



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ADMINISTRAÇÃO, BACHARELADO

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
APLICADO NA CONSULTORIA EMPRESARIAL F.C.A**

CIBELE PEREIRA SILVA  
LIDIANY SOARES VAZ  
WANDERSON IDALINO DA SILVA

ANÁPOLIS - GO  
2015

CIBELE PEREIRA SILVA  
LIDIANY SOARES VAZ  
WANDERSON IDALINO DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
APLICADO NA CONSULTORIA EMPRESARIAL F.C.A**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração de Empresas da Faculdade Católica de Anápolis, como requisito parcial para fins de aprovação na disciplina Estágio supervisionado III e TCC II, sob orientação da professora especialista Thais Regina A. Pereira Perdigão.

ANÁPOLIS - GO  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, pois permitiu que tudo isso acontecesse ao longo de nossas vidas, não somente por estes anos como universitários, mas por todos os momentos e por ser o maior mestre que alguém pode conhecer.

A Faculdade Católica de Anápolis pelo seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbramos um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A Professora Especialista Thais Regina Perdigão pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

Agradecemos a todos os professores por nos proporcionar o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, por se dedicarem a nós, não somente por terem ensinado, mas por terem nos feito aprender. A palavra mestre, nunca fará justiça aos professores dedicados aos quais sem nominar terão os nossos eternos agradecimentos.

Aos nossos pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de nossa formação, fica aqui nossos agradecimentos.

## DEDICATÓRIA

Dedico primeiramente a Deus por manter minha fé, perseverança, paciência e força nos momentos difíceis.

A minha mãe Maria de Fátima Pereira Lucena (em memória) por ter sido a grande responsável pela concretização deste sonho, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida, me incentivando e acreditando no meu potencial, e nunca mediu esforço, para me ajudar a realizar este sonho.

Aos companheiros de jornada pelo incentivo e por estarmos juntos vencendo as dificuldades presentes ao longo do curso.

Cibele Pereira Silva

Dedico primeiramente a Deus, pois sem ele nada poderia ser real.

A minha família, em especial aos meus pais, Alzira Abadia Soares e José Vieira Vaz, que estiveram sempre presentes, acompanhando-me em todos os momentos, acreditando no meu potencial e oferecendo total apoio para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Ao meu esposo pelo carinho e compreensão e à minha filha Geovanna Soares Vaz, que mesmo com pouca idade, soube comportar nos momentos que estive ausente, espero ser um exemplo para suas futuras conquistas. Mamãe ama você.

Aos meus companheiros e amigos que me incentivaram para a realização desta grande conquista.

Lidiany Soares Vaz

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ser à base de tudo em minha vida.

A minha formação profissional não poderia ter sido concretizada sem a ajuda dos meus pais, Nelson Idalino da Silva (em memória) e Lecilda Crispiana da Silva, que no decorrer da minha vida me proporcionaram amor e carinho, os conhecimentos da integridade, perseverança e de procurar sempre em Deus a força maior para o meu desenvolvimento como ser humano.

Aos meus amigos que sempre permaneceram do meu lado, e que de alguma forma participaram para concretização deste sonho.

Wanderson Idalino da Silva

## EPÍGRAFE

“ Em uma época de mudanças drásticas, são os que têm capacidade de aprender que herdam o futuro. Quanto aos que se julgam que já aprenderam o que deviam aprender, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que já não existe mais.”

Eric Hoffer

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	9
1.1. Treinamento e desenvolvimento.....	9
1.2. Treinamento: breve contexto histórico.....	11
1.2.1 Objetivos do treinamento.....	13
1.3. Importância do Treinamento. Por que as empresas treinam? .....	15
1.4. Etapas para se desenvolver um processo de treinamento .....	17
1.5. Formas de se aplicar um treinamento. ....	19
<b>2. CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO</b> .....	22
<b>3. MÉTODO</b> .....	25
3.1. Tipo da pesquisa .....	25
3.2. Universo / Amostra .....	25
3.3. Coleta de dados .....	25
3.4. Tratamento dos dados.....	25
3.5. Dificuldades do método .....	25
3.6. Implicações éticas da pesquisa.....	26
<b>4. JR CONSULTORIA EMPRESARIAL</b> .....	27
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	28
5.1. Resultados .....	28
5.2. Discussão.....	32
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	36
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	38

## INTRODUÇÃO

A procura pela eficiência nas organizações é uma realidade provocada pelas constantes mudanças no mercado. A competição entre as empresas tende a aumentar, e para permanecerem competitivas as organizações necessitam se diferenciar frente à concorrência.

Para Chiavenato (2010), as pessoas constituem o principal patrimônio da organização, como estamos em um mercado competitivo torna-se essencial que as pessoas estejam atualizadas, se trata de uma questão importante para o sucesso dos negócios de uma organização, e tem sido um diferencial competitivo, para que consigam se manter nesse mercado torna-se necessário o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e diretrizes e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO 2008 p. 362)

O treinamento e desenvolvimento tornam-se muito importante para o colaborador, pois além de se sentir valorizado passa a ter o conhecimento necessário para a realização de suas atividades e percebe que a empresa preocupa com o crescimento profissional de seus trabalhadores, utilizando seus potenciais, seus talentos e proporcionando melhores condições de trabalho.

Para que as empresas consigam ser bem sucedidas elas devem manter seu quadro de colaboradores com pessoas qualificadas, e preparadas para a rotina de trabalho, pois como coloca Chiavenato (2010) são as pessoas que fazem com que as coisas aconteçam, são elas que conduzem os negócios e prestam serviços, contribuindo para o alcance dos resultados organizacionais, no entanto para alcançar este propósito torna-se imprescindível implementar políticas de treinamento e desenvolvimento pessoal.

A escolha do tema “A importância do treinamento e desenvolvimento na JR Consultoria Empresarial F.C.A.”, veio a partir do interesse em conhecer como o treinamento e desenvolvimento é percebido e desenvolvido em uma organização, tem como principal objetivo a capacitação de acadêmicos para o mercado de

trabalho.

As pessoas possuem ambições tanto na vida pessoal quanto na vida profissional, e com isso criam expectativas para o seu próprio crescimento dentro da organização onde atuam como trabalhadores exercendo as mais variadas funções, para atingir o resultado esperado pela empresa, quando se tem pessoas treinadas e desenvolvidas no ambiente organizacional certamente terá resultados positivos para a empresa e para o próprio colaborador, justificando desta forma a relevância do tema escolhido.

A JR. Consultoria Empresarial F.C.A., empresa Junior da Faculdade Católica de Anápolis atende a comunidade em geral, (alunos, a própria comunidade, empresas). Dentre os seus propósitos, está o de capacitar e acrescentar experiências para a vida profissional de seus acadêmicos, que desenvolvem atividades de consultoria por meio da mesma.

Como os membros da empresa atendem um público diversificado percebeu-se a importância de conhecer a capacitação e preparação dos alunos que ali trabalham, e, para tanto buscou-se verificar a existência de uma política de treinamento e desenvolvimento, e em caso afirmativo qual seria a sua relevância, bem como, as possíveis necessidades de treinamento da equipe. Tendo a intenção de conhecer mais sobre a temática proposta no presente trabalho de pesquisa, surgiu a seguinte pergunta problema: qual a importância de treinar e desenvolver os colaboradores da JR Consultoria Empresarial?

