



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAS PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES.**

DANIELA DOS SANTOS CÂMARAS  
JULIANA APARECIDA DA COSTA  
LIZEUDE MACHADO DE SOUSA  
RAELTE MACHADO DE SOUSA

Anápolis/GO

2014

DANIELA DOS SANTOS CÂMARAS

JULIANA APARECIDA DA COSTA

LIZEUDE MACHADO DE SOUSA

RAELTE MACHADO DE SOUSA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE  
PESSOAS PARA O SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de conclusão de curso, ministrado pela Profª  
Ms. Neyde Maria Silva, para obtenção do título de  
Graduação no curso Tecnólogo em Gestão de Recursos  
Humanos na Faculdade Católica de Anápolis.

Anápolis/Go

2014

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por mais essa vitória em minha vida, aos meus pais e irmãos pelo apoio nessa jornada, aos meus amigos pela força, a todos os profissionais de educação da Faculdade Católica, em especial aos meus queridos professores, Francisco Jacob de Oliveira Filho, Leandro Frederico e Badran Awad Odeh, obrigada a todos.

Daniela

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Agradeço de forma especial a minha mãe e ao meu irmão, também ao meu esposo que me apoiou carinhosamente, aos meus familiares e amigos e aos professores que dedicaram seu tempo em prol da minha conquista.

Juliana

Agradecemos primeiramente a Deus, porque sem Ele nada seria possível, muito menos a conclusão deste curso. A nossa querida mãe que tanto nos apoiou na realização de mais essa conquista. A coordenadora do curso Elaine e Prof<sup>ta</sup> orientadora Neyde Maria, pelas suas valiosas orientações, que tanto contribuíram para correta elaboração do presente trabalho.

Por fim e não menos importante, a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a construção deste trabalho de conclusão de curso.

Lizeude e Raelte

## RESUMO

Este trabalho tem como foco investigar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações. O treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de ajudar a organização a contribuir para o objetivo de se tornar cada vez mais competitiva. Sendo assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, à organização e aos clientes. Por isso as pessoas treinadas aumentam a produtividade e consequentemente o lucro das organizações que tem se empenhado para proporcionar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Já na parte do desenvolvimento, pode se entender como um conceito mais abrangente no que se refere a estimular o crescimento pessoal dos colaboradores. Então enquanto o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, conceitos e atitudes que buscam a melhoria entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades dos empregados tomando-os futuros membros valiosos da organização.

Palavra-chave- Treinamento. Desenvolvimento. Conhecimento e Desempenho.

## **ABSTRACT**

This work focuses on investigating the importance of training and development in organizations. Trainings is seen as a means of developing skills in people to become more productive, creative and innovative in order to help the organization to contribute to the goal of becoming increasingly competitive. Therefore the training is a source of profitability by allowing people to contribute effectively to business results. In these terms, training is na effective way to add value to people, to section of development can be understood as a broader concept in relation to stimulate the growth of assisting personnel. So while the training is a systematic process to promote the acquisition of skills and concepts that seek to improve attitudes between the characteristics of the employess and the requirements of functional roles. The development is a long term process to improve the capabilities of future employess making them valuable members of the organization.

Key words: Training. Development. Knowledge and performance.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> as três formas de avaliação dos programas de treinamento.....	36
--	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fatores que levam ao desenvolvimento do individuo.....	28
<b>Figura 2:</b> Etapas do Treinamento.....	29
<b>Figura 3:</b> programação de Treinamento.....	33

## **SIGLAS**

ARH- Área de Recursos Humanos

ARH- Administração de Recursos Humanos

CHA- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CAGED- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

DIRF- Declaração Anual de Imposto de Renda

FGTS- Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

LNT- Levantamento das Necessidades de Treinamento

PIS- Programa de Integração Social

PRH- Práticas de Recursos Humanos

PRH- Políticas de Recursos Humanos

RAIS- Relação Anual de Informações Sociais

RH- Recursos Humanos

T&D- Treinamento e Desenvolvimento



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1- A HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>12</b>
1.1 Conceito.....	12
1.2 Recursos Humanos e seus Níveis Organizacionais .....	13
1.3 A Evolução de Recursos Humanos.....	13
1.3.1 Legalista.....	14
1.3.2 Estrutura (Função de RH) .....	14
<b>1.3.3 Arquitetura .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3.4 ARH como responsabilidade de linha e função de staff .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.5-Consultoria .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.6 Estratégia .....</b>	<b>20</b>
1.4 Práticas de Recursos Humanos - PRH e Planejamento Estratégico .....	21
<b>1.5 Políticas de Recursos Humanos .....</b>	<b>23</b>
<b>2- TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>24</b>
2.1 Treinamento .....	24
<b>2.2 Desenvolvimento .....</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Treinamento e Desenvolvimento .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4- Etapas do Treinamento .....</b>	<b>29</b>
2.4.1-Levantamento das necessidades de treinamento- Diagnóstico .....	30
2.4.2-Desenho do programa de treinamento.....	31
2.4.3- Aplicação do Programa de Treinamento .....	34
2.4.4- Avaliação dos Resultados .....	35
<b>3- A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 - A Importância do Treinamento e Desenvolvimento para o Crescimento Humano .</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Os Benefícios do Treinamento e Desenvolvimento tanto para as Organizações quanto para o Crescimento Pessoal .....</b>	<b>39</b>
<b>4- CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>42</b>
<b>5- REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>

## INTRODUÇÃO

Pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, composto por pessoas, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio; e o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em um mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência (CHIAVENATO, 2004).

Administração de Recursos Humanos visa promover o aperfeiçoamento e a integração de todos os colaboradores da empresa, buscando, com isso, obter bons resultados através da qualificação e do melhoramento de seus potenciais.

Raramente os profissionais recém-contratados são capazes de desempenhar totalmente os deveres de seu cargo. Mesmo os empregados experientes precisam aprender e também se atualizar a respeito da organização.

Para ser bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas eficientes, ágeis e dispostos a assumir riscos, pois são as pessoas que fazem as coisas acontecerem. São elas que conduzem os negócios, que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isto, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

O diferencial de uma organização passa pelo conjunto de seus recursos humanos, como um dos pontos fundamentais para o alcance do sucesso de seus negócios (produtos e serviços), e por isso o fator humano passou a despertar nos gestores a necessidade de valorização do capital intelectual.

Porém uma organização que não se preocupa com seus colaboradores, no que se refere ao fator valorização não pode responder aos anseios dos consumidores no que se refere á qualidade de seus produtos e serviços.

Diante disso, as organizações, devem voltar-se para as atividades de desenvolvimento de recursos humanos para o processo de interação dos indivíduos da organização tenha sucesso e conseqüentemente a eficiência em seus negócios.

Para realizar a pesquisa e investigar o tema proposto foi elaborada a seguinte questão: Qual a Importância que o Treinamento e desenvolvimento podem trazer as

organizações? e para nortear todo o processo organizou-se o objetivo geral que é Identificar e analisar a importância que o treinamento e desenvolvimento trazem as organizações e os objetivos específicos: Verificar quais contribuições o treinamento e desenvolvimento de pessoas podem gerar no ambiente organizacional; Avaliar os procedimentos adotados pelas empresas nas realizações de treinamento e desenvolvimento de funcionários; Identificar falhas e alternativas que proporcionem melhorias no processo de treinar, Planejar o treinamento visando o desenvolvimento das pessoas; Planejar o treinamento visando o desenvolvimento de pessoas.

Para tanto, este tema é imprescindível para qualquer organização visto que o sucesso organizacional depende de vários fatores, sendo o fator primordial as pessoas. Neste sentido, é preciso treinar e desenvolver as habilidades humanas, para preparar a organização para novos desafios, a frequentes mudanças e concorrência acirrada.

O treinamento e desenvolvimento servem para identificar e perceber o interesse pessoal e profissional do colaborador, o estimula a trabalhar e aprender de forma continuada. Diante do contexto entende-se que o colaborador se sentirá valorizado, mais feliz e buscará dar retorno de seu trabalho na própria empresa.

Para a empresa, a importância de se ter um treinamento é mútua, pois no atual mercado globalizado a cada dia é necessário que se busque estar sempre à frente do que há de mais moderno, com o pensamento em inovações para satisfação dos funcionários.

O treinamento quando bem definido é favorável para o desenvolvimento educacional da empresa, Nele as pessoas aprendem e aplicam seus conhecimentos, visando atingir objetivos específicos e predefinidos de interesse mútuo. Assim sendo, as empresas terão plenas condições de apresentar aos seus funcionários formas de T & D, basta apenas a conscientização de se ter pessoas qualificadas e treinadas para se galgar melhores resultados.

A metodologia deste trabalho será voltada para o levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento dentro de uma organização. Além disso, foi utilizada pesquisa bibliográfica, o que consiste na busca analisando e discutindo as contribuições culturais e científicas. Ela constitui uma excelente técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

A pesquisa é um processo que busca o conhecimento, o tratamento e transformações, o que implica no aprendizado dentro do tema abordado. Contudo a pesquisa é trabalhada despertando o conhecimento do pesquisador, dominando conteúdos teóricos, aprofundando-se nas técnicas e realizando quando há problemas e não se tem informações suficientes para solucioná-las.

Para Gil (1991, p. 48), a pesquisa bibliográfica é: “Desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

# 1- A HISTÓRIA DOS RECURSOS HUMANOS

## 1.1 Conceito

Segundo Chiavenato (2009) a expressão RH (Recursos Humanos) refere-se á participação das pessoas dentro das organizações, que desempenham diversos papéis com o objetivo de ajudar nos recursos organizacionais. De um lado, tem as organizações, que precisam de pessoas para realizar suas atividades operacionais, e do outro, as pessoas que passam a maior parte do seu tempo trabalhando nestas organizações.

As organizações são constituídas e necessitam de pessoas para funcionarem, por outro lado, as pessoas encontram nas organizações meios para alcançar objetivos profissionais e pessoais. Já que sozinhas elas não seriam capazes de realizar. As organizações então aproveitam a cooperação de vários indivíduos que trabalham em conjunto.

As pessoas não são recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas, constituem fator de competitividade, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim parece-nos melhor falar em Administração de pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiras. (CHIAVENATO 2004, p. 18).

Antigamente, por volta do ano de 1900 a 1950, a ideia era tratar as pessoas apenas como recursos, padronizando isoladamente o seu papel na organização. Atualmente as pessoas deixaram de serem vistas como recursos ou ativos da organização, e se transformaram em verdadeiros parceiros capazes de proporcionar o sucesso organizacional como um todo.

Entretanto com o crescimento e a expansão das organizações, a produção de bens e serviços já não é desenvolvida apenas por pessoas que trabalham de maneira isolada e individual.

É notório que cada vez mais as organizações necessitam de um número maior de colaboradores aumentando assim a complexidade dos recursos necessários a sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento.

Sem organizações e sem pessoas, certamente não haveria a área de RH. Na verdade é difícil separar as pessoas das organizações, e vice versa. Não existem fronteiras definidas entre o que é e o que não é uma organização, bem como não se pode exatamente traçar os limites da influência de cada pessoa em uma organização. (CHIAVENATO 2009, p. 46).

Trabalhando em equipe, as pessoas conseguem atingir vários objetivos, enquanto que as organizações também aproveitam desses esforços para atingir suas metas e cumprir suas

missões. Assim sendo organizações e as pessoas constituem a base fundamental em que funciona a área de Recursos Humanos.

## **1.2 Recursos Humanos e seus Níveis Organizacionais**

Segundo Chiavenato (2009) não é toda organização que se comporta como um sistema aberto em interação com o ambiente, mas apenas uma parte dela. Entretanto as pessoas participam da organização, independente do nível hierárquico ou tarefa, trazendo para estas seus conhecimentos, habilidades e atitudes. Á nível organizacional a Área de Recursos Humanos -ARH é composta por departamentos cada vez mais complexos com grande importância para o crescimento da organização. Elas também podem ser analisadas por três diferentes níveis hierárquicos ou subsistemas: O nível institucional, o nível mediador ou gerencial e o nível técnico. Comumente eles são distribuídos da seguinte forma:

- Nível Institucional: Direção.
- Nível Intermediário: Gerência e Assessoria.
- Nível Operacional: Supervisores, técnicos, funcionários e operários abaixo deles.

## **1.3 A Evolução de Recursos Humanos**

O departamento de RH mostra-se claramente uma evolução em sua formação. Inicialmente, os profissionais que trabalhavam nessa área eram, em sua maioria, profissionais formados em Psicologia. Acredita-se que isso se dava devido ao perfil das atividades que eram desempenhadas neste departamento: Recrutamento & Seleção em sua grande maioria. Atividades extremamente burocráticas inicialmente, e com a necessidade de um conhecimento especializado em práticas seletivas. O RH tinha que saber agir, não precisava "pensar"... As pessoas eram apenas recursos, e deviam agir como tal. Com o passar do tempo, percebeu-se uma evolução da área para algo cada vez mais estratégico. A área começou a ser vista como parceira dos outros departamentos organizacionais e, com isso, a sua formação foi mudando: de apenas psicólogos, foram aceitos profissionais de outras formações em Ciências Humanas, trazendo um novo ar e novos conhecimentos.

Para que seja implantada Administração de Recursos Humanos- ARH na organização, é necessário observar todo o processo evolutivo que vai desde a parte legal para o funcionamento da organização, passando pela estruturação de formação e treinamento da

equipe, implantação do sistema de cargos e salários, a necessidade de arquitetar e gerenciar planos de carreira e por fim chegar à consultoria, onde é preciso supervisionar e coordenar a tomada de decisão e diversas avaliações.

Para esclarecer melhor esta evolução na opinião de Marras (2011 p.183) vejamos cada uma delas:

### **1.3.1 Legalista**

O Departamento de Pessoal é a unidade de execução vinculada ao departamento de recursos humanos incumbida da administração do cadastro e da folha de pagamento do pessoal. É responsável pelos trâmites legais da organização. Cuida de toda área burocrática, ou seja, de toda parte legal para o funcionamento geral da organização. É responsável pela confecção de Folha de Pagamento, Emissão de Contra Cheques, 13º Salário, Férias Guia de Pagamento de Impostos, Ficha Financeira, Relação de Salários de Contribuição, Salário Família, Salário Maternidade, RAIS (Relação Anual de Informações Sociais), DIRF (Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte), FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço), CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), PIS (Programa de Integração Social), Declaração de Rendimentos, Adicionais Diversos, Seguro Desemprego Contribuições (Sindicais, Assistenciais, Confederativas).

### **1.3.2 Estrutura (Função de RH)**

“Estrutura” significa a maneira como algo é construída, organizada e disposta.

Milkovich (2000) afirma que toda organização precisa identificar, conquistar, desenvolver, remunerar e fazer prosperar seus recursos humanos. Uma abordagem diagnóstica para RH continua sendo necessária. Entretanto, as organizações no futuro podem encontrar essa capacidade tanto dentro como fora da empresa, ou até nas mãos dos próprios administradores e empregados. Assim sendo, é muito importante compreender as competências essenciais sobre as quais a função de RH será construída.

Nessa etapa se desenvolve o sistema de recursos humanos dentro da organização. Pois a partir deste momento, faz-se recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários passarão para a fase arquiteta consultora e estrategista.

- Recrutamento e Seleção de Pessoal

Recrutar e Selecionar pessoas: De acordo com França (2011), são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de uma vaga em aberto, nos procedimentos de admissão pessoal. Utilizado dentro das organizações como uma ferramenta estratégica para um resultado final e muito importante, pois essa etapa poderá direcionar o segmento da empresa para o sucesso ou para o fracasso.

O Recrutamento são meios usados para atrair candidatos há uma determinada vaga. É um sistema de informações que a organização divulga ao mercado as oportunidades de emprego que pretende preencher. A fonte de recrutamento pode vir de dentro ou de fora das empresas. Alguns exemplos de fontes de recrutamento são:

- Recrutamento interno.
- Recrutamento externo.
- Recrutamento misto.
- Seleção de Pessoal

Segundo França (2011), seleção é a escolha dos candidatos mais adequados para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Enquanto o recrutamento usa técnicas para atrair os candidatos para a vaga, a seleção utiliza de outras técnicas para escolher dentre os candidatos recrutados os que têm maior possibilidade de adequar-se ao cargo e desempenhar bem a função. Por isso podemos dizer que recrutamento e seleção dividem-se em duas fases de um mesmo processo, portanto a seleção dar continuidade para o recrutamento.

Segundo Chiavenato (2009, p. 172), A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia na organização.

Na seleção todo detalhe do candidato é primordial e de muita importância, pois algumas características pessoais podem desvinculá-lo do cargo em questão.

De acordo com França (2011), a seleção de pessoal não pode ser feita apenas avaliando-se a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos



relacionados com a personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos, empresa e empregado.

A base do processo seletivo fundamenta-se em dados e informações da análise e especificações do cargo a ser preenchido. Utiliza de dois processos:

- O processo de comparação- quando envolvem em questão as necessidades da organização para aquele cargo e perfil e as características dos candidatos que se apresentam.
- O processo de decisão- depois de colher e avaliar os dados do processo de comparação então se passa essa decisão para os chefes de cada setor ou da organização.

- Treinamento

O treinamento é um dos recursos para o desenvolvimento, fazendo com que os funcionários progridam de maneira que possam assumir cargos e que seu aprendizado seja muito bem aproveitado. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento de produtividade e das relações interpessoais.

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

Segundo Chiavenato (2009, p. 389), treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competência sem função de objetivos definidos.

Há vários autores que conceituam treinamento, e todos tem em comum, que o treinamento tem como princípio o objetivo final.

- Cargos e Salários

Segundo Chiavenato (2003), na organização cada função ou cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização e á situação existente no mercado.

A administração de Cargos e Salários é parte fundamental de recursos humanos nas organizações, pois é através dela são encontradas alternativas condizentes com a maior

participação dos empregados na busca, de resultados com sucesso nas empresas, para que consequentemente possam alcançar melhor remunerações e benefícios.

Por meio da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento d estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. (PONTES, 2005, p. 169).

Tem como objetivo de propiciar um ambiente de motivação e produtividade criou-se nas instituições o plano de cargos e salários. Ocupa uma posição chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, elimina as incoerências que possam causar desequilíbrio ou insatisfação das pessoas.

Se não for bem elaborado pode causar até a falência de uma empresa, desde que uma vez instituído é muito complicado voltar atrás senão impossível já que é tudo registrado na legalidade. Os benefícios são inúmeros, porém é um processo complexo que exige muito estudo e dedicação.

### **1.3.3 Arquitetura**

Segundo Chiavenato (2009) em um mundo de negócios caracterizados pela as organizações, e pelas mudanças demográficas, políticas e culturais que provocam mudanças rápidas, turbulência e incerteza, as organizações precisam ser rápidas. Ágeis, eficazes em custos. Para tanto as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características.

A área de recursos humanos é uma área relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo de tamanho de organização.

Na gestão de recursos humanos desenvolve e gerencia planos de carreira, elabora planos táticos e operacionais de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento de pessoal. Administra processos e gerencia pessoas de forma a integrar os setores da empresa.

Assim, o papel da ARH deixa de ser a simples manutenção do *status quo* para transformar gradativamente na área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas. Para isso o gestor em RH precisa dominar perfeitamente as técnicas

de gerenciamento de pessoas, avaliar as necessidades de novos colaboradores na forma que viabilize o processo produtivo da empresa.

#### **1.3.4 ARH como responsabilidade de linha e função de staff**

Segundo Chiavenato (2009) a ARH deve contribuir dentro da organização com sua assessoria e consultoria para as linhas de frente, “para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio”. De acordo com o autor “quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente, ou supervisor, ao qual elas estão subordinadas”. Para que esta gestão ocorra com eficácia.

As empresas interessadas em implantar uma eficaz Administração de Recursos Humanos devem treinar intensamente todas as chefias, inclusive a alta Administração, para a complexa tarefa de Administrar Pessoas. “As organizações tendo pessoas de linha de frente treinadas e com bom conhecimento em gestão de pessoas, poderão descobrir novos talentos, que de acordo com o autor,” não mais é possível que apenas uma única área da empresa consiga centralizar e enfeixar em suas mãos a administração das competências e talentos de todas as pessoas dentro da organização.

O sucesso de um órgão de ARH depende, na razão direta, de ser considerado pelos chefes de linha como fonte de ajuda. Assim, a acessória de pessoal deve ser procurada, jamais imposta. O administrador de RH não transmite ordens aos membros de linha de organização ou aos empregados, exceto dentro de seu próprio departamento. Assim, a responsabilidade pelo alcance de determinados resultados através dos membros de seu grupo de trabalho pertence ao chefe, não ao administrador de RH. (CHIAVENATO 2009, p. 121).

#### **1.3.5-Consultoria**

A consultoria, esta diretamente relacionada a Recursos Humanos, proporciona a toda a organização, parâmetros que ira detalhar a avaliação, o desempenho e o aprimoramento dos seus colaboradores.

A comissão de avaliação do desempenho é atribuída a uma comissão designada para essa finalidade. Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. Que pode ser constituída de membros permanentes, e membros transitórios.

Membros permanentes e estáveis (o presidente da organização ou representante, o executivo máximo de RH e o especialista em avaliação do desempenho).

De acordo com Chiavenato (2009) toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. É uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro.

A aplicação dos programas tanto de desempenho como também de desenvolvimento é proporcional para colaborador e empresa. Os programas são categóricos, sendo eles administrativos e de desenvolvimento.

O administrativo visa às decisões do qual é delegado a promover, transferir e inativar, também decidir sobre uma eventual remuneração ao colaborador.

O desenvolvimento, no entanto, tem como finalidade aprimorar, aumentar as habilidades de um determinado indivíduo, também identificar os bons e fracos elementos, excluindo os eventuais obstáculos no qual pode vir a ocorrer por falhas no desenvolvimento e levantamento de dados para o treinamento necessário ao indivíduo.

Assim a avaliação de desempenho é um meio de obter dados e informações que possam ser registrados, processados e canalizados para a melhoria do desempenho humano nas organizações.

Segundo Chiavenato (2009) os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho são:

- Método das escalas gráficas classifica em gráficos, padroniza, formula e relata com questionamentos;
- Método da escolha forçada (*forced choice method*) consiste em avaliar o desempenho das pessoas por meio de frases descritivas de tipos de desempenhos individuais.
- Método da pesquisa de campo é um método de avaliação mais amplo que permite, além de um diagnóstico de desempenho do empregado, seu desenvolvimento no cargo e na organização.
- Método dos incidentes críticos- baseia se no fato do comportamento humano, com características extremas capazes de levar a resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso).

➤ Método misto- As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos.

Todos os métodos de avaliação tem uma finalidade Os métodos subjetivos geralmente não fornecem feedback. No entanto os métodos os métodos comportamentais alcança esse retorno.

Assim sendo os métodos de avaliação favorece a organização como um todo.

### **1.3.6 Estratégia**

Como todos sabem o conceito de “estratégia” é oriundo de guerra. Chiavenato (2003) diz que “as constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares começassem a pensar antes de agir”.

A condução das guerras passou a ser planejada com “antecipação”. Este conceito sofreu uma série de refinamentos e hoje sem planejamento uma empresa não sobrevive.

Segundo França (2011) muitas empresas já consideram o departamento de RH como parte essencial de suas operações, o RH ainda está engatinhando quando se trata de ser reconhecido como parceiro estratégico.

O planejamento de recursos humanos e o estratégico de uma Organização são integrados por meio de atividades complementares, como único objetivo de alcançar os resultados propositados e visado pela Organização.

O plano estratégico da gestão de recursos humanos torna-se importante quando a Organização passa por recessões, retenções e mudanças no quadro de mão de obra. Uma análise no ambiente externo é essencial para possíveis ameaças a Organização. Este fator sendo uma concorrência é visado pelo planejamento estratégico, precavendo as perdas e adaptando-se ao inovador, direcionando-se para um plano de ação. Outro fator importante esta na análise interna, avaliando os fatores positivos e negativos na Organização, em sua estrutura cultural de competências, de habilidades, de desempenho e de conhecimento particular dos seus colaboradores, visando o diferencial aos concorrentes, estabelecendo um conjunto de competências fornecido pelo quadro de profissionais diferenciados.

#### **1.4 Práticas de Recursos Humanos - PRH e Planejamento Estratégico**

Antigamente o RH não era um setor priorizado dentro das empresas, pois os próprios donos das empresas, gerentes de qualquer setor, executavam as atividades dos Recursos Humanos (Recrutamento, Seleção, Contratação, Demissão). Com o passar dos anos, as empresas perceberam que o RH é importante tão quanto os demais departamentos de uma empresa, portanto, criou-se um departamento de Recursos Humanos, no qual, possui todas as hierarquias de um departamento.

Em um processo sistemático. O PRH identifica e realiza uma análise sobre o tipo de pessoas que são necessárias para a obtenção do objetivo da Organização. Para isso usa-se o método quantitativo e qualitativo para o equilíbrio e fornecimento das informações realizadas pelo recrutamento. Dessa análise, também pode identificar o número de funcionários disponíveis dentro e fora da Organização. Para tanto as informações tendem em um extenso trabalho requerendo um recrutamento interno e externo.

O mundo de hoje é caracterizado por turbulência, inovações, atitudes empreendedoras, mudanças, conflitos, comportamento, personalidades também por um crescente grau de interdependência, complexidade que exigem mudanças de comportamento e adaptações.

O planejamento estratégico de uma Organização tende a ser precavido, desde que as estratégias visam o futuro da Organização. O que pode vir a afetar as funções de RH, no entanto, a PRH quanto ao seu recrutamento certo de funcionários pode garantir um plano corporativo. Com isso a identificação proporciona, desenvolve e capacita programas para futuras estratégias, o que garante um planejamento efetivo entre os dois processos: Estratégia e PRH.

Diante desse contexto, o planejamento estratégico em Recursos Humanos é uma ferramenta utilizada para auxiliar os gestores.

Segundo Chiavenato (1999) para elaborar a formulação da estratégia, é necessário que o processo de declaração do planejamento tenha como ponto de partida a determinação sistemática de objetivos estratégicos e de estratégias para atingi-los. Os planos estratégicos geralmente de longo prazo, envolvem decisões de alto impacto organizacional e depende grande volume de recursos na busca dos objetivos da empresa. Entretanto, a formulação

estratégica não deve ser confundida com um plano, que é a expressão escrita e sistematizada resultante desse processo, etapa em que se formalizam as declarações em determinado momento. Trata-se, de um processo, de uma sequência de etapas que permite à organização refletir, discutir e definir seus propósitos e suas estratégias fundamentais.

O planejamento de recursos humanos, o treinamento, os processo de recrutamento e seleção, metodologias de avaliação dos colaboradores e políticas de remuneração e benefícios, passam a serem as primordiais em uma organização.

Para obter um eficiente resultado sobre o planejamento estratégico, a Organização precisa definir um conjunto de parâmetros no qual obterá as metas desejadas.

A expressão gestão de pessoas visa substituir a ARH que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.

Segundo Gil (2012) gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Há uma parte da gestão de Recursos Humanos no qual gerencia, supervisiona e coordena a tomada de decisão, avaliação de desempenho, bem como outras diversas avaliações.

Dutra (2006) complementa esse conceito dizendo que gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas reunidas para possibilitar a harmonização de expectativas, objetivos e interesses entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-los ao longo tempo. As políticas são os princípios que delimitam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas, enquanto que as práticas referem-se às rotinas e aos processos utilizados para implementar e guiar as ações no ambiente interno e externo à organização.

O processo de gestão de pessoas envolve todas as ações que buscam dispor à organização colaboradores capazes de realizar quaisquer tarefas para o alcance dos planos da empresa, além de acompanhar o desenvolvimento das funções a fim de comparar os resultados obtidos com os que foram planejados, aprimorar as pessoas para que estejam prontas para enfrentar novos desafios, mantê-las motivadas e comprometidas com os objetivos, e com a resolução de problemas.

## 1.5 Políticas de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2009) políticas de Recursos Humanos são regras estabelecidas para governar as funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de suas funções específicas. Assim políticas são guias para a ação.

Ainda de acordo com o autor, as políticas de recursos humanos está relacionado nas maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam muito conforme a organização. Cada organização desenvolve a política de RH mais adequada á sua filosofia e suas necessidades.

O principio da Gestão com as pessoas leva de forma clara a transparência das ações em relação a RH, fazendo com que toda ideologia a ser disseminada por toda empresa seja de fácil entendimento para todos os níveis, fazendo com que haja coesão e comprometimento dos vários componentes da empresa. As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negocio.

Portanto, as políticas de RH fazem parte do pacote de políticas da organização. Não se pode estabelecer políticas e diretrizes de RH sem integrar todas as funções da empresa.

Para serem completas deverão trazer elementos que vão desde o perfil dos colaboradores que desejamos contratar, requisitos para contratação, etapas do processo seletivo, regras para remuneração, benefícios, normas de segurança, fechando com questões que envolvam treinamento e desenvolvimento.



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

### **2.1 Treinamento**

Conforme Marra (2011), Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente á execução de tarefas ou á sua otimização no trabalho.

O treinamento pode ser definido como um processo sistemático de aperfeiçoamento das capacidades das pessoas, porém considerando que a cada vez que se discute um procedimento está se fazendo um treinamento de uma pessoa ou grupo, o treinamento ganha uma definição mais abrangente.

Segundo marras (2000) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades, ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

O treinamento é imprescindível, pois é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas (Chiavenato2004, p. 340).

O treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tomando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2001, p. 220-221).

Treinamento é então qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou entidade, aumentando sua capacidade, melhorando tais funções ou atividades ou preparando para exercer com eficiência novas funções ou atividades. O treinamento não pode ser realizado apenas uma vez para novos empregados ele precisa ser constante nas organizações bem administradas. As organizações que não treinam podem

enfrentar dificuldades por falta de pessoal qualificado. Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes e aqueles sem o preparo adequado ao cargo estão mais sujeitos a uma tomada de decisão incorreta, prejudicando o desenvolvimento da organização. O treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relacionado ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, desenvolvendo habilidades. Por isso, treinamento e desenvolvimento estão interligados, pois a função de um contribui para a ação do outro, ou seja, treinando, automaticamente estará desenvolvendo tanto á nível pessoal como profissional.

As organizações que não treinam podem enfrentar dificuldades por falta de pessoal qualificado. Pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes e aqueles sem o preparo adequado ao cargo estão mais sujeitos a uma tomada de decisão incorreta, prejudicando o desenvolvimento da organização. O treinamento envolve transmissão de conhecimentos específicos relacionado ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, desenvolvendo habilidades. Por isso, treinamento e desenvolvimento estão interligados, pois a função de um contribui para a ação do outro, ou seja, treinando, automaticamente estará desenvolvendo tanto á nível pessoal como profissional.

Segundo Chiavenato (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função.
2. Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada.
3. Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptíveis às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim ás atitudes das pessoas.

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho (MARRAS 2001, p. 145).

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

O treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado possivelmente será mais motivado e o seu resultado na

execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para os resultados da organização.

Para realizar o treinamento com os colaboradores que já fazem parte da equipe, necessita que faça um exame minucioso dos objetivos fixados e de sua clareza, se os recursos humanos são suficientes quantitativa e qualitativamente para as atividades atuais e futuras. Identificar se os funcionários posicionados são capazes de desenvolvimento, através do treinamento, ou se é necessário à contratação de um novo pessoal.

Muitas empresas já perceberam que seu diferencial são os recursos humanos que compõem seu quadro de funcionários. Assim, as empresas treinam intensamente novos profissionais e mantêm programas de treinamento contínuos para os mais experientes, tendo como objetivo o aumento da produtividade do funcionário e a lucratividade.

Para Chiavenato (2009) o treinamento visa despertar, em cada colaborador, talentos para o desempenho de suas atividades, desenvolvendo habilidades, competências técnicas interpessoais de comunicação e do trabalho em equipe, buscando ampliar a capacidade de absorção e identificação das mudanças no ambiente de trabalho e o seu impacto no desenvolvimento de suas funções.

## **2.2 Desenvolvimento**

Desenvolvimento é a educação com o propósito de desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu amadurecimento em determinada função para que se torne mais eficiente e produtivo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, propõem conhecimentos que transcendem o que é exigido do cargo atual, preparando para assumir cargos mais complexos. Pode ser aplicado em todos os níveis da organização, também conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

Chiavenato (2004, p.395) afirma que “os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento , desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização.

Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) desenvolvimento é o processo que tem como objetivo principal, aperfeiçoar as capacidades os conhecimentos e as motivações dos colaboradores, tornando-os membros valiosos para a organização.

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.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), treinamento e desenvolvimento são diferentes e essa diferença é importante considerando diferentes níveis de aprendizado para a capacitação do ser humano para trabalhar.

Enquanto o treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que buscam a melhoria entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados tornando-os futuros. A outras experiências.

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização.

É preciso avaliar as verdadeiras necessidades da organização e do colaborador para que se possa estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, é necessário que a organização esteja disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências.

Hoje o mundo está mudando de uma forma extraordinária. As mudanças antigamente levavam décadas para acontecer, hoje estão acontecendo em meses e até em dias. O processo de desenvolvimento das pessoas não significa apenas oferecer conhecimentos e habilidades para que possam realizar seus trabalhos de forma mais produtiva. Significa também proporcionar-lhes uma formação que os permita desenvolver novos hábitos, novas atitudes, capacitando-os para o aumento seus conhecimentos, tornando-os melhor no que fazem.

Segundo Marras (2011), o levantamento das necessidades de treinamento O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

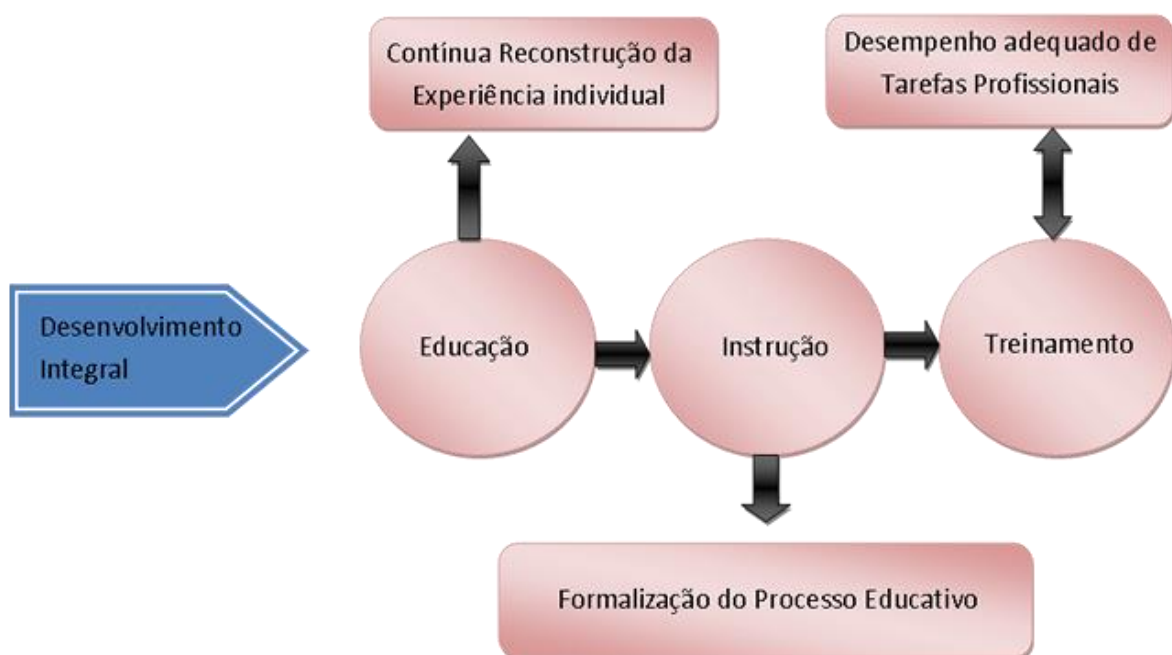
Para Carvalho (2001, p.12), quando devidamente implantado, o treinamento proporciona inúmeras vantagens, a saber:

- Possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- Define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- Caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Segundo Carvalho (2001), o desenvolvimento contínuo e integral do indivíduo processa-se através de três principais fatores:

- Educação: que é a contínua reconstrução da experiência pessoal de cada indivíduo por toda a vida;
- Instrução: que é a formalização do processo educativo em seus vários graus;
- Treinamento: cuja finalidade central é o proporcionar ao indivíduo um desempenho adequado em seu trabalho.

Figura 1: Fatores que levam ao desenvolvimento do indivíduo



Fonte: Adaptado de Carvalho (2001, p.11).

## 2.4- Etapas do Treinamento

Nenhuma organização consegue manter um bom nível de profundidade sem uma equipe de profissionais bem preparados. O fator humano influi de maneira fundamental no nível de desenvolvimento da organização.

De acordo com Marras (2011, p.137), existem quatro etapas para desenvolver um plano de treinamento na empresa;

- Levantamento das necessidades de treinamento.
- Desenho do programa de Treinamento
- Aplicação do programa.
- Avaliação do programa.

Figura 2: Etapas do Treinamento



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014

O treinamento é de muita validade tanto para a empresa como para o próprio funcionário. Para a empresa, além de otimizar os investimentos, permite a formação de uma equipe mais coesa, que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações recebidas pela administração que a prática tenha demonstrado ser eficiente.

Para os funcionários, o treinamento é importante fator motivacional, pois, recebendo orientação adequada, conseguem melhores resultados tanto no desempenho do trabalho, quanto no nível de rendimento.

O processo de treinamento também deve ser planejado sendo composto por quatro fases, conforme destacado por Marras (2011):

#### **2.4.1-Levantamento das necessidades de treinamento- Diagnóstico**

O levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa.

O LNT é o primeiro passo no processo de sistema de T & D. dele partem as demais ações do “que” e “como” fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.(MARRAS 2011. p.139).

Para Gil (2012), o diagnóstico de necessidades de treinamento deve englobar três níveis de análise complementares:

- 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; para seu desempenho eficaz;
- Análise das tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários
- Análise dos recursos humanos: consiste na identificação junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.

Existem vários métodos para determinar quais habilidades devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores como produtos, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos laborais elevados etc.

De acordo com Chiavenato (2004), outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de

informação, habilidades ou atitudes necessitam para executarem melhor as suas atividades. Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão do futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização.

O levantamento das necessidades de treinamento engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho, existente entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores.

O levantamento das necessidades de treinamento é um programa contínuo, que deve estar presente de forma constante na organização.

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de treinamento e desenvolvimento e todas as demais áreas da empresa. Na verdade o Treinamento & desenvolvimento é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais, essas se encontram diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos. (MARRAS 2000, p. 153).

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e interrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. A base principal para os programas de melhorias é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como principal catalisador dessa mudança.

#### **2.4.2-Desenho do programa de treinamento**

O desenho do programa de treinamento é a segunda etapa do processo. Refere-se ao planejamento das ações de treinamento. Desde que as necessidades de treinamento foram diagnosticadas e localizadas, torna-se necessário reunir o atendimento a essas necessidades em um programa integrado e coeso.

- Programar o treinamento significa definir seis ingredientes básicos, conforme destaca Chiavenato (2004, p. 347):

- Quem deve ser treinado;



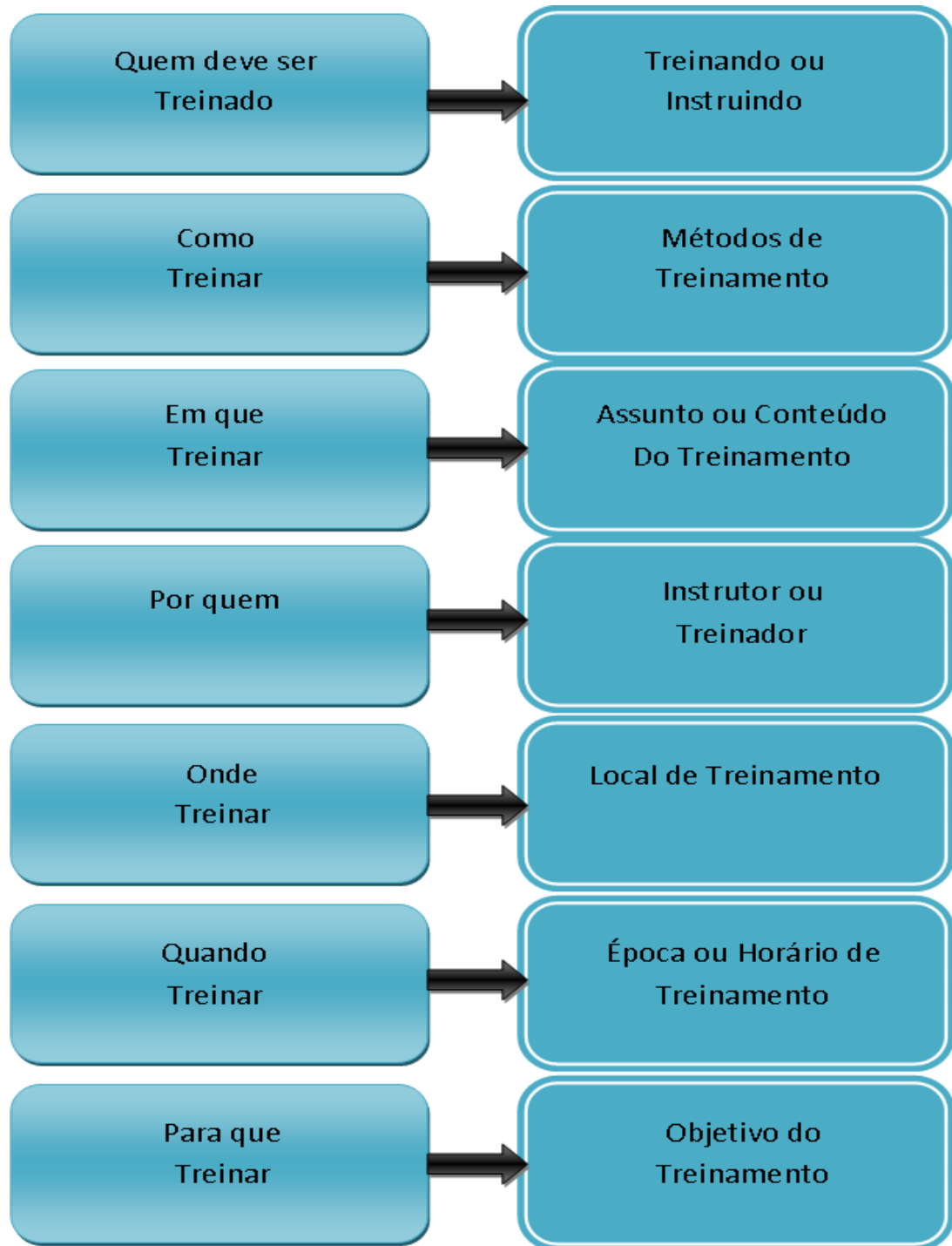
- Como deve ser treinado;
- Em que área;
- Por quem;
- Onde;
- Quando, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220), a programação de treinamento planeja como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, utilizando os recursos didáticos mais adequados para se ter uma boa programação de treinamento é necessário:

- Abordar uma necessidade específica de cada vez;
- Definir claramente o objetivo do treinamento;
- Dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido;
- Determinar o conteúdo do treinamento;
- Definir o método de treinamento;
- Definir os recursos didáticos;
- Definir o público-alvo, o local e a carga horária.

O planejamento é de suma importância pelo papel integrador que lhe cabe. É o elo entre as políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais. Cabe o planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis e as necessidades gerais. (MARRAS 2011, p. 144).

Figura 3: A programação de Treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 347)

### 2.4.3- Aplicação do Programa de Treinamento

De acordo com Chiavenato (2004), a condução, implementação do programa de treinamento é a terceira etapa do processo. Há uma sofisticada tecnologia de treinamento. Existem várias técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento.

Essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado.

Destacam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.126) que se devem levar em consideração os diferentes tipos de treinamento:

- Treinamento formal interno: Dito como treinamento formal interno, este é aplicado para executivos e empregados dentro ou fora da estrutura organizacional, fora do ambiente de trabalho.
- Treinamento formal externo: Um treinamento onde o público tem acesso e é executado por empresas de formação de qualificadores e universidades especializadas ao tipo.
- Treinamento à distância: É um treinamento executado, principalmente por meio da tecnologia de informações, como o uso de internet, intranet e videoconferências.
- Treinamento de integração: visa a adaptar o funcionário à organização;
- Treinamento técnico- operacional: visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas à sua categoria profissional;
- Treinamento gerencial: visa a desenvolver competência técnica, administrativa e comportamental;
- Treinamento comportamental: visa solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.

Segundