção a nós prestado.

## **RESUMO**

O treinamento tem como foco principal a busca pelo preparo e aperfeiçoamento das pessoas para seu cargo, visando uma equipe de pessoas bem qualificadas, motivadas e seguras do que estão fazendo.

O treinamento é um processo educacional e sistemático focado em curto prazo, envolve a transmissão dos conhecimentos, atitudes e habilidades (CHA) em função de objetivos definidos. É orientado para o presente buscando focar no cargo atual.

Enquanto o desenvolvimento é um processo mais lento e gradativo, que conduz ao exato conhecimento de si próprio e a plena realização de suas competências, tendo uma visão mais voltada para o futuro.

Palavras-chave – (Treinamento, Desenvolvimento, Organizações).

## **ABSTRACT**

The training focuses primarily on the search for the preparation and improvement of people to his office, seeking a team of well qualified, motivated and secure what they are doing.

Training is an educational process and systematically focused on short-term, involves the transmission of knowledge, attitudes and skills (DAL) according to defined objectives. It is oriented to the present focus on seeking current position.

While development is a gradual and slow process, which leads to accurate self-knowledge and fulfillment of its duties, and a more forward-looking.

Keywords - (Training, Development, Organizations)

## **LISTA DE SIGLAS**

ARH – Administração de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

## **LISTA DE FIGURAS E QUADROS**

FIGURA 1 – Processos dinâmicos da gestão de pessoas

FIGURA 2 – Estrutura Funcional

FIGURA 3 – Estrutura por produtos e serviços

FIGURA 4 – Estrutura por base territorial

FIGURA 5 – Estrutura por clientela

FIGURA 6 – Estrutura por processo

FIGURA 7 – Estrutura por projeto

FIGURA 8 – Estrutura matricial

FIGURA 9 – Modelo de organograma de treinamento e desenvolvimento

FIGURA 10 – Fluxo do processo de treinamento

FIGURA 11 – Indicadores de necessidade de treinamento

FIGURA 12 – Principais itens de uma programação de treinamento

FIGURA 13 – Principais ferramentas de avaliação de carreiras

QUADRO 1 – Os três níveis de análise no LNT

QUADRO 2 – Etapas de planejamento de um programa

QUADRO 3 – Níveis de avaliação da eficácia do treinamento

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1. A HISTÓRIA DO RECURSOS HUMANOS – RH .....	11
1.1- Evoluções do Recursos Humanos .....	11
1.2- Conceitos de RH .....	14
1.3- Modelos de gestão .....	17
1.3.1- Modelo diretivo .....	17
1.3.2- Modelo participativo .....	17
1.4- Estruturas .....	17
1.4.1- Funcional .....	18
1.4.2- Por produtos e serviços .....	19
1.4.3- Por base territorial .....	20
1.4.4- Por clientela .....	21
1.4.5- Por processo .....	21
1.4.6- Por projeto .....	22
1.4.7- Matricial .....	23
2. CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	24
2.1- Treinamento .....	24
2.2- Objetivos do treinamento .....	27
2.3- Processos do treinamento .....	27
2.3.1- Diagnóstico .....	28
2.3.2- Programação e Planejamento .....	32
2.3.3- Execução do treinamento .....	34
2.3.4- Avaliação do treinamento .....	36
2.4- Custo do treinamento .....	37
2.5- Desenvolvimento .....	38
2.5.1- Desenvolvimento de pessoas .....	39
2.5.1.1- Métodos de desenvolvimento de pessoas .....	39
2.5.2- Desenvolvimento de carreiras .....	41
2.5.3- Desenvolvimento organizacional .....	42
3. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T&D .....	45
CONSIDRAÇÕES FINAIS .....	48
REFERÊNCIAS .....	49



## **INTRODUÇÃO**

Este trabalho aborda a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoal nas organizações, apontando as estruturas organizacionais e seus objetivos específicos.

A área de gestão de pessoas é responsável pelo recrutamento, seleção, desempenho, integração, plano de carreira e a parte que integra o tema do nosso trabalho, treinamento e desenvolvimento. A Gestão de Pessoas passou por várias transformações, onde nos primeiros anos de seu surgimento era conhecida como administração de recursos humanos, até chegar ao estágio atual que é Gestão Pessoas.

O treinamento e o desenvolvimento são duas ferramentas de suma importância dentro da organização, ambas constituem processos de aprendizagem, e através deles as pessoas vão poder desenvolver suas habilidades, expor suas ideias e conceitos, assimilar informações.

A área de treinamento e desenvolvimento foi criada com o objetivo de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e desenvolver melhor seu potencial na posição ocupada. O treinamento e desenvolvimento podem enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprendizado ou aprimoramento como resultado final. (ARAUJO, GARCIA, 2009).

O treinamento tem como ponto chave agregar pessoas, enriquecendo assim o patrimônio humano das organizações. Os programas de treinamento e desenvolvimento precisam responder há uma demanda imediata, pois está sendo cada vez mais exigida por necessitar de colaboradores bem capacitados e de informações mais específicas.

Para a realização deste trabalho, definimos uma questão geral: qual a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoal dentro de uma organização? Sendo assim vamos buscar identificar qual é a importância dessa grande ferramenta que é o treinamento e desenvolvimento.

Para isso é necessário fazer uma análise onde ira justificar a falta de treinamento dentro da empresa, identificando falhas, proporcionando assim um treinamento pra cada equipe, traçando os principais pontos para a aplicação de treinamento e traçando os principais pontos da importância de se treinar.

Compreende que o treinamento é uma educação profissional voltada para o presente, sempre em busca da melhoria do desempenho dos profissionais e da própria organização.

O treinamento tem sido cada vez mais exigido nas organizações de grande porte, isso se da porque a competição entre as organizações está cada vez mais acirrada, precisando de produtos e profissionais com qualidade, de profissionais que tenham um comprometimento com a empresa. E com isso cada qual tem passado a ver a necessidade de treinamento.

É importante que cada organização foque na programação de treinamento em busca da realização de seus objetivos específicos, criando entre si e os colaboradores um clima organizacional favorável e bem agradável para a capacitação de seu pessoal.

# **1. A HISTÓRIA DO RECURSOS HUMANOS – RH**

## **1.1- Evoluções do Recursos Humanos**

Administração de Recursos Humanos- ARH surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais. Seus primeiros princípios da início após o grande impacto da Revolução Industrial, onde se tinha o nome de Relações Industriais, na qual era uma atividade feita entre as organizações e as pessoas, com isso eles buscavam reduzir os conflitos que ali existiam entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

Antigamente o departamento de pessoal atuava de forma burocrática, onde o empregado tinha que obedecer e executar sua tarefa, e o chefe mantinha as informações e as atividades de maneira centralizada. Já hoje esse quadro é totalmente diferente, os empregados são chamados de colaboradores e os chefes de gestores. Gerir pessoas é saber valorizar o profissional e ao mesmo tempo o ser humano.

Em meados do século XIX, surgiu a área de RH. No início do século XX, passa por varias transformações e o seu primeiro nome era Relações Industriais, período onde há um marco grande do desenvolvimento do capitalismo e da industrialização. A área RH foi crescendo, se agregando, e como todo esse crescimento foi surgindo os compromissos.

Segundo França (2011) a década de 30 é o período pré-jurídico trabalhista, época que com a inexistência de uma legislação trabalhista, do departamento de pessoal, é caracterizado pela descentralização de funções provavelmente as demandas de pessoas estavam relacionadas à solicitação de tarefas simples. Nessa década o RH era conhecido como Administração de Pessoal, na qual era constituído apenas pelo recrutamento e seleção. Um dos procedimentos da área de RH era apenas assinar um contrato de trabalho, e o empregado ao ingressar na empresa era registrado em um chamado “Livro de escrita de Pessoal”. Anos depois uma legislação trabalhista é concretizada, juntamente ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comercio, na qual somava aos esforços trabalhistas.

O período entre as décadas de 40 e 50 é marcado pelo período burocrático, onde há intervenção do Estado nas relações trabalhistas. Surgindo aqui os primeiros departamentos de pessoal, voltados mais para a rotina de apontamentos de frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento dos salários. No ano de 1943, no governo de Getúlio Vargas, surge a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e nela constitui as normas que passam a regular as relações coletivas e individuais. Logo em seguida é criada a carteira de trabalho profissional, a legislação trabalhista passa a regular os horários de trabalho na indústria e comércio, define férias remuneradas. Neste mesmo período o funcionário deixa de ser uma máquina e passa então a ser visto como um colaborador, sendo assim, tornando-se então mais valorizado (FRANÇA, 2011).