Como objetivo geral buscou-se verificar se as políticas de RH da JR Consultoria Empresarial estão definidas e como as ações de treinamento e desenvolvimento são realizadas para capacitação de seus membros.

Como objetivos específicos determinaram-se:

- ▶ Identificar a existência de políticas de RH na JR Consultoria;
- ▶ Identificar as ações de Treinamento e Desenvolvimento para os colaboradores da JR Consultoria;
- ▶ Analisar o perfil dos colaboradores da JR Consultoria avaliando se encontram capacitados para realização de suas atividades.



O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta o referencial teórico onde buscou-se conhecer os princípios conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, os objetivos do treinamento, a importância do treinamento, por que as empresas treinam, etapas para desenvolver um plano de treinamento, formas de se aplicar um treinamento e o desenvolvimento das consultorias.

O segundo capítulo traz o método utilizado para o desenvolvimento do trabalho e o terceiro apresenta e discute os resultados da pesquisa de campo. Por fim, a análise dos questionários aplicados para os membros da JR Consultoria Empresarial F.C.A.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1. Treinamento e desenvolvimento

O treinamento e desenvolvimento podem ser considerados como ferramentas muito utilizadas e importantes dentro das organizações, o intuito dessas ferramentas é o de oferecer aos trabalhadores informações necessárias para aumentar seus conhecimentos e suas experiências, sendo assim torna-se cada vez maior a necessidade em investir nas pessoas, pois elas carecem de competências para que as empresas tenham diferenciais frente aos demais concorrentes, trazendo benefícios para os colaboradores, para a empresa e cliente.

Chiavenato (2010) apresenta os processos de desenvolvimento:

Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos, que se superpõem: o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional. (...) Os estratos menores- como o treinamento e o desenvolvimento de pessoal (T&D) tratam de aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e desenvolvem. O desenvolvimento organizacional (DO) é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e inovação. (CHIAVENATO 2010, p. 362).

Diante disso, pode se considerar que o treinamento e desenvolvimento atingem as pessoas individualmente, sendo um meio utilizado para buscar a compreensão e desenvolvimento dos indivíduos, tornando-os eficazes.

Gil (2012) ressalta, para que o ambiente organizacional seja dinâmico é preciso desenvolver as pessoas constantemente, com o intuito de torná-las eficazes em suas ações. Com uma frequência cada vez maior, as organizações estão desenvolvendo programas de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Tendo a intenção de esclarecer as diferenças existentes de (T&D), Chiavenato (2008) afirma que: existem diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Mesmo tendo alguns processos parecidos para afetar a aprendizagem, o tempo seria a diferenciação. Ou seja o treinamento seria aplicado para o presente, buscando o aperfeiçoamento das habilidades e competências atuais, enquanto que o desenvolvimento de pessoas focalizaria os cargos que poderiam ser preenchidos no futuro, porém os dois seriam processos que levariam à

aprendizagem tanto do individuo quanto das organizações.

Gil (2012) segue no mesmo raciocínio:

Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. (GIL, 2012, p. 123)

Milkovich e Boudreaw (2000) conceituam treinamento como um método sistemático para gerar a aquisição de habilidades, regras, conceitos, e atitudes que vão impactar para um melhor desempenho dos colaboradores com as exigências de seus papéis funcionais.

Chiavenato (2006) considera ainda treinamento como sendo o método educacional de curto prazo, aplicado de modo sistemático e organizado.

Gil (2012) conceitua desenvolvimento como um conjunto de experiências de aprendizagem necessárias relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

Milkovich e Boudreaw (2000) relatam o desenvolvimento como o processo de treinamento em longo prazo para aperfeiçoamento das habilidades e aptidões pessoais e profissionais.

Para Gil (2012), não basta apenas desenvolver as pessoas é preciso proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para a utilização correta na atuação e desenvolvimento de suas tarefas, significa adaptar uma concepção básica para modificação de hábitos antigos desenvolvendo novas atitudes e capacitação para aperfeiçoar os conhecimentos.

Gil (2012) ainda destaca que, o “sistema de treinamento e desenvolvimento vem servindo para ressaltar o papel das pessoas como o principal patrimônio das organizações.” O capital humano tornou o diferencial competitivo das organizações, com isso as empresas estão cada vez mais exigentes e estão investindo nas pessoas.

Verifica-se, portanto, que as empresas tem se preocupado em treinar e desenvolver seus colaboradores, para conseguirem um diferencial perante seus concorrentes afinal, um profissional bem preparado exerce e faz com êxito suas atividades, a chance de erros é minimizada, pois adquire segurança naquilo que

faz. Considera-se ser possível criar um clima inovador que levará as organizações a vencerem desafios ocasionados pelas mudanças no mercado.

No entender de Chiavenato (1997), o treinamento é projetado para o pessoal não gerencial, enquanto o desenvolvimento objetiva o pessoal gerencial. Ainda ressalta que os cursos de treinamento são projetados para o curto prazo, buscando um propósito definido e específico como a operação de uma máquina, enquanto o desenvolvimento envolve uma educação mais ampla para propósitos genéricos de longo prazo.

Já Milkovich e Boudreaw (2010) afirmam:

Existem evidências de que as organizações fazem mais treinamento para os cargos mais altos da hierarquia e em sistemas de trabalho de alto desempenho. Com mais frequência, os altos executivos consideram como sendo uma missão essencial da organização ser uma “empresa de criação de conhecimento”. (MILKOVICH E BOUDREAW 2010, p. 340)

## **1.2. Treinamento: breve contexto histórico**

De acordo com Gil (2012) a preocupação com o desenvolvimento das pessoas iniciou-se no século XX, na Escola Clássica de Administração, sendo objetivo dos programas a preparação dos indivíduos com vistas ao aumento da produtividade. Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a envolver os aspectos psicossociais das pessoas, e na Segunda Guerra Mundial, década de 40, a preocupação se voltou para o desenvolvimento de programas direcionados a capacitação dos chefes e superiores. A partir da década de 60, o treinamento começou a ser visto como um dos subsistemas básicos da Administração de RH, abrangendo atividades voltadas para suprir as carências das pessoas ou equipes levando em consideração os conhecimentos, habilidades e atitudes dos treinamentos. Com tantas mudanças, o treinamento e desenvolvimento de pessoas passaram a serem vistos mais como apoio do que execução.

Atualmente o conceito de treinamento não é o mesmo que de alguns tempos atrás. Para Chiavenato (2010) no passado, alguns especialistas em RH ponderavam o treinamento como um meio para adaptar as pessoas aos seus cargos ocupados. Recentemente, este conceito se modernizou, considerando o treinamento como um meio para aperfeiçoar o desempenho no cargo, como um meio capaz de

desenvolver a capacidade para tornar os profissionais mais produtivos, contribuindo com resultados positivos. Portanto, treinamento seria uma forma de gerar lucros para a organização, trazendo a valorização das pessoas, e dando créditos ao sucesso das organizações.

França (2010) considera o treinamento como um processo sistemático que procura promover o alcance das habilidades, conhecimentos, normas conceitos e atitudes que visam a progresso das qualidades do colaborador pelo que é exigido pela empresa.

Na mesma linha de pensamento Milkovith e Boudreaw (2010) consideram o treinamento como:

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis dos funcionários. (MILKOVITH BOUDREAW, 2010, p. 338).

Chiavenato (2009) destaca que o treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, podendo estimular novas habilidades e atitudes relacionados ao seu trabalho.

Com novos conhecimentos as pessoas mudam o modo de pensar e agir, como desenvolvem suas atividades no trabalho, e até mesmo com os colegas e seus superiores, levando-as à apresentar melhor desempenho e produtividade, podendo criar oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Para Chiavenato (2008), o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. O treinamento tem o potencial para capacitar o funcionário, levando-o a influenciar no desempenho e nos resultados de uma empresa.

Desta forma compreende-se que o treinamento tem como objetivo básico, qualificar as pessoas para a atuação de seus cargos, gerando um desenvolvimento, e naturalmente aumentando a aptidão para que a pessoa se torne cada vez mais produtiva, sendo assim contribuirá na lucratividade para a empresa.

Gil (2012, p.121) afirma que: “o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, com vista no alcance

dos objetivos da organização.” Sendo assim, o treinamento tem como propósito básico fundamental de capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos.

Percebe-se que o treinamento traz consigo a possibilidade de gerar significativos resultados para o funcionário e para empresa, levando-se em conta que um colaborador mais qualificado apresenta maior grau de motivação e maior produtividade na realização do trabalho. Dessa forma, compreende-se que a maior produtividade do empregado incidirá de forma efetiva nos resultados da organização.

França (2011), afirma que a orientação e o treinamento suplementam as capacidades do novo trabalhador. O resultado que se espera é um equilíbrio entre o que ele pode fazer e o que o cargo exige.

O treinamento torna-se um processo no qual originam o alcance das habilidades, conhecimentos, normas e atitudes que visam à adaptação entre as qualidades do colaborador e o que é exigido pela empresa.

O treinamento deve tentar orientar essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividade planejada, a fim de que os indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos e aquelas habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a empresa. (CHIAVENATO, 2009, p. 391).

Nesta perspectiva, o treinamento deveria envolver todos os colaboradores da empresa, guiando e orientando a todos de maneira positiva, bem como ampliando seus conhecimentos e habilidades para beneficiar ambas as partes, de acordo com os objetivos definidos.

### **1.2.1 Objetivos do treinamento**

Chiavenato (2006) destaca os principais objetivos do treinamento, como sendo os que são apresentados a seguir:

1-Preparar os colaboradores da empresa para realização imediata das atividades exigidas pelo seu cargo.

2-Oferecer oportunidade para o desenvolvimento das pessoas, visando não apenas sua função atual, mas também outras funções no qual ela possa ser inserida.

3-Mudar a atitude das pessoas para criar um clima organizacional favorável,

tornando os colaboradores motivados e adeptos a mudanças.

Observa-se que o treinamento além de preparar o indivíduo, proporciona oportunidades para continuar a desenvolver em outras funções, modificando as atitudes e aumentando a motivação do indivíduo e tornando aberto à novas mudanças na organização.

Marras (2011) distinguem dois tipos de objetivos para a área de treinamento e desenvolvimento sendo eles: os objetivos específicos que se referem a formação profissional, especialização e reciclagem, e os objetivos genéricos que compreende-se como o aumento direto da produtividade e qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e ao atendimento de exigências das mudanças.

Para Chiavenato apud França (2011), entre os objetivos mais importantes da área de treinamento, destacam se os seguintes:

- ✓ Formação profissional - alcançar a meta para que o indivíduo esteja apto a desempenhar a profissão desejada, revendo todas as instruções e práticas importantes para desempenhar bem a sua função.
- ✓ Especialização - proporciona ao treinando uma área de conhecimento específico dentro da área de trabalho com objetivo de obter o resultado esperado.
- ✓ Reciclagem - tem por intuito a revisão dos conceitos, instruções e práticas restaurando de acordo com que for preciso.

Desta forma, entende-se que a formação profissional, especialização e reciclagem, são objetivos importantes do treinamento, para que os funcionários elevem seus níveis de desempenho e produtividade nas atividades que já desenvolve, mantendo seus conhecimentos amplos e atualizados.

A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, eficiência, eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa. FRANÇA (2011, P.88)

Conforme demonstrado por França (2011) o resultado que a empresa espera de um treinamento é a contribuição para o aprendizado dos colaboradores, buscando atingir resultados significativos e uma melhoria continua para a empresa.

Entende-se, portanto que o perfil do colaborador, seria um indicador para incluí-lo para algum treinamento para atuar em alguma área da empresa, e se o colaborador estiver em uma função que não se identifica o trabalho para esse

individuo se torna muito pesado e oneroso.

### **1.3. Importância do Treinamento. Por que as empresas treinam?**

Lacombe e Heilborn (2008) destacam a importância do treinamento para as empresas considerando:

A principal razão pela qual as empresas treinam é para proporcionar ao empregado novas habilidades ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento. LACOMBE E HEILBORN (2008, p. 271)

Assim as pessoas deixam de ser vistas como meros funcionários remunerados, e passam ser parceiros e colaboradores do negócio da empresa com amplos conhecimentos necessários para exercer suas funções, produzindo mais quantidade com melhor qualidade, transformando todo investimento aplicado em lucro.

Para terem sucesso, as organizações têm de descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Além da capacidade de aprender temos que adicionar a capacidade de armazenar, recuperar e transferir os conhecimentos. O capital já não é rei, as competências e conhecimentos das pessoas são. O corolário disto é que a empresa de sucesso é a que consegue aprender eficazmente. (LACOMBE e HEILBORN 2008, p. 494.)

Para uma organização obter sucesso, ela precisaria, portanto, de pessoas empenhadas e aptas para aprenderem, absorvendo assim amplos conhecimentos para o desenvolvimento de suas atividades, tornando a teoria em realidade, pois são as pessoas que movem a empresa e que realizam o serviço.

Já para Lacombe (2005), as empresas que decidem não treinar seu pessoal, podem enfrentar algumas dificuldades competitivas por falta de pessoas capacitadas.

Entende-se que as organizações estão enxergando as pessoas como figuras valiosas para a empresa, capazes de alcançar os objetivos da mesma, afinal são as pessoas o elemento que injeta inteligência nos seus negócios e que fazem o diferencial na concorrência. Assim, investir nelas não é um simples custo, mas um meio para aumentar o desempenho da empresa.



Lacombe (2005) ressalta quanto ao investimento em treinamento:

Uma das razões pela qual as empresas investem menos do que deveriam em treinamento é o receio da perda do investimento, uma vez que o beneficiário direto do investimento, o empregado, poderá deixar a empresa a qualquer momento. Pior ainda: poderá ir trabalhar para um competidor. (LACOMBE 2005, p. 320)

Desta forma, existiria uma preocupação do empresário no momento de decidir sobre investimentos em treinamento, atrelado ao medo de perder o empregado treinado para a concorrência o que acabaria na perda do Know how da sua organização e do investimento realizado na capacitação dos indivíduos

Portanto conforme, Milkovich e Boudreaw (2010):

Existe uma crescente evidencia de que os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e que as empresas que reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipes e círculos de qualidade, conseguem maior produtividade se esses programas estiverem em sintonia com a educação do trabalhador.(MILKOVICH E BOUDREAW 2010, p. 340).

Nota-se que o treinamento passa a ser um investimento capaz de conseguir uma maior produtividade de seus funcionários e desta forma, futuramente propiciará um aumento da sua lucratividade organizacional.

Desta forma o treinamento deixa de ser visto como uma despesa para a organização e passa a ser visto como um investimento, que no qual poderá oferecer um retorno favorável à organização.

As empresas não têm escolha entre treinar ou não treinar. Elas são obrigadas a fazê-lo e o fazem pelo menos no próprio trabalho por meio das orientações da chefia. Cada novo empregado, independente de seu treinamento prévio, formação ou experiência, precisa aprender a executar algumas tarefas específicas. Além disso, novas ocasiões para treinamento estão sempre surgindo: quando um empregado é transferido ou promovido, quando o trabalho muda e novas habilidades ou conhecimentos precisam ser aprendidos em função de mudanças na instituição ou de avanços no conhecimento humano ou na tecnologia. (LACOMBE E HEIBOM 2008, p. 271)

Entende-se que, o empreendedor que não oferece treinamento aos seus colaboradores, sempre terá funcionários com menor nível de conhecimento em suas empresas, do que aquelas que investem em treinamento dos seus colaboradores, ainda que de maneira prática.

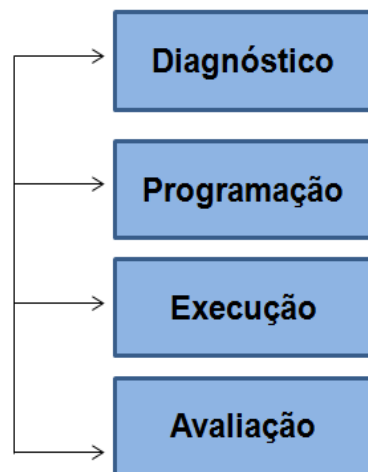
#### 1.4. Etapas para se desenvolver um processo de treinamento

Toda organização se mantém com um bom nível de produtividade quando tem profissionais capacitados para exercer suas funções. O indivíduo se faz presente no nível de desenvolvimento da organização de maneira fundamental.

Para que o treinamento atinja os objetivos propostos para o mesmo faça necessário que seja devidamente planejado. Cada etapa devera ser cuidadosamente elaborada.

Para Marras (2011) o processo de treinamento envolve quatro etapas, como demonstrará a figura 1.

FIGURA 01: Fluxo de um processo de treinamento



MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 14º Ed. Revista atualizada e ampliada. São Paulo: Saraiva, 2011, Pag. 137.

Para Marras (2011) a etapa do diagnóstico deve ser desenvolvida através do levantamento de necessidades de treinamento (LNT). Este se refere ao levantamento do conjunto de carências que o colaborador possui para o bom desempenho de suas atividades, como também a exigência do próprio cargo, ressalta ainda que essas carências provocam ineficiência nos trabalhos da organização e podem até se originar no próprio recrutamento e seleção.

Chiavenato (2006) salienta que o levantamento de necessidade de treinamento é a primeira etapa do processo de treinamento, e pode ser efetuado em três níveis distintos de análise:

- ✓ Nível de análise organizacional: onde procura saber qual é o comportamento da organização, seu crescimento, clima e imagem da empresa e tudo que direta ou indiretamente pode afetar os objetivos e resultados da empresa.
- ✓ Nível de análise dos Recursos Humanos: Busca analisar se os recursos no sistema de treinamento são suficientes tanto em quantidade como em qualidade, para realização eficaz das atividades.
- ✓ Nível de análise de Operações e Tarefas: É uma abordagem mais restrita pois esta ligada diretamente ao cargo que será ou está sendo ocupado, buscando os conhecimentos, habilidades e atitudes para realização de suas atividades.

Para Gil (2012) o diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT) “é um processo que tem como objetivo apontar as deficiências dos indivíduos e dos grupos, executando os afazeres indispensáveis para o alcance dos objetivos da empresa.”

Ainda ressalta que o (DNT) é idealizado como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

Análise Organizacional: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;

Análise das tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;

Análise dos recursos humanos: consiste na identificação, juntos aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam. (GIL, 2012, p.124)

Para Bohlander e Snell (2009) os gestores e a equipe de RH devem estar atentos às necessidades de treinamento da empresa e os setores onde serão necessários à sua aplicação.

Segundo Marras (2011) a área de T&D “é a responsável em fazer a ligação entre as políticas e diretrizes organizacionais, e as ações do dia a dia organizacional que acontece informalmente nas relações dos indivíduos que compõem esta sociedade.”

O planejamento após a elaboração do LNT resulta na programação do treinamento.

Um programa eficaz de treinamento, segundo o modelo de Davies, apresentado por Marras (2011) envolve oito passos:

- 1- Precisão do treinamento: define os objetivos do treinamento.

- 2- Análise do assunto: desenvolve o conteúdo a ser abordado.
- 3- Planejamento das táticas de ensino: determina a didática e as ferramentas de ensino que serão utilizadas
- 4- Redação de um rascunho do curso: primeira montagem da estrutura e do conteúdo programático do curso.
- 5- Teste com pessoas: primeira aplicação do treinamento para validar o mesmo.
- 6- Revisão do curso: revisão dos pontos que apresentam falhas de que não atingiram os objetivos propostos.
- 7- Produção e instalação do curso: definição da versão final do curso.
- 8- Validação do curso: determinar se os resultados alcançados em termos práticos atingiram aos objetivos propostos.

Portanto, programação do treinamento deverá observar questões fundamentais como necessidade, prioridade, extensão e a relação custo-benefício. As respostas a estas questões deverão ser positivas para validar a execução do treinamento.

A execução do treinamento seria aplicação prática do que foi planejado, e a execução deverá considerar duas grandes preocupações: a qualidade da aplicação e a eficiência dos resultados.

De acordo com Marras (2011) os fatores que mais influenciam na qualidade da aplicação do treinamento são a didática dos instrutores, e o preparo técnico destes, pois estes fatores interferem diretamente no nível de assimilação do conteúdo por parte dos treinados. Os demais fatores são a lógica do treinamento, que mantém o interesse do treinando no processo de aprendizagem, a qualidade dos recursos que fornecerão subsídios para o instrutor facilitar o repasse do conteúdo, e as técnicas utilizadas pelos instrutores, que variam de acordo com o objetivo do treinamento, o grupo de treinando, o conteúdo a desenvolvido, etc.

A última etapa do treinamento, ainda de acordo com Marras (2011), tem por finalidade avaliar os resultados alcançados frente ao que foi previamente planejado. Recomenda-se que ao final de cada treinamento os resultados sejam mensurados a fim de se verificar a efetividade do trabalho realizado.

### **1.5. Formas de se aplicar um treinamento.**

Lacombe (2005) classifica os tipos de treinamentos com base em diversos critérios, principalmente quanto a forma de execução e quanto ao público alvo:

Tipos de treinamentos quanto a forma de execução:

- ✓ Treinamento no trabalho: conhecido como on-the-job, ocorre no dia-a-dia são exemplos ou orientações passadas pela chefia e mentores.
- ✓ Treinamento formal interno: refere-se a um treinamento programado, fora do ambiente de trabalho, pode ser cursos, palestras, seminários dentre outros, como objetivo de melhorar o desempenho das pessoas na sua função ou capacitá-las para outras.
- ✓ Treinamento formal externo: treinamento aberto ao público, aplicado por instituições de ensino, destinados ao aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas, um ponto importante neste treinamento é o contato pessoal com outras pessoas, aumentando seus conhecimentos com trocas de experiências.
- ✓ Treinamento a distância: vídeo conferências, intranet, internet, o uso das novas tecnologias tem aumentado muito a eficiência dos treinamentos a distância, consegue treinar um número maior de pessoas, pois se torna flexível, uma vez que o treinado pode escolher o dia e a hora em que estará disponível para executá-lo.

Tipos de treinamento quanto ao público:

- ✓ Integração de novos empregados: serve como boas vindas aos colaboradores, informa aos empregados os objetivos, missão, visão e metas da empresa, como também as normas e procedimentos internos.
- ✓ Formação de Trainees: destina-se quase sempre a pessoas de nível superior com o objetivo de prepará-la para assumir outras funções e cargos de responsabilidades dentro da organização.
- ✓ Capacitação Técnica Profissional: refere-se especialmente a assuntos técnicos, para melhorar o desempenho dos profissionais nas atividades por ele realizadas.
- ✓ Estágios: alunos de uma determinada instituição, sem vínculo empregatício, uma forma de aprendizado como também uma oportunidade.
- ✓ Desenvolvimento de executivos: destinado a capacitar e formar

peças de alto nível dentro da organização, com objetivo de prepará-los com auto potencial de conhecimento, se tratando de tomadores de decisão.

A área de treinamento e desenvolvimento, conforme Marras (2011) age como assessória às demais áreas da empresa, pois disponibiliza informações atualizadas aos gestores, fornecendo subsídios para tomada de decisão em relação a capacitação das pessoas para o trabalho.

## 2. CONSULTORIA EM ADMINISTRAÇÃO

A busca por consultorias pelas empresas tem aumentado significativamente nas últimas décadas. Estas empresas procuram nas consultorias o trabalho de especialistas que venham de encontro as suas necessidades de estruturação, desenvolvimento e crescimento. (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Oliveira (2004), as empresas que oferecem consultoria os mais diversos tipos de serviços especializados, de forma a atenderem as diversas necessidades que as organizações em geral apresentam.

Assim os consultores são profissionais que apresentam um nível de conhecimento e experiência diferenciado, sendo, portanto profissionais que tem expertise em determinadas áreas do conhecimento e se destacam pelas soluções que apresentam aos seus clientes.

Gil (2012) coloca que a consultoria para gestão de pessoas, assim como consultoria nos demais setores, pode assumir modalidades diferentes tais como:

**Consultor Organizacional:** realizada por meio de uma empresa de consultoria de pequeno, médio ou grande porte. A consultoria é realizada por empresas especializada em serviços de consultoria.

**Consultor autônomo:** de modo geral, tem um escritório em sua própria casa e atua em determinado projeto de forma independente. É contratado de forma direta pela empresa por meio de um contrato de trabalho por tempo indeterminado, sem nenhum tipo de vínculo empregatício com o contratado.

**Consultor associado:** Costuma ser convocado para realizar trabalhos nos quais as empresas contratantes não detêm experiência. São contratados para elaboração de projetos e ao término o contrato é desfeito de forma automática.

**Consultor Exclusivo:** Fornece orientação e conduz projetos especiais de consultorias para determinada empresa. São profissionais de alto nível que já ocuparam cargos de níveis altos em empresas grandes.

**Consultor interno:** é funcionário da própria empresa, ocupante de cargo de nível técnico ou gerencial. É um profissional que tem por finalidade atender as necessidades específicas dos clientes internos e que atua nos processos de RH da empresa.

Gil (2012) diz que o consultor de recursos humanos é um profissional que presta serviços voltados à identificação e análise de problemas referentes à política,

organização e métodos na área de RH e que também recomenda ações preventivas e corretivas.

Portanto o profissional que exerce atividades de consultoria seria remunerado, ele faz recomendações e sugestões aos seus clientes, sem se envolver diretamente na tomada de decisões da empresa que contratou os seus serviços.

Para França (2010) a consultoria é a atividade de recursos humanos onde são realizadas atividades de apoio, orientação e supervisão para as demandas organizacionais.

Observa-se que a consultoria realiza e está envolvida em todas as atividades relacionadas a área de recursos humanos.

Banov (2010) informa que as consultorias fazem um trabalho diferenciado, recrutam selecionam os candidatos e muitas vezes fazem o treinamento. Seus custos são elevados por atenderem aos cargos de nível médio e alto da pirâmide organizacional. As Consultorias são uma forma de terceirização dos processos de recursos humanos.

Oliveira (2004) apresenta algumas características que podem ser consideradas como idéias para o profissional que deseja desenvolver carreira na área de consultoria organizacional. São elas:

1-Atitude interativa e empreendedora, com esta atitude o profissional prepara o futuro e acredita que pode fazê-lo estabelecendo maneiras de torná-lo realidade. Acredita que pode transformar as organizações provocando quer seja na estrutura, funcionamento, pessoas, recursos, etc. Procura auto-desenvolvimento, auto-realização e autocontrole.

2- Fazer parte do mundo e ter pensamentos estratégicos: O consultor deve ter pensamento estratégico, pois este tipo de pensamento representa a sustentação básica para o resultado do seu negocio e cliente.

3- Visão ampla em curto, médio e longo prazo: Através da visão ampla tem-se uma melhor visualização das variáveis que afetam os negócios da empresa cliente.

4- Saber trabalhar com as turbulências ambientais: Os consultores devem mostrar eficácia, eficiência e efetividade nos mais diversos cenários em que as organizações estão inseridas.

5- Ter adequado relacionamento com forte ênfase nas pessoas: Os consultores devem ter atuação com ênfase nas pessoas, sustentado por dialogo amplo, buscando elevado nível de comprometimento, saber expor suas idéias, bem como



ouvir as pessoas.

6- Ser líder e ético: a capacidade de liderar é uma característica fundamental para o consultor, pois muitas vezes, terá que liderar equipe de líderes das organizações onde atua. Deve ser ético e empregar meios e medidas honestas para alcançar seus objetivos.

7- Estar voltado para o processo de inovação: o consultor necessita de alguns fatores básicos, como senso de oportunidade, agressividade, comprometimento, flexibilidade e criatividade para desenvolver situações alternativas interessantes que farão a diferença para seus clientes.

8- Ter conhecimento de administração: é necessário que o consultor tem amplo conhecimento das funções da administração( planejamento, organização,direção e controle).Quanto as áreas funcionais da empresa, seu conhecimento pode ser especialista, com conhecimento profundo em sua área de atuação específica, ou seja, ser generalista com algumas especializações.

9- Saber trabalhar com realismo: o consultor organizacional devera saber catalisar as varias situações ao realismo, inclusive com suas limitações.

Nesta perspectiva os profissionais que atuam em consultorias empresariais também precisam se manter atualizados e capacitados para o desenvolvimento de suas atividades, pois, como coloca Oliveira (2004), acabam se tornando referencia em seu campo de atuação.

### **3. MÉTODO**

#### **3.1. Tipo da pesquisa**

A natureza da pesquisa foi aplicada, com o objetivo de gerar conhecimento para aplicações práticas dirigida à solução dos problemas específicos, para análise melhor dos dados a serem obtidos será utilizada no trabalho a pesquisa qualitativa a qual nos permite traduzir opiniões em informações relevantes que serão classificadas e analisadas, a fim de mensurar melhor os dados da pesquisa, e servir como bússola para solução da pergunta problema deste trabalho científico.

#### **3.2. Universo / Amostra**

A JR Consultoria Empresarial, empresa Junior da Faculdade Católica de Anápolis foi o campo para esta pesquisa. O universo e a amostra foram constituídos por seus membros, acadêmicos que compõem o quadro de colaboradores da mesma.

#### **3.3. Coleta de dados**

Os dados primários foram obtidos através de aplicação de questionários e entrevistas. Questionário este formado por 14 questões, sendo questões do tipo aberta, dando aos participantes a oportunidade de expressar e expor suas idéias, observações e pensamentos dentro da sua realidade de trabalho.

#### **3.4. Tratamento dos dados**

Para análise dos dados as respostas dadas pelos sujeitos foram transcritas para o corpo deste trabalho em sua íntegra. Estas respostas foram analisadas com base no referencial teórico desenvolvido.

#### **3.5. Dificuldades do método**

Identificou-se algumas dificuldades para elaboração do trabalho, devido à quantidade de colaboradores que trabalham na Empresa JR., visto que ela possui um pequeno quadro de funcionários. Os participantes responderam as questões

apresentadas, no entanto, algumas respostas foram curtas, não expondo maiores detalhes que possibilitariam uma análise mais completa destas.

### **3.6. Implicações éticas da pesquisa**

Abordou-se para realizar a pesquisa todos os participantes descritos na amostra, sem objeção de cor, raça, sexo, religião, grau de instrução ou classe social, todos os dados foram analisados de forma igual. Vale ressaltar que ninguém foi obrigado a participar respondendo os questionários, assim todos os dados e informações coletadas foram de livre e espontânea vontade, suas identidades serão preservadas.

#### **4. JR CONSULTORIA EMPRESARIAL**

A JR Consultoria Empresarial, empresa júnior da Faculdade Católica de Anápolis, foi criada em 2013, com o objetivo principal de oferecer aos acadêmicos da instituição a oportunidade de desenvolver atividades que proporcionem uma qualificação diferenciada para o mercado de trabalho.

A empresa júnior funciona sob a orientação e supervisão de um professor coordenador e está composta por três áreas de atuação: a Administração Financeira, de Recursos Humanos e de Projetos.

Cada área é ocupada por acadêmicos que desempenham as funções de diretor Administrativo Financeiro, diretor de Recursos Humanos e diretor de Projetos. A empresa tem a função de atender as demandas da sociedade em geral, atendendo e desenvolvendo atividades de consultorias nas áreas acima. Estas demandas são transformadas em projetos que são desenvolvidos pelos acadêmicos e executadas nas empresas contratantes dos serviços.

Desta forma a Faculdade Católica de Anápolis procura atender através da JR Consultoria Empresarial as mais diversas demandas empresariais com um direcionamento ético e responsável de seus acadêmicos.

Texto desenvolvido pelos autores a partir da entrevista com o Prof. Coordenador.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1. Resultados

Para obtenção dos dados da pesquisa foi aplicado um questionário com perguntas abertas de forma a possibilitar a livre expressão dos respondentes. As respostas dos mesmos foram transcritas e serão apresentadas em sua íntegra sem qualquer tipo de correção ou alteração. Para uma melhor apresentação as questões foram organizadas em tabelas e os respondentes foram identificados como sujeito 1, sujeito 2 e sujeito 3.

<b>Questão 1: Qual sua função na JR consultoria empresarial FCA?</b>
<b>Sujeito 1:</b> Diretor Administrativo Financeiro
<b>Sujeito 2:</b> Diretora de Recursos Humanos
<b>Sujeito 3:</b> Diretora de Projetos

<b>Questão 2: Faça uma descrição do seu cargo, e quais atividades você exerce?</b>
<b>Sujeito 1:</b> Envolve todas as áreas da consultoria, como termos relacionados a procedimentos, cotações, planejamento de ações, validação de fichas de frequência, fechamento do caixa, pagamento de faturas, entre outras atividades gerais, no que diz respeito à solicitação de materiais ou instrumentos de trabalho, acessórios etc.
<b>Sujeito 2:</b> Recrutamento, seleção, diagnóstico organizacional, treinamento, avaliação de desempenho entre outras.
<b>Sujeito 3:</b> Projetos e atividades que envolvam a área ambiental como palestras de Educação Ambiental.

<b>Questão 3: Quais são suas responsabilidades?</b>
<b>Sujeito 1:</b> Pergunta atrelada ao item anterior, porém em outras palavras. As responsabilidades estão relacionadas às atividades exercidas e relatadas no item 2.
<b>Sujeito 2:</b> Essa pergunta torna-se desnecessária, pois minhas responsabilidades são idênticas a descrição do meu cargo. A única diferença é que responsabilidades vêm em forma de verbo. Ex de responsabilidades: Recrutar e selecionar pessoas, realizar diagnóstico organizacional.
<b>Sujeito 3:</b> Cumprir com tudo o que for pedido, como fazer projetos.

**Questão 4: Você tem acesso às informações sigilosas?**

**Sujeito 1:** Sim.

**Sujeito 2:** Sim.

**Sujeito 3:** Não.

**Questão 5: De que maneira se sente capacitado para exercer sua função?**

**Sujeito 1:** Não entendi o sentido da pergunta, mas vamos lá. De modo que conforme o passar do tempo e a experiência adquirida nas atividades/responsabilidades, a confiança aumenta no que diz respeito a se sentir capacitado para exercer as funções determinadas.

**Sujeito 2:** Não entendi a pergunta.

**Sujeito 3:** Media.

**Questão 6: Quais ações de T & D você sente a necessidade de serem desenvolvidas na Empresa Jr. Consultoria?**

**Sujeito 1:** Nenhuma. Pelo fato da JR Consultoria ser uma empresa que realiza tais processos, não é uma necessidade percebida por mim, por parte dos que trabalham na mesma, haja vista que todos desempenham suas funções com eficiência.

**Sujeito 2:** Nenhuma. A empresa JR já funciona como uma empresa de T&D, pois é esse o objetivo de um núcleo de prática. Treinar e desenvolver pessoas com o objetivo de que quando elas estiverem no mercado de trabalho elas possam ser eficientes e eficazes reduzindo as probabilidades de erros.

**Sujeito 3:** Nenhuma

**Questão 7: No seu ponto de vista, qual a maior dificuldade que a Consultoria enfrenta diante do mercado no momento, e qual sua sugestão para melhoria.**

**Sujeito 1:** O fato de ser uma empresa sem expressão no mercado e ser formada por acadêmicos da Faculdade Católica de Anápolis, na minha percepção não inspira confiança por parte dos responsáveis para os quais são oferecidos serviços, criando um tabu e dificultando assim a obtenção de demanda.

**Sujeito 2:** Em relação a sua posição e colocação quanto à competitividade. Acredito que todo início exige dedicação por parte de quem lidera e de quem exerce as funções. Acredito que está no caminho certo.

**Sujeito 3:** No meu ponto de vista a consultoria é um ramo que só está crescendo, as dificuldades que ela pode enfrentar pode até ser por falta de divulgação da empresas.

**Questão 8: Como foi identificado, a empresa possui uma pequena demanda de serviços, em sua opinião porque a empresa se encontra dessa forma? Você acredita que um projeto de marketing poderia aumentar a gama de serviços? Se sim de que forma seria desenvolvido esse marketing?**

**Sujeito 1:** Justamente pelo fato de faltar confiança por parte do mercado em aceitar os serviços de uma empresa com menor expressão e formada por acadêmicos, ainda que tenha supervisão de um professor formado que dá o suporte. Sim, um projeto de marketing é interessante, porém falta apoio externo.

**Sujeito 2:** Exatamente por ser uma empresa JR. Nosso objetivo não é atrair grandes empresas, para isso têm-se as grandes consultorias, não que isso não seja provável. E a cultura de pequenas empresas é de não assumir que precisam de consultoria, ocupando o lugar que seria nosso. Um projeto de marketing sempre é bem vindo, credito que o melhor marketing é o que já executamos, de prestar serviços a organizações com o intuito de que elas nos recomendem e assim por diante.

**Sujeito 3:** Sim, por ser uma empresa pequena e ainda está no começo ela não tem tanta demanda, mais o marketing sempre ajuda.

**Questão 9: Que aspectos positivos você destaca em sua função? O que poderia ser modificado?**

**Sujeito 1:** Aprender mais sobre como controlar o setor administrativo e financeiro de uma empresa, obtendo competências necessárias para agregar valor ao mercado de trabalho. Acredito que nada precisa ser modificado, até porque é preciso saber trabalhar em todo tipo de circunstância que uma função oferece, além de ser complicada uma modificação em atividades já preestabelecidas.

**Sujeito 2:** Todos. Tudo que me foi ensinado, que citei na pergunta 2 tive a oportunidade de desenvolver na prática, portanto só me foi agregado conhecimentos.

**Sujeito 3:** Gosto da minha função e não modificaria nada.

**Questão 10: Você tem dificuldade para realizar sua função? Que dificuldade? Em sua opinião como ela poderia ser resolvida?**

**Sujeito 1:** Não, até porque pelo fato de termos supervisão de um professor, as dúvidas que surgem são logo solucionadas.

**Sujeito 2:** Não. Estou satisfeita com minha função

**Sujeito 3:** Sim, varias outras que sejam da minha área, ambiental.

**Questão 11: Você tem anseio de exercer outro cargo ou função? Qual?Por quê?**

Sujeito 1: A princípio não, me sinto à vontade na área de finanças pelo fato de ter afinidade com os números.

Sujeito 2: Não. Estou satisfeita com minha função.

Sujeito 3: Sim, varias outras que sejam da minha área, ambiental.

**Questão 12: Você possui cursos na área em que atua? E em outras áreas?**

Sujeito 1: Ainda não. Não

Sujeito 2: Não. Sim

Sujeito 3: Ainda não

**Questão 13: Como é o seu relacionamento com o coordenador? Com base em tudo o que você já aprendeu sobre administração e gestão de pessoas, em sua opinião o coordenador se encontra apto para assumir essa função?Existem pontos que devem ser melhorados? Quais?**

Sujeito 1: Bom. Em partes. Sim. Objetividade e clareza de ideias transmitidas, além de incentivo no ponto de vista de agregar conhecimentos e desempenhar atividades de forma mais dinâmica e motivadora.

Sujeito 2: Bom. Sim. Sim. Presença diária. Mais desafios propostos e mais orientação ao invés de execução de atividades.

Sujeito 3: Bom, sim, sim, mais atividades para serem desenvolvidas, para que possamos ganhar conhecimento.

**Questão 14: O que precisa ser melhorado na empresa? Você está contribuindo para isso?**

Sujeito 1: Seria bom haver um dinamismo e rever o modo como as atividades propostas são desenvolvidas e a quantidade de atividades a serem desenvolvidas; mas principalmente é necessário o aumento de demanda, que atualmente é a maior dificuldade para um crescimento satisfatório e motivação profissional. Tento contribuir como posso, apesar das limitações/barreiras que são encontradas durante o percurso.

Sujeito 2: Nada. No meu ponto de vista estou agregando valor, pois estou entregando o que de melhor posso oferecer.

Sujeito 3: A empresa ainda está crescendo e tem muito que ser melhorado e todos



que aqui trabalham estão contribuindo para esse processo

## 5.2. Discussão

As quatro primeiras questões do questionário foram formuladas para um maior conhecimento das atividades e responsabilidade de cada um dos colaboradores, onde se buscou compreender seu cargo, função e as reais atividades que exercem no dia a dia da Empresa Júnior.

Identificou-se que todos os colaboradores realizam diversas atividades no ambiente de trabalho, tendo tarefas a serem cumpridas, que são monitoradas pelo professor coordenador. A maioria possui acesso a informações sigilosas, podendo entender que existe transparência nas informações. Os entrevistados afirmam que há pouca demanda de trabalho para desenvolver devido à falta de ações de divulgação das atividades que realizam.

Analisando as respostas apresentadas percebe-se que os sujeitos responderam de forma concisa, não apresentando detalhes de como realizavam suas atividades, não declaram nenhum tipo de método ou frequência com o que desenvolvem as mesmas.

Os sujeitos 1 e 2 não conseguiram diferenciar atividades de responsabilidades colocando que são “ idênticas a descrição do meu cargo. A única diferença é que responsabilidade vem em forma de verbo.” ( Sujeito 2) .

Os respondentes acreditam que não há necessidade alguma de treinamento e desenvolvimento para realizar suas atividades, pois afirmam que o conhecimento que é transferido em suas graduações é suficiente para realização das suas atividades.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), consideram o treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, tal processo beneficia ambas as partes, o colaborador e a empresa. O Treinamento proporciona ao treinando novos conhecimentos, habilidades e hábitos relacionados ao seu trabalho, pois é por meio dele que as pessoas mudam o modo de agir, como trabalham e suas atividades perante seu serviço e até mesmo com os colegas e seus superiores.

França (2011), diz que a orientação e o treinamento suplementam as capacidades do novo trabalhador. O resultado que se espera é um equilíbrio entre o que ele pode fazer e o que o cargo exige.

O treinamento tem o seu objetivo básico, qualificar as pessoas para a atuação de seus cargos. Segundo Marras (2011), “o treinamento repassa ou recicla conhecimentos, habilidade, atitudes, relacionada à execução de suas tarefas e otimização do trabalho.” Afirma ainda que o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador.

Gil (2012, p.121), ressalta que “o treinamento, de acordo com a concepção tradicional, é o meio para adequar cada pessoa ao seu cargo, com vista no alcance dos objetivos da organização.”

Sendo assim treinamento tem objetivo fundamental de capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seu cargo, desta forma o treinamento traz consigo benefícios nos resultados da organização, pois quando se mantém um quadro de colaboradores capacitados/qualificados naturalmente apresentarão uma maior produtividade e ate mesmo um maior grau de motivação na realização de seu trabalho.

Foi questionado se eles sentem alguma necessidade de desenvolver ações de T&D na empresa JR., é possível perceber que os sujeitos não identificam nenhuma necessidade de passarem por treinamento específico para o desempenho de suas atividades na Jr Consultoria. Este fator pode ser explicado uma vez que os mesmos sentem que o suporte recebido do professor coordenador e do conhecimento adquirido nas disciplinas da graduação já os capacita para realizarem seus trabalhos com eficiência. No entanto vale ressaltar que, conforme Marras (2011), Treinamento “é o processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidade, atitudes, relacionada à execução de suas tarefas e otimização do trabalho.” O Treinamento e Desenvolvimento têm papel importante, sendo a peça-chave no processo de desenvolvimento organizacional. As ações de T&D têm como objetivo desenvolver e aprimorar os conhecimentos de cada membro.

Percebe-se que os colaboradores têm uma visão fechada, e não sentem necessidade de modificações no meio de trabalho, identifica que houve dificuldade para responder a questão, pois deixaram de ser objetivos.

Torna-se fundamental o desenvolvimento de novas competências dentro das

organizações para que possam manter-se no mercado atual. Para França (2011) as competências devem ser entendidas como o conjunto de três tipos de qualificações CHA: conhecimento é tudo aquilo que as pessoas devem saber em uma organização, habilidades é tudo aquilo que as pessoas devem saber fazer em uma organização, atitudes são as disposições que cada indivíduo desenvolve e reflete na sua forma de se comportar.

Informaram que não existe nenhuma dificuldade para exercer suas funções, o sujeito 1 e 2 informaram que estão sempre sendo supervisionados pelo professor a toda atividade realizada por eles. O treinamento tem o seu objetivo básico, qualificar as pessoas para a atuação de seus cargos, gerando um desenvolvimento, e naturalmente aumentando a aptidão para que a pessoa se torne cada vez mais produtiva, sendo assim contribuirá na lucratividade para a empresa. Para Chiavenato (1999), “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar valor às pessoas, à organização e aos clientes.” Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. O treinamento tem o potencial para capacitar o funcionário, levando-o a influenciar no desempenho e nos resultados de uma empresa.

E possível entender que o sujeitos 1 e 2 não tem vontade de exercer outro cargo ou função, já o sujeito 3 tem vontade de exercer outro cargo na área de Gestão Ambiental. O Treinamento pode estimular o desenvolvimento de novas habilidades pelo o empregado, levando-o a apresentar melhor desempenho e produtividade, criando oportunidades para ocupar funções de maior complexidade e responsabilidade.

Para Gil (2012, p. 121), desenvolver pessoas não significa apenas proporcionar-lhes conhecimentos e habilidades para o uso adequado no desempenho de suas tarefas, significa proporcionar uma formação básica para mudança de hábitos antigos desenvolvendo novas atitudes e capacitação para melhorar os conhecimentos.

Nenhum dos sujeitos afirmou que já realizou algum curso complementar em sua área de atuação na JR Consultoria. Estes cursos são importantes para que os funcionários elevem seus níveis de desempenho e produtividade nas atividades que já desenvolve, mantendo seus conhecimentos atualizados.

O sujeito 2 não visa nenhuma mudança que seja necessária, os sujeitos 1 e 3 dizem que existe sim algo que possa ser melhorado, e todos se auto avaliam como pessoas que estão agregando valores e estão contribuindo com a organização. As

mudanças são de fundamental importância nas organizações e a contribuição do colaborador, o treinamento faz com que o colaborador desenvolva suas habilidades e seu potencial percepção para propor as mudanças necessárias.

## 6. CONCLUSÃO

Atualmente o mercado de trabalho está em busca de pessoas qualificadas para o ambiente de trabalho, as empresas estão competitivas e sobreviverão somente as que possuírem qualificações para se manter e oferecer aos seus clientes produtos e serviços de qualidade. A JR. Consultoria que tem como principal objetivo a oferecer aos seus acadêmicos condições para o desenvolvimento profissional através das atividades que são oferecidas à comunidade. A mesma atende um publico diversificado que irá sempre exigir que eles estejam atentos, buscando informações para aprimorar seus conhecimentos, habilidade e atitudes, fazendo assim um diferencial para que os objetivos individuais sejam atingidos, bem como os resultados para a organização. A pesquisa indicou a falta de um planejamento de treinamento e desenvolvimento para os colaboradores acadêmicos da empresa Jr. Consultoria.

Mesmo considerando que é uma consultoria acadêmica, os colaboradores devem ser pessoas de conhecimento amplo, para oferecer aos seus clientes credibilidade, confiança e agilidade nos serviços prestados, proporcionando todo apoio necessário. Por ser uma empresa de pequeno porte, ela possui um pequeno quadro de funcionários e para isso é preciso que todos adquiram conhecimentos múltiplos das atividades realizadas pela empresa.

Ficou evidenciado na pesquisa bibliográfica que os colaboradores devem ser bem qualificados para que possam, além de desempenhar um trabalho de qualidade, aumentar ainda mais a sua capacidade produtiva.

Quanto aos processos da JR Consultoria, sugere-se que seja feito descrições de cargos bem como uma definição clara dos perfis o que facilitará a seleção de colaboradores, bem como um melhor entendimento do papel de cada um dentro da organização. Pois como visto em Marras 2011 o perfil de um consultor é formado por diversas características que exigem um desenvolvimento pessoal e profissional constante.

É preciso que os colaboradores tenham a consciência que, por melhor que seja a formação que estão recebendo em seus cursos de graduação, os treinamentos sempre complementam a formação acadêmica, proporcionando o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes, além da ampliação do conhecimento em si.

É necessário que se faça um levantamento de necessidade de treinamento, aplicando aos colaboradores que atuam na empresa, treinando aspectos necessários para abranger e aprimorar seus conhecimentos, suas habilidade, e suas atitudes de modo geral. Desta forma a JR consultoria poderá, inclusive, buscar e oferecer treinamentos e cursos de extensão que venham atender não somente as necessidades levantadas em seus colaboradores, mas também aos demais acadêmicos da Faculdade Católica de Anápolis.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, Luis E GARCIA, Adriana **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina, **Recrutamento seleção e competências**, São Paulo, Atlas, 2010.

BOHLANDER E SNELL, **Administração de Recursos Humanos**, 14° Ed. São Paulo 2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro 2°ed, 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro, Elsevier 3° Ed, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações**, 9ª ed. Revisada e atualizada, Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**, Rio de Janeiro, 3°Ed, Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos; O capital Humano das organizações**, 8° Ed, São Paulo, Atlas 2006.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos como incrementar Talentos na Empresa**. 4° Ed. São Paulo. Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**, Ed. Compacta, 5° Ed.. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos na Empresa**. Atlas 3° Ed. São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos** . 3° Ed. . São Paulo: Atlas, 1994.

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

\_\_\_\_\_. **Práticas de Recursos Humanos- PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**: São Paulo Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas 2012.

LACOMBE, Francisco, **Recursos humanos Princípios e tendências**, São Paulo, Saraiva, 2005.

LACOMBE E HEIBORN, **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva 2008.

LEME, Rogério, **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:Do operacional ao estratégico** 14º Ed São PAULO SARAIVA 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. 5º Ed. São Paulo: Futura, 2002.

MILKOVICH, Georget E Boudreau John. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes- 1 ed.-8 reimp. São Paulo: Atlas 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas2006.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Manual de avaliação de empresas e negócios**, São Paulo, Atlas, 2004.

SNELL, Scott, E Bohlander, George, **Administração de recursos humanos**, São Paulo , 2009.

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento/49031/>

RH Portal:www.rhportal.com.br/artigos 02/03/2015 20:35

[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/ComeceCerto/Consultoria.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/ComeceCerto/Consultoria.pdf)  
02/03/2015 às 20:19

[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=0n95iv9g9.](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=0n95iv9g9)