Segundo Araújo (2006), os processos de admissão e demissão eram conduzidos pela própria chefia de pessoal dada a importância legal de que se revestia a contratação ou, muito mais importante, dados os procedimentos de desligamento. De qualquer maneira o controle legal-trabalhista exigia da chefia um profundo conhecimento das leis trabalhistas, daí o fato que os RHou na época departamento de pessoal eram constituídos por advogados ou bacharéis em direito e assim foi até o final da década de 70.

Na década de 60, surgem grandes polos industriais, é marcado como o período tecnicista. A partir desse momento, a área de RH passa a se responsabilizar pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, segurança, benefícios dentre outros. Nos anos seguintes começam a surgir os primeiros cargos de gerência de recursos humanos, cargos nos quais tinham uma grande responsabilidade sobre os sistemas de RH. É a partir da década de 70 que surgiu o conceito Recursos Humanos, período em que as pessoas passam a ser consideradas o recurso fundamental para o grande sucesso da organização. (FRANÇA, 2011)

E no decorrer dos anos a área de RH foi crescendo, e na década dos anos 80, inicia o período da administração estratégica, visando uma cooperação com a organização, buscando assim atingir seus objetivos, passando a valorizar os impactos internos e externos. (FRANÇA, 2011)

Segundo Gil (2012), a década de 80 é marcada pela recessão econômica e pela inflação, havendo um grande nível de desemprego. E esse grande número de desemprego vai se dando devido às grandes inovações que na qual vai mexendo com toda a estrutura da empresa e ate mesmo o quadro de RH vai sendo afetado, isso se da devido às novas teorias e técnicas gerenciais.

O ambiente empresarial vai se tornando mais complexo, bem hierarquizado e especializado necessitando então de uma supervisão e uma boa gerencia. Vai surgindo a necessidade de planejar, treinar, controlar, coordenar, e é quando começa a surgir os primeiros treinamentos e desenvolvimentos nas organizações.

Conforme Gil (2012), na década de 90, o RH passa por reformas estruturais bem profundas, a área passava por tempos turbulentos. Período em que o nome RH, passa a ser chamado por outros nomes, mas é algo irrelevante. O grande marco aqui é o desenvolvimento tecnológico. Foi verificado nesse período ainda um grande numero de desempregos, crescimento da economia informal, a migração de trabalhadores para esse mercado.

No século XX, a ARH era bem norteada pelos valores mecanicistas e legalistas, e partir desse período dos anos 90 simplesmente passa a viverem novos cenários, buscando sempre novos desafios.

E no decorrer dos anos a área de RH, vai passando por novas transformações, surgiu novas denominações. O processo se deu assim: primeiramente era chamado de administração de recursos humanos; desenvolvimento de recursos humanos e por seguinte gestão de pessoas, na qual é chamado hoje.

Segundo Chiavenato (1999) nos tempos atuais as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica, todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, assim necessitam dos empregados como parceiros. O autor coloca ainda que os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização.

E foi assim, com todos esses processos que a área de RH ganhou um novo perfil, uma nova forma de ajudar a organização a crescer. Assim que chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução as demandas de excelência organizacional. (ARAUJO, 2006)

Hoje o RH é voltado para uma estrutura funcional, ou seja, uma estrutura totalmente verticalizada, que funciona quando a organização trabalha por função, quando há processos a serem cumpridos. Possuindo assim quatro papéis genéricos: execução da estratégia, eficiência administrativa, dedicação profissional e a administração da mudança.

O ambiente interno da organização vem passando por constantes transformações, a tecnologia e a globalização se acelerando cada vez mais, transformações que passa a exigir uma maior qualificação, é onde a organização precisa estar bem comprometida com o seu corpo funcional, pois do que adianta equipamentos sofisticados, se não há uma capacitação de seus colaboradores.

## **1.2- Conceitos de RH**

Para Chiavenato (2010), a área de RH é um conjunto de políticas e praticas necessárias para que possa conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A área de RH consiste em alguns objetivos, que contribuem para a eficácia organizacional:

- Ajudar a organização a atingir suas metas e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização, ou seja, buscando criar, desenvolver e aplicando as habilidades e competências da força de trabalho;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, sendo assim, deve ser proporcionado às pessoas certas, na fase certa do desempenho, e no tempo certo para a organização;

- Aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, fazendo com que as pessoas sintam que o trabalho é adequado às suas competências;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, ou seja, toda atividade de gestão de pessoas deve ser aberta, transparente, justa, confiável e ética;
- Construir a melhor empresa e a melhor equipe.

França vai dizer que o RH é um conjunto de forças humanas voltadas para as atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Visando assim um grande potencial, criatividade, melhor interação, compromisso, força de trabalho e inovação.

A Gestão de Pessoas - GP é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, tais como: a cultura de cada organização, estrutura organizacional, características do contexto ambiental, negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, estilo de gestão utilizado, entre outras variáveis. (CHIAVENATO, 2010)

A GP (Chiavenato,2010) ela busca de um modo geral uma cooperação das pessoas que estão dentro das organizações, para que se possam alcançar os objetivos sejam eles organizacionais, ou seja, o que a organização espera ou pretende alcançar, como o lucro, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente; ou individuais, ou seja, o que as pessoas pretendem alcançar, como salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho, crescimento profissional. Hoje as organizações possuem uma visão mais estratégica, onde as pessoas são vistas como parceiras e não mais como uma máquina de produção, onde cada qual contribui com algum recurso.

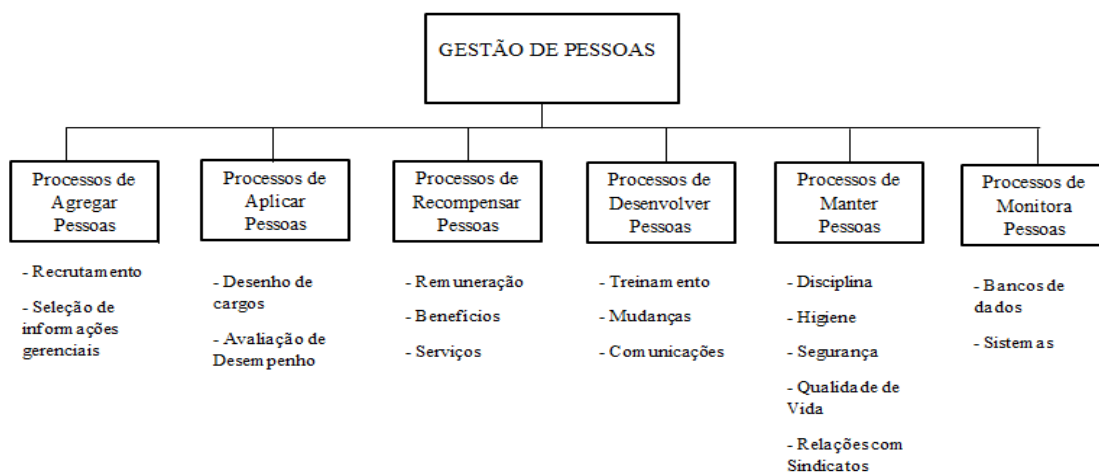
Quando as pessoas passam a ser vistas como parceiras da organização, passam-se então a ser reconhecido os seus conhecimentos, suas habilidades, competências e sobre tudo a sua inteligência. Grandes organizações deram conta disso e hoje tem seus funcionários como grandes parceiros. (CHIAVENATO, 2010)

As organizações passam a perceber que precisam se desenvolver mais e mais, e é onde começam a buscar novos investimentos, passa a prosperar cada vez mais. Chiavenato vem dizer que GP é uma função na qual permite a colaboração eficaz das pessoas, seja, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer outra denominação. E com tudo, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização, onde vai depender de com elas são tratadas, podendo assim, serem fontes de sucesso ou também de grandes problemas.

Conforme Chiavenato (2010) a GP possui um conjunto de processos, ou seja, atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. O processo é entendido como uma serie deatividades que fornecem valor a um cliente, esse cliente não necessariamente precisa ser externo, pode ser também um interno.

A GPconsiste em seis processos dinâmicos e interativos, vejamos:

Figura 1- Processos dinâmicos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato, 2010



### **1.3- Modelos de gestão**

De acordo com França (2011), há pelo menos dois modelos básicos que são eles, o modelo diretivo podendo ser diretivo-autocrático e o modelo participativo ou consultivo-participativo, podendo ser contrastados como pontos opostos da mesma escala.

#### **1.3.1- Modelo diretivo**

Neste modelo as pessoas são dirigidas por uma estrutura administrativa centralizada, ou seja, os chefes não podem ser questionados e dispõem de instrumentos coercitivos para reforçar seu papel. Aqui os cargos são definidos com detalhes, não havendo muito autonomia para seus ocupantes. França ainda reforça que quanto mais forte for à autoridade dos chefes e menor a autonomia das pessoas, esse modelo será cada vez mais diretivo.

#### **1.3.2- Modelo participativo**

Neste modelo vai predominar a liderança, disciplina e a autonomia. As pessoas são mais responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho. Não há regulamentos onde será imposta a disciplina. Este modelo funciona ao contrário do diretivo, sendo que, quanto maior for à autonomia das pessoas e maior a possibilidade de tomarem as decisões que afetam seu trabalho, mais participativo será o modelo.

### **1.4- Estruturas**

A estrutura das organizações e mais conhecida como desenho organizacional, e segundo Chiavenato (2010),o desenho organizacional constitui uma das prioridades da administração, pois define como a organização ira funcionar e como seus recursos serão distribuídos e aplicados. Procura atender a quatro requisitos fundamentais:

- Como estrutura básica: divisão do trabalho organizacional e alocação dos recursos empresariais para que o sistema funcione integrada e satisfatoriamente.
- Como mecanismo de operação: indicam aos participantes da empresa o que devem e o que não devem fazer, por meio das descrições de cargos, procedimentos e rotinas de trabalho, normas e regulamentos internos, padrões de desempenho, sistemas de avaliação de desempenho.
- Como mecanismo de decisão: estabelece o processo de tomada de decisão para encontrar consonância entre os objetivos globais da organização e os objetivos específicos de cada um dos órgãos e unidades que a compõem.
- Como mecanismo de coordenação entre as partes: define como a organização deve harmonizar e integrar suas diferentes partes em função da divisão do trabalho organizacional.

O desenho organizacional tem como objetivo principal, reunir e compatibilizar quatro características principais que são elas: diferenciação, formalização, centralização e integração. Cada uma dessas características vai ter variações dentro da empresa, cada qual é única e especial possuindo assim suas próprias características em termos de desenho organizacional.

Há uma diferenciação onde vale observar que poderá aparecer na horizontal, onde haverá desdobramento em departamentos ou divisões pela departamentalização e na vertical, que terá desdobramento em níveis hierárquicos pela criação de vários escalões de autoridade.

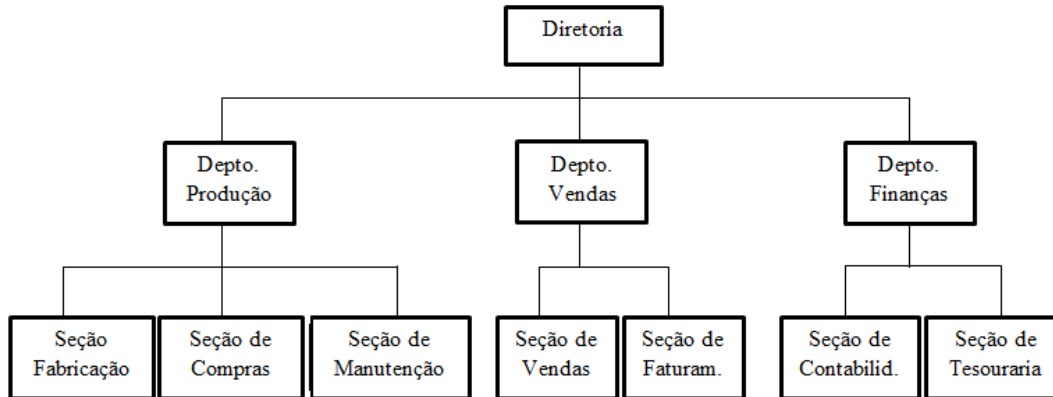
Segundo Chiavenato (2010), o desenho departamental ou departamentalização apresenta uma variedade de tipos, são eles:

#### **1.4.1- Funcional**

Para França (2011) a estrutura funcional tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Pode ser feita com base em conhecimento das áreas tecnológicas. E a grande vantagem dessa estrutura é

permitir especialização nas varias áreas técnicas, além de melhor utilizar os recursos humanos e materiais nessas áreas.

Figura 2 - Estrutura Funcional

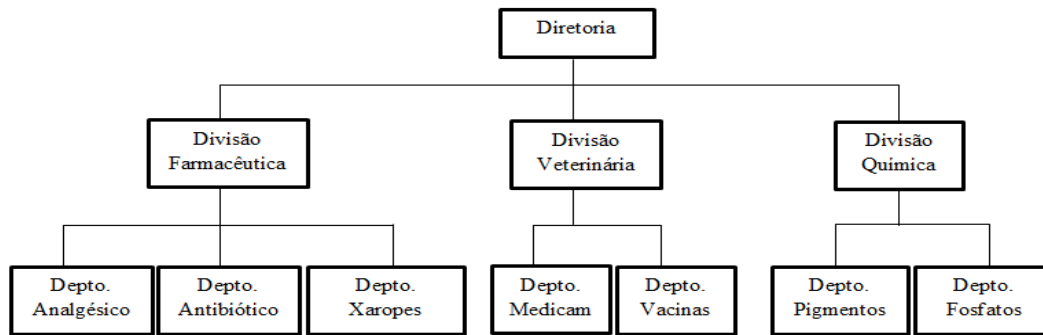


Fonte: Chiavenato, 2010

#### 1.4.2- Por produtos e serviços

Essa estrutura envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades em conformidade com as saídas ou os resultados (output) da empresa. Aqui a empresa se diferencia em função dos resultados, que na qual ira facilitar o emprego da tecnologia, das maquinas e dos equipamentos, do conhecimento, permitindo assim uma insatisfação de esforços e de coordenação. Haverá uma pequena diferença, quando a empresa não for industrial, onde o que ira predomina é o agrupamento das atividades fundamentadas nos serviços prestados no lugar dos produtos. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 3 - Estrutura por produtos e serviços

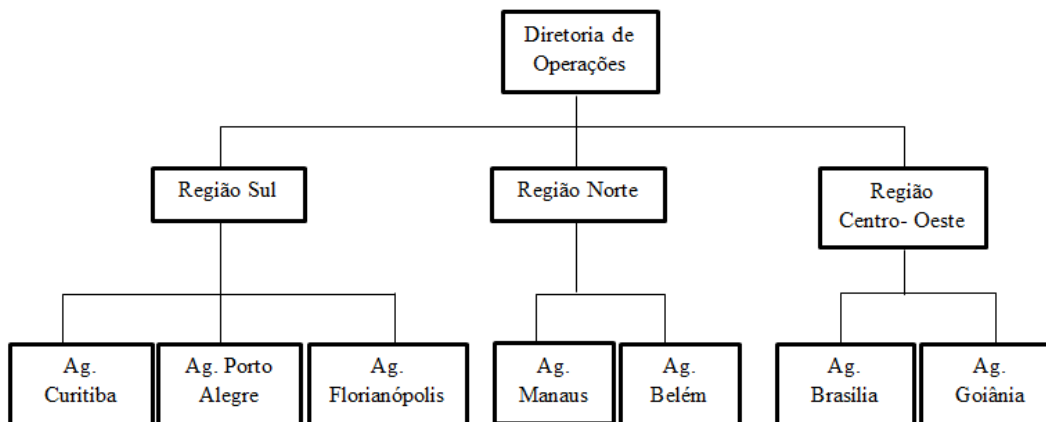


Fonte: Chiavenato, 2010

### 1.4.3- Por base territorial

De acordo com Chiavenato (2010), essa estrutura requer uma diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. É utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.

Figura 4 - Estrutura por base territorial

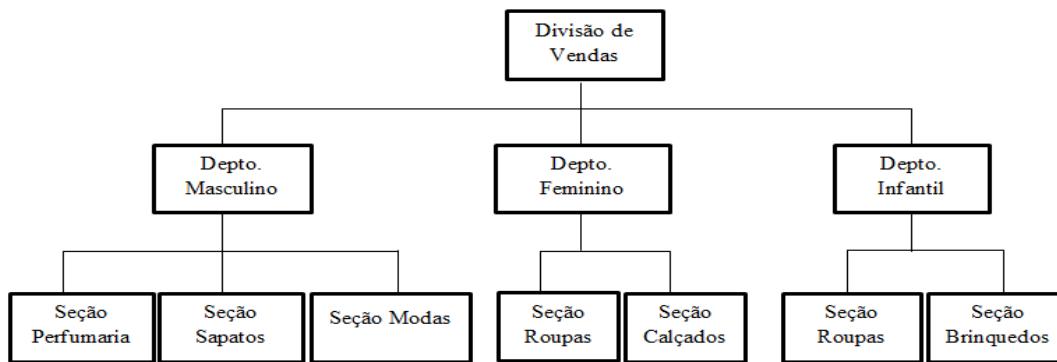


Fonte: Chiavenato, 2010

#### 1.4.4- Por clientela

É uma estrutura que envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito. As características dos clientes como idade, nível socioeconômico, hábitos de compra irão constituir a base para essa estratégia, que na qual é voltada para o cliente. (CHIAVENATO, 2010)

Figura 5 - Estrutura por clientela

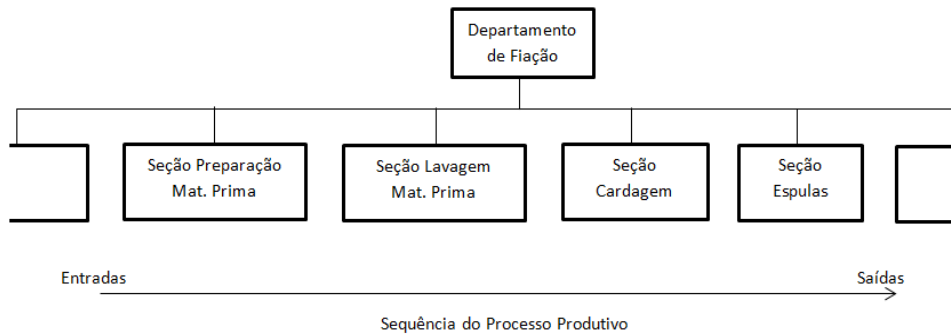


Fonte: Chiavenato, 2010

#### 1.4.5- Por processo

Chiavenato (2010), diz que essa estrutura é um agrupamento por processo, na qual quase sempre é restrita a aplicação no nível operacional de empresas industriais e de serviços, principalmente nas áreas produtivas ou de operações. Aqui temos como consequência, um alto nível de especialização em cada fase.

Figura 6 - Estrutura por processo

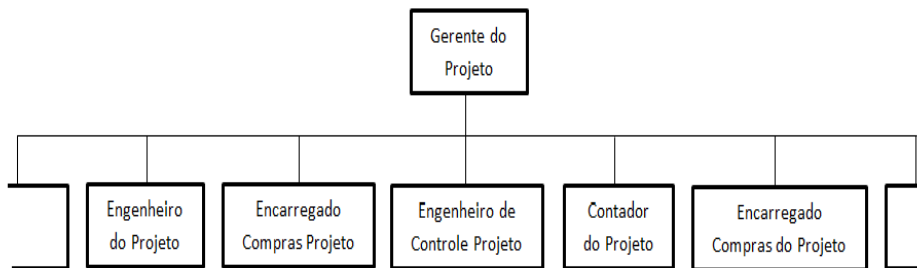


Fonte: Chiavenato, 2010

#### 1.4.6- Por projeto

A organização que se baseia nessa estrutura, envolve aqui diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados relativos a um ou vários projetos da empresa. É uma estratégia utilizada em empresas que geram produtos com grande concentração de recursos e um tempo prolongado para seu projeto e produção. (CHIAVENATO, 2010).

Figura 7 - Estrutura por projeto

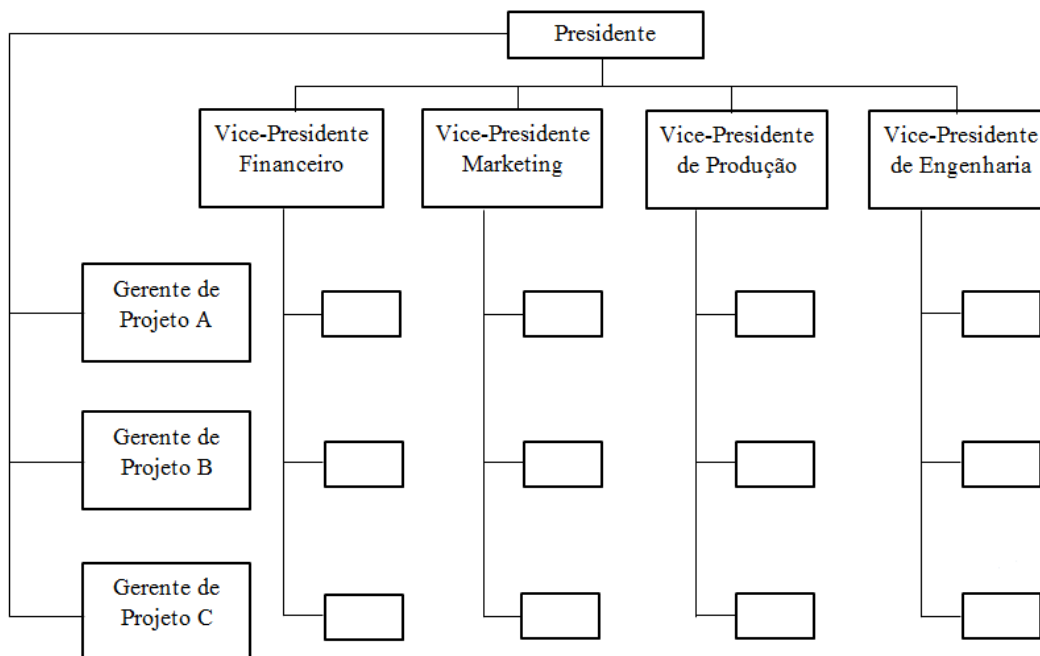


Fonte: Chiavenato, 2010

### 1.4.7- Matricial

Segundo Caravantes, Panho e Kloeckner (2005) nessa estrutura os departamentos funcionais permitem à empresa desenvolver e manter especialistas funcionais unificados e competentes, e o projeto de produtos dirige atenção especial a produtos individuais ou grupos de produtos, é uma estrutura que ira permitir a empresa a usar as vantagens ambas as formas simultaneamente. Há três possibilidades de quando ela poderá ser eficaz, pode ser útil quando a empresa tem um conjunto diversificado de produtos e um ambiente complexo, segunda quando houver muita informação a ser processada e por ultimo quando há pressão para o compartilhamento de recursos. A matriz constitui uma maneira conveniente de os oito grupos compartilharem os talentos dos quatro especialistas.

Figura 8 - Estrutura Matricial



Fonte: Caravantes, Panho e Kloeckner, 2005

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

### **2.1- Treinamento**

Quando se trata de treinamento, muitas organizações assustam com esse termo, por sempre pensarem que será uma despesa onde não ira trazer nenhum retorno, só que não é bem assim, treinar não é uma despesa e sim um investimento destinado à capacitação de seus colaboradores. Sendo assim a empresa que não treina e desenvolve seus colaboradores, pode acarretar no futuro dificuldades competitivas devido o despreparo.

O treinamento é uma ferramenta para o desenvolvimento, faz com que os colaboradores progridam de maneira mais eficaz, tendo assim capacidade para assumir cargos com mais responsabilidade, e visando também seu próprio crescimento.

Chiavenato (2009) diz que o treinamento é um processo educacional focado em curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, podendo também envolver o desenvolvimento de habilidades e competências.

Sendo assim o treinamento torna-se uma atividade que ira contribuir para o crescimento pessoal e organizacional, tornando a pessoa cada vez mais apta para exercer sua função. Uma vez feito o treinamento é necessário que aconteça outras vezes, precisa ser executado constantemente.

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Enquanto o desenvolvimento focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão adquiridas. (CHIAVENATO, 2010)



Robbins (2002, p. 469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e o aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários.”.

De modo geral o treinamento tem como foco principal a busca pelo aperfeiçoamento e aprimoramento das habilidades e competências de cada pessoa, fazendo com que elas estejam bem capacitadas para a competição dentro das organizações entre as grandes empresas. Sendo assim buscando a satisfação organizacional e pessoal.

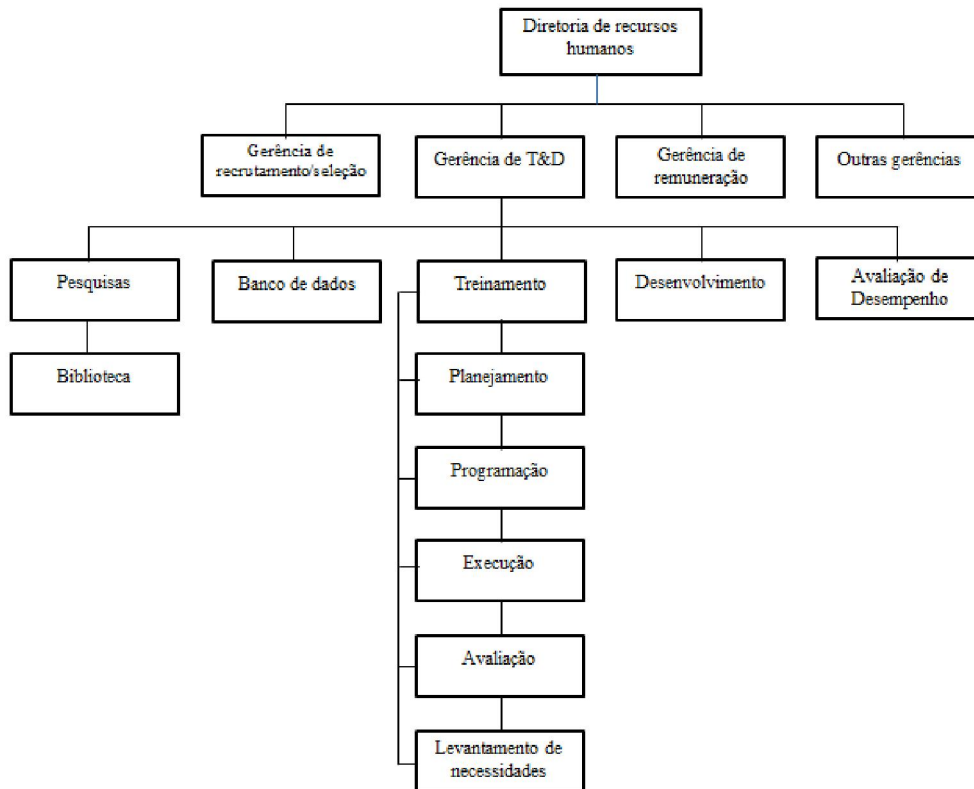
Treinamento envolve mudanças de comportamento, sendo assim Chiavenato destaca quatro tipos de mudanças:

- Transmissão de informações: o desafio está em repartir informações como um corpo de conhecimentos entre os treinados. Possuindo normalmente informações genéricas, podendo envolver também transmissão de novos conhecimentos.
- Desenvolvimento de habilidades: trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.
- Desenvolvimento ou modificação de atitudes: ira reverter às atitudes negativas para atitudes mais favoráveis, aumentando a motivação. Pode envolver aquisição de novos hábitos e atitudes.
- Desenvolvimento de conceitos: o treinamento pode ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias.

A área de T&D possui um subsistema sendo dividido em diversas áreas, de acordo com a abrangência dos seus objetivos ou com o porte da empresa que o abriga. Em algumas razões só existirá em organizações mais estruturadas e com uma administração de RH mais detalhada, o que não se vê muito em empresas de pequeno ou médio porte.

Uma área de T&D pode ser apresentada dessa maneira:

Figura 9 - Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Marras, 2011

Quanto a forma de execução do treinamento podemos encontrar quatro diferentes tipos que são:

- O treinamento no trabalho ou on-the-job: que é aquele que ocorre no dia a dia, com a realização de tarefas rotineiras e orientação da chefia, através de feedbacks;
- O treinamento formal interno: é composto por cursos, palestras e seminários para a capacitação dos funcionários e é realizado fora do local de trabalho. Geralmente é ministrado para um grande número de pessoas, minimizando o risco de perda de investimento. É exclusivo para funcionários;
- O treinamento formal externo: é aberto ao público, tendo como uma de suas vantagens o contato com colegas de outras empresas e a troca de experiências além de realizar networking;

- O treinamento a distância: um tipo de treinamento que vem ganhando adeptos com o avanço da tecnologia, tem como vantagem possibilitar a pessoas que não teria acesso a um local específico ou aqueles que trabalham e não disponibilizariam de um horário “comercial” para isso.

## **2.2- Objetivos do treinamento**

Segundo Chiavenato (2010) os objetivos principais do treinamento são eles:

- Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo.
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, visando assim para funções mais complexas e elevadas.
- Mudar a atitude das pessoas, fazendo com que se tenha um clima mais satisfatório entre as pessoas, ou até mesmo fazendo com que aumente a motivação tornando-se assim mais receptivas as novas técnicas.

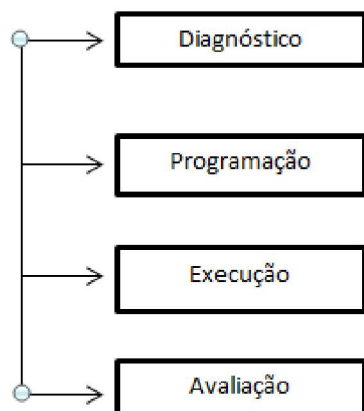
Em contrapartida Marras divide os objetivos em dois tipos: os objetivos específicos destacando assim a formação profissional, especialização e reciclagem, e os objetivos genéricos onde ele destaca o aumento da produtividade, o aumento direto da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e o atendimento de exigências das mudanças.

Segundo Chiavenato (2009) o treinamento é uma responsabilidade de linha e função de staff, ou seja, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa.

## **2.3- Processos do treinamento**

Segundo Marras (2011), o treinamento possui alguns processos. Ehoje em algumas organizações pratica-se o seguinte processo, que é dividido em quatro etapas.

Figura 10 - Fluxo do processo de treinamento



Fonte: Marras (2011)

De acordo com o fluxo do processo de treinamento vamos apresentar cada processo de forma mais detalhada.

### **2.3.1- Diagnóstico**

Esse processo irá representar o levantamento das necessidades de treinamento e a análise, que se encontra em três níveis.

Quadro1 -Os três níveis de análise no LNT

<b>NÍVEL DE ANÁLISE</b>	<b>SISTEMA ENVOLVIDO</b>	<b>INFORMAÇÕES BÁSICAS</b>
<b>Análise Organizacional</b>	Sistema Organizacional	Objetivos Organizacional e Filosofia de Treinamento
<b>Análise dos Recursos Humanos</b>	Sistema de Treinamento	Análise da Força de Trabalho (Análise de Pessoas)
<b>Análise de Operações e Tarefas</b>	Sistemas de Aquisição de Habilidades	Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoas exigidos pelos cargos (Análise de Cargos).

Fonte: Chiavenato, 2009

O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é uma forma de diagnóstico que deve se basear em informações relevantes, sendo assim, algumas dessas informações devem ser agrupadas de maneira sistemática, e as outras estarão disponíveis aos administradores de linha.

Segundo Marras (2011) o LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. E esse conjunto de carências irá provocar uma ineficiência indesejada pela organização onde se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores.

O LNT detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários:

- Cenário reativo: representa situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais. Podendo assim ser sentida e avaliada em termos de consequências práticas. É uma verdadeira operação “tapa

buracos”; é uma situação análoga à manutenção corretiva, ou seja, é preciso acontecer à anomalia para depois ser acionado o treinamento.

- Cenário prospectivo: o treinamento age com vistas ao atingimento de metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas. Ao contrário do anterior, baseia-se analogamente na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos.

O LNT é um programa contínuo, ou seja, deve estar presente de forma constante na organização. Marras (2011), explica melhor dando o seguinte exemplo: “a organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação, e por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para que possa diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que for necessária”.

Todo projeto de LNT, seja ele realizado pelos recursos internos ou pela participação de agentes externos, deve ser constituído por princípios teóricos e metodológicos que são:

- Pressupostos teóricos: aqui todo o processo de treinamento envolve mudança; a organização interage constantemente com o meio ambiente; a organização interessa preencher as lacunas de CHA com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais; há interesses intra e interdepartamentais que devem ser conhecidos pela administração ao analisar a introdução de CHA; o treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa.
- Pressupostos metodológicos: independente da abordagem a ser utilizada, deve levar em conta o cenário organizacional completo, sendo assim, é analisado por três dimensões: a estrutura geral; a tarefa; o indivíduo.

Para que se possa tomar conhecimentos das necessidades de treinamento Marras apresenta alguns métodos que são bastante utilizados para a realização do LNT, são eles:

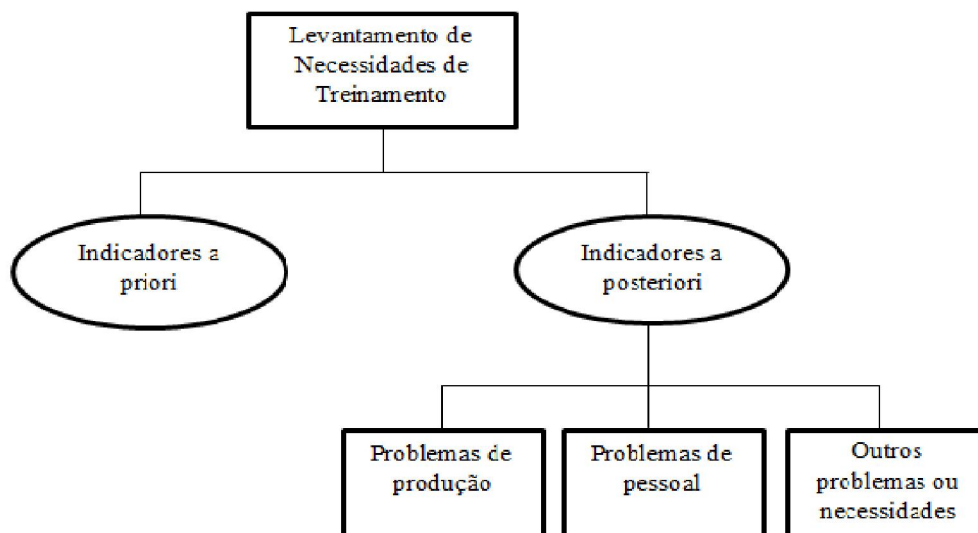
- Aplicação de questionários;
- Entrevistas com trabalhadores e supervisores;
- Aplicação de testes ou exames;
- Observação in loco de trabalhos sendo realizados;

- Folha de avaliação de desempenho;
- Solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Esses são apenas alguns dos métodos utilizados pelas organizações. A escolha dos métodos a serem utilizados vai depender muito da característica de cada empresa, onde cabe ao responsável da área de T&D decidir qual melhor método a ser aplicado.

E além de ter esses métodos, existem também alguns indicadores na qual podem ser utilizados. Esses indicadores servem para apontar eventos que provocarão futuras necessidades de treinamento que é o chamado *indicador a priori*, ou problemas de necessidades de treinamento já existentes que é o *indicador posteriori*.

Figura 11 - Indicadores de necessidades de treinamento



Fonte: Chiavenato, 2009

### **2.3.2- Programação e Planejamento**

Segundo Marras (2011) esse processo consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem.

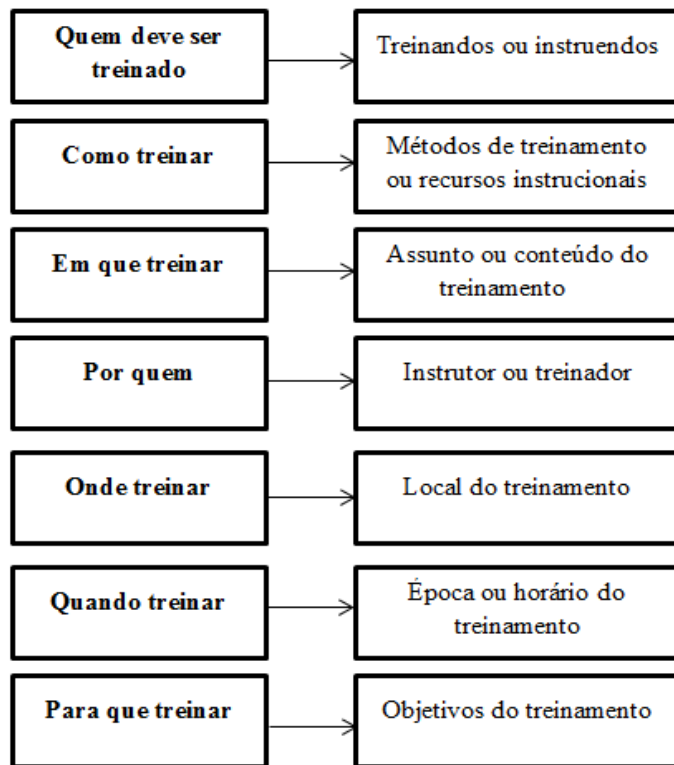
Chiavenato (2009) destaca que, a programação de treinamento é sistematizada e fundamentada com base em alguns aspectos, que são eles: qual a necessidade; onde foi assinalada em primeiro lugar; ocorre em outra área ou setor; qual a sua causa; é parte de uma necessidade maior; como resolve-la: em separado ou combinada com outras; é preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la; a necessidade é imediata; qual a sua prioridade em relação as demais; a necessidade é permanente ou temporária; quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos; qual o tempo disponível para o treinamento; qual o custo provável do treinamento; quem irá executar o treinamento.

Segundo Chiavenato (2010), o programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

Sendo assim, o LNT deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento.

Figura 12 - Principais itens de uma programação de treinamento





Fonte: Chiavenato, 2009

Segundo Marras (2011) o planejamento age em segundo plano onde irá organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais.

E com base em Davies, podemos obter que o planejamento de um programa bem eficaz de treinamento envolve oito etapas:

Quadro 2 - Etapas de planejamento de um programa

<b>Prescrição do treinamento</b>	<b>Dá os detalhes dos objetivos, comportamento inicial e final e teste, análise das tarefas.</b>
<b>Análise do assunto</b>	Desenvolve um conjunto de regras; uma lista dos pontos de aprendizagem.
<b>Planejamento das táticas de ensino</b>	Determina as estruturas de ensino e as táticas apropriadas
<b>Redação de um rascunho do curso</b>	Uma copia barata do rascunho do curso que possa ser facilmente alterada.
<b>Teste com pessoas</b>	Um teste do curso com treinandos típicos. O curso está em julgamento.
<b>Revisão do curso</b>	Continuar a revisão e o reteste até que seja alcançado um padrão aceitável.
<b>Produção e instalação do curso</b>	Versão final do curso juntamente com a administração e a manutenção.
<b>Validação do curso</b>	Determina a assimilação conseguida em termos de resultados práticos. Diferença entre pré-teste e pós-teste.

DAIES, Igor K. *The organization of training*. Berkshire: McGraw-Hill, 1973.

### 2.3.3- Execução do treinamento

Segundo Marras (2011) a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a linha de produção do T&D. Sendo assim, há duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento.

- A qualidade da aplicação dos módulos;
- A eficiência dos resultados.

Para a execução do treinamento é importante observar alguns fatores que influenciam para a execução, (MARRAS, 2011) são eles:

- Didática dos instrutores: o nível de comunicação é de suma importância, para que se torne fácil e rápida a assimilação das informações por parte dos treinandos.
- Preparo técnico: é fundamental que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado.
- Lógica do módulo: os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. E ao longo dessas sessões é necessário perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no dia a dia e entender a lógica da abordagem.
- Qualidade dos recursos: todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado. É preciso escolher um recurso na qual ira transmitir melhor a informação, pode-se usar slides; filmes de vídeo; computador; sistemas de áudio; televisão; práticas diretas. O instrutor tem que usar técnicas onde prendem os treinandos e assim entendem melhor.
- Técnicas utilizadas: as técnicas a serem utilizadas pelo instrutor variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinandos. Podendo assim utilizar as seguintes técnicas:
  - Aula expositiva: repassa oralmente, é uma técnica exigida em praticamente todas as ocasiões de treinamento.
  - Estudo de caso: onde se pede ao treinando que analise por escrito um case (caso-problema), e após a análise ira encontrar alternativas de solução.
  - Dramatização: muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação.
  - Workshop: técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. É um excelente instrumento para propiciar a cada treinando a oportunidade de comparar seu sistema de reflexão com o das demais pessoas diante de problemas reais.

- Brainstorming (tempestade de ideias): é utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes.
- Simulação: utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos, em que se pode aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas.
- Painel: utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma plateia de ouvintes.
- Simpósio: é uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença de que se apresenta de maneira mais formal.
- Palestra: é utilizada quando se deseja apresentar o treinandos a opinião ou o conhecimento de uma pessoa em especial.
- Conferência: segue o mesmo formato da palestra, com a diferença de que é mais formal.

#### **2.3.4- Avaliação do treinamento**

É a última etapa do processo de treinamento, tendo como finalidade aferir os resultados obtidos, verificar a eficácia, ou seja, analisar se o treinamento realmente atendeu o nível satisfatório das necessidades da organização e das pessoas.

Marras (2011) expõe alguns fatores para avaliar os resultados após a aplicação, podemos destacar alguns indicativos:

- Aumento da produtividade;
- Melhorias na qualidade dos resultados;
- Redução dos custos;
- Otimização da eficiência e da eficácia;
- Aumento das habilidades;
- Aumento da motivação pessoal;
- Redução do absenteísmo;

De acordo com alguns autores a mensuração dos resultados do treinamento é composta de cinco níveis de avaliação, vejamos:

Quadro 3- Níveis de avaliação da eficácia do treinamento

MEDIDAS DE EFICÁCIA	MÉTODOS DE AVALIAÇÃO
<b>Nível 1: Reação</b>	O aprendiz responde satisfatoriamente à pesquisa. (satisfação com a experiência de treinamento)
<b>Nível 2: Conhecimento</b>	O aprendiz responde com aprendizagem completa à pesquisa. (novos conhecimentos e habilidades adquiridos)
<b>Nível 3: Comportamento</b>	Avaliação posterior do gerente indica que o aprendiz mantém a aprendizagem após o evento. (melhoria observável nas habilidades)
<b>Nível 4: Impacto</b>	Avaliação posterior do gerente indica que o aprendiz ainda mantém o aprendizado do evento. (aumento da produtividade no médio prazo)
<b>Nível 5: ROI</b>	Análise de custos, benefícios reflete aumento produtividade no médio prazo.

Fonte: Chiavenato, 2009

## 2.4- Custo do treinamento

Como já sabemos o treinamento gera custo, é necessário então contabilizar todas as despesas que houve e para isso é preciso fazer uma análise comparativa, com base no custo total, custo homem-hora e no custo per capita. Vejamos como é feito:

- o Custo total (Ct): demonstra o conjunto de investimento realizado pela empresa, incluindo material, instalações, equipamentos, instrutores.

Envolvendo todos os custos diretos (Cd) e indiretos (Ci).- **Fórmula  $Ct = Cd + Ci$**

- Custo homem-hora (Chh): é o valor do treinamento. É calculado dividindo-se o custo total do treinamento pelo numero de treinando que participaram do evento multiplicado pelo total de horas.-**Fórmula  $Chh = \frac{Dt}{Tt.Th}$**
- Custo per capita (Cpc): reflete de maneira direta quanto a empresa investiu com cada um dos treinandos que participaram do programa. - **Fórmula  $Cpc = \frac{Dt}{Tt}$**

## 2.5- Desenvolvimento

Como já dito anteriormente o desenvolvimento está mais voltado para o futuro, onde busca focar de modo geral os cargos a serem ocupados e as novas habilidades e competências que serão adquiridas. O desenvolvimento é um processo mais lento e gradativo, que conduz ao exato conhecimento de si próprio e a plena realização de suas competências.

Toda a estrutura destinada a capacitação e desenvolvimento das pessoas deve abordar questões complexas como “lideranças e coaches, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional”. (CHIAVENATO, 2004)

Quando se trata de desenvolvimento através de treinamento não podemos pensar em oferecer informações que vão redundar em novas habilidades e destrezas e, por conseguinte os treinandos se tornarem mais eficientes no que fazem, é importante saber que “formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana e as organizações estão dando conta disso.” (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Dutra (2009), a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e ou ampliação de seu diferencial competitivo, as organizações estão percebendo a grande necessidade de estimular e apoiar o continuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Marras foca o desenvolvimento na seguinte expressão “desenvolvimento de talentos”, ou seja, centra todo o trabalho na evolução das pessoas e não nos processos. Pressupõe-se que o homem deseja crescer e se desenvolver intelectualmente para que possa assumir novas e grandes responsabilidades.

### **2.5.1- Desenvolvimento de pessoas**

O desenvolvimento de pessoas está mais voltado para a educação e a orientação para o futuro. Tem como foco principal o crescimento pessoal do colaborador visando à carreira futura e não apenas o cargo atual. É necessário que todas as pessoas se desenvolvam.

Segundo Chiavenato (2010), com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os colaboradores passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a qualidade e com os clientes. Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimento e capacidade de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade.

#### **2.5.1.1- Métodos de desenvolvimento de pessoas**

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo.

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

- Rotação de cargos: é a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos é um excelente método para transformar especialistas em generalistas, pois permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

- Rotação Vertical: Promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa.
  - Rotação Horizontal: Funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.
- Posições de assessoria: dá a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.
  - Aprendizagem prática: é a técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.
  - Atribuição de comissões: é uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente são de natureza temporária, a fim de resolver um problema específico, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação. Proporcionam oportunidades de crescimento, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros.
  - Participação em Cursos e Seminários Externos: é uma forma tradicional de desenvolvimento. Oferecem a oportunidade de adquirir novos conhecimentos, modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem à distância (videoconferência).
  - Exercícios de simulação: incluem estudos de casos, jogos de empresa, simulação de papéis, descrevendo e diagnosticando os problemas reais, analisando as causas e desenvolvendo soluções. Apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis.
  - Treinamento Fora da Empresa: recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionados com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existe dentro da organização e que precisam ser obtidos. Geralmente é feito por empresas de consultoria, cujo foco primário é a importância de se trabalhar em equipe.



- Estudo de Casos: trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
- Jogos de Empresa: técnicas de desenvolvimento nas quais as equipes de funcionários ou gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas pela empresa.
- Centros de Desenvolvimento Interno: Métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais.

E temos ainda mais dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas que é feito fora do cargo:

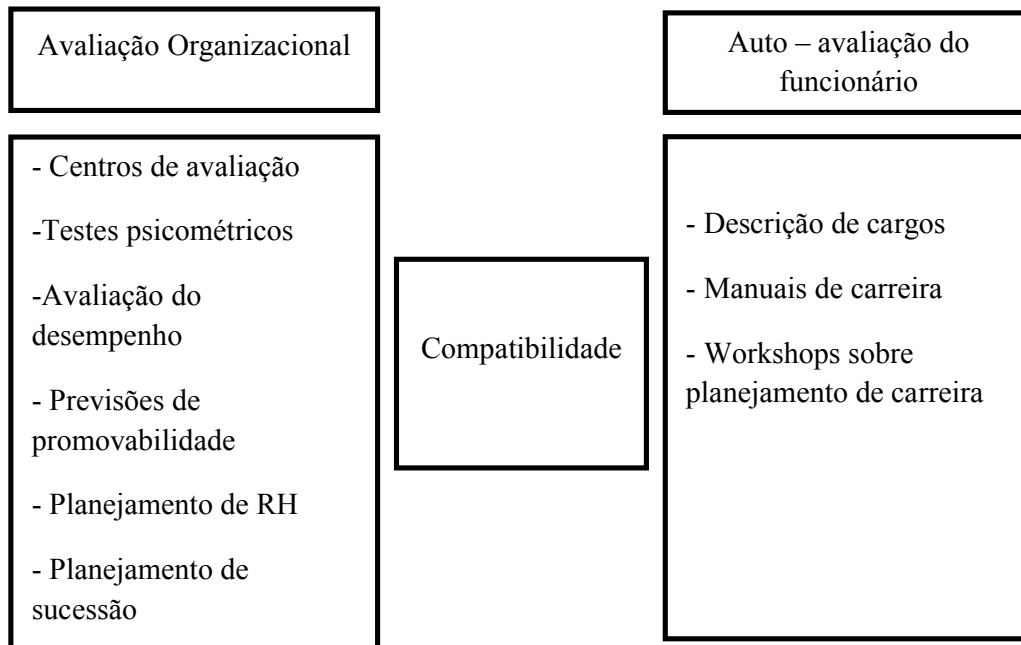
- Tutoria: Funcionários que aspiram subir níveis mais elevados dentro da organização recebem assistência e advocacia de executivo da cúpula. A progressão na carreira requer que tenha favoritismo de grupos dominantes da organização que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões. O gerente exerce um papel de guiar e orientar a uma pessoa em sua carreira. Tem a vantagem de aprender fazendo, e a desvantagem de perpetuar os atuais estilos e práticas da organização e a capacidade do tutor de ser um bom treinador.
- Aconselhamento de Funcionários: Assistir o funcionário no desempenho do seu cargo. Ocorre quando surge algum problema como comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (faltas, atrasos) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente.

### **2.5.2- Desenvolvimento de carreiras**

O desenvolvimento de carreiras é uma sucessão ou sequencia de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. Pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos. E só é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de GP, como avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Chiavenato (2010), o desenvolvimento de carreiras possui algumas ferramentas que são utilizadas pelas organizações, vejamos:

Figura 13 - Principais ferramentas de avaliação de carreiras



Fonte: Chiavenato, 2010

Muitas organizações que hoje são bem sucedidas estão cada vez mais investido em programas de trainees, servindo assim como um grande mecanismo de enriquecimento do capital humano a longo prazo e uma melhoria contínua na qualidade do pessoal.

Chiavenato vai dizer que os programas de trainees representam uma espécie de curto-circuito dos antigos programas de encareiramento profissional, uma vez que os treinandos são posicionados, após uma formação e desenvolvimento, em determinados pontos já avançados ao longo da carreira da empresa.

### 2.5.3- Desenvolvimento organizacional

Desenvolvimento organizacional - DO é a aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais no esforço de longo prazo de melhorar a capacidade da organização de confrontar-se com as mudanças no ambiente externo e aumentar suas habilidades na solução de problemas. (CHIAVENATO, 2010)

É uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo.

O DO possui algumas características básicas que são: é baseado na pesquisa e ação, ou seja, coleta dados sobre um departamento, ou organização inteira, e alimenta os funcionários com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como a unidade deveria ser se ela fosse excelente; aplica os conhecimentos das ciências comportamentais para melhorar a eficácia da organização; muda atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças; e muda a organização rumo a uma determinada direção, como melhoria na solução de problemas, flexibilidade, aumento na eficácia.

De acordo com Chiavenato, o DO utiliza um processo dinâmico composto por três fases, onde se dá pelo diagnóstico que é feita a partir da pesquisa sobre a situação atual; intervenção é uma ação feita para alterar a situação atual e por fim o reforço, que é um esforço feito para estabilizar e manter a nova situação, através de retroação.

O DO utiliza uma série de técnicas, que são aplicadas em uma sequência definida, onde o ponto de partida é melhorar a sensibilidade intrapessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. Em seguida, inicia-se a formação e desenvolvimento de equipes com técnicas intragrupo, as quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar as diferentes equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intra-organizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem alcançados mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas.

A aplicação do DO é importante, pois irá ajudar as pessoas a compreender melhor e até mesmo modificar suas atitudes, valores, crenças e conseqüentemente melhorar a organização em seu todo.

Embora tenha um forte impulsionador, seja importante a aplicação, o DO apresenta algumas limitações, mas não é por isso que se deve eliminar os esforços,

essas limitações apenas indicam as áreas onde o programa precisa ser aperfeiçoado.

- A eficácia dos programas de DO é difícil de ser avaliada.
- Os programas de DO demandam muito tempo.
- Os objetivos de DO são geralmente muito vagos.
- Os custos totais de um programa de DO são difíceis de avaliar.
- Os programas de DO são geralmente muito caros.

O objetivo do desenvolvimento é investir na qualidade do serviço, e pensar no coletivo para ter o resultado do desenvolvimento. Investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todas as pessoas que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo. (PIO,2006)

### **3. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – T&D**

É importante ressaltar que o treinamento e desenvolvimento são aspectos bem distintos, mas ambos são de suma importância dentro de uma organização, tendo como finalidade a busca pelo alcance dos objetivos organizacionais. Para que seja bem executado o T&D, é necessário que a organização em si tenha um foco estabelecido.

O treinamento é uma ferramenta utilizada para qualificação desde o começo da implantação das primeiras fábricas, e os anos foram passando e este processo foi criando mais espaço e aprimoramento dentro das organizações se tornando uma ferramenta bastante importante para as organizações que pretendem se destacar no mercado.

Como já vimos o treinamento tem como objetivo preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização, dando oportunidade 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.

Robbins (2002) aborda que um dos motivos para a crescente importância do treinamento é devido à competição intensificada, as mudanças tecnológicas e a busca do aumento da produtividade que estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários.

A grande importância do treinamento pode ser observada quando dentro de uma organização percebe-se que com o passar dos tempos as pessoas vão se tornando acomodadas, e é onde os líderes de cada departamento devem avaliar a necessidade de treinamento e ajustarem os comportamentos e atitudes de cada colaborador. O treinamento deve servir para melhorar a desempenho da organização e da satisfação de seus colaboradores.

A competição entre as organizações tem sido cada vez mais acirrada, onde cada qual busca o seu aperfeiçoamento para que esteja bem colocada no mercado. Só que muitas organizações ainda não perceberam a grande importância de treinar e desenvolver a sua equipe, pois pensam que vão gastar com algo onde não terá nenhum retorno, mas na opinião de Lacombe (2011, p. 381) as empresas que não treinam e desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

A missão do treinamento pode ser descrita como uma atividade que visa: ambientar os novos funcionários; fornecer aos mesmos novos conhecimentos; desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho e, atualmente vem tendo a sua maior missão que é de conscientizar os funcionários da importância de autodesenvolver-se e de buscar o aperfeiçoamento contínuo. “Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem” (CHIAVENATO, 2003, p.35).

O treinamento deve ser aplicado nas organizações de forma que possa desenvolver as pessoas, visando tanto suas habilidades quanto o seu crescimento dentro da organização.

Hoje as organizações têm que estar atualizado no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos. (CHIAVENATO, 2004, p.340).

Robbins (2002, p.241) comenta que: “O treinamento pode ser muito importante no resultado da empresa”. Entende-se que o treinamento deve incentivar ao funcionário a se autodesenvolver, a buscar o seu próprio meio de reciclagem.

Para que haja o alcance dos objetivos organizacionais é preciso que o treinamento tenha um planejamento bem elaborado, sendo assim será bem executado. Chiavenato (2002), diz que o planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades e que geralmente os recursos colocados à disposição, estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Investir em treinamentos para os colaboradores vem se tornando uma grande necessidade para a organização, para que ela se mantenha bem no mercado, é necessário que a organização em seu todo esteja preparada para enfrentar quaisquer situações; sendo assim precisa investir muito nesta ferramenta preciosa chamada treinamento.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220).

Segundo Chiavenato (2004), as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, os que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Mesmo que novos colaboradores já tenham atuado na função que irá desempenhar, é essencial o treinamento, pois cada empresa tem as suas peculiaridades, como políticas e princípios diferentes. Com o treinamento os colaboradores produzem mais proporcionando o retorno dos investimentos que a empresa fez. O treinamento proporciona um ambiente desafiador e motivador para bons profissionais. Quanto maior for a expectativa do responsável pelo treinamento, maior será o desempenho e o aprendizado dos treinados (LACOMBE, 2005).

## CONSIDRAÇÕES FINAIS

Com o desenvolvimento desse trabalho observamos que anos atrás, o treinamento era mais voltado para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização dessas atividades, mas nos dias atuais esta visão é totalmente diferente, percebe-se que o treinamento não é apenas uma preparação técnica, e sim voltada também para o desenvolvimento de competências comportamentais onde ira auxiliar as pessoas a desenvolverem suas atividades com mais eficiência. Sendo assim trás um crescimento pessoal, onde adquire novos conhecimentos e desenvolvem suas habilidades, quanto para a empresa, que passa a ter uma mão de obra mais qualificada e preparada, podendo assim enfrentar uma competição no mercado e alcançando o seu sucesso.

Treinamento vai bem além daquilo que as organizações pensam como já foi dito muitas organizações ainda levam consigo aquele pensamento de que estarão gastando com algo onde não se terá nenhum retorno, só que o gasto destinado ao treinamento acaba saindo mais em conta do que seguir em frente com funcionários despreparados, o seu gasto será bem menor.

Ao executar um treinamento é importante tomar algumas precauções, pois existem algumas formas e modelos, ai cabe ao treinador fazer uma análise para obter a melhor maneira para essa execução. Para que se tenha um bom resultado é necessário que faça toda uma análise, onde ira verificar a quantidade, local, valor a ser gasto dentre outros detalhes.

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. É uma maneira eficaz de agregar pessoas, a orientação e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Podemos concluir que se há um treinamento bem executado teremos organização, colaboradores e clientes bem satisfeitos, tendo assim uma mão de obra bem mais qualificada e preparada para que se possa atingir os objetivos tanto organizacional como pessoal.



## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional. São Paulo. Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luís César G. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional/ Luís César G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia. -- 2.ed. -- São Paulo: Atlas, 2009.

CARAVANTES, Geraldo R. Administração: teorias e processos – Geraldo R. Caravantes, Claudia C. Panno, Monica C. Kloeckner – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARLOS, Caroline Marzon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. Revista do Centro Universitário de Araras “Dr. Edmundo Ulson”. V. 6, n.1, 2012. Disponível em: <http://www.fcla.edu.br/unar2007/revista/pdfv6/2.%20A%20importancia%20do%20treinamento%20e%20desenvolvimento%20nas%20empresas%20de%20pequeno%20porte%20na%20cidade%20de%20Araras.pdf>. Acesso em 02/12/2013 as 20:00.

CHIAVENATO, Idalberto – Recursos humanos: o capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato. -9.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.il.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 7. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsvier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. – 3.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos / Ana Cristina Limongi França. -1. ed. -5. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais / Antônio Carlos Gil. -1. ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos Princípios e Tendências. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico / Jean Pierre Marras. – 14.ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

PIO, Cleusa. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda. Disponível em:  
[http://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8](http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8), acesso 21/11/2013 as 15:06.

ROBBINS, S. P. Administração: Mudanças e Perspectivas. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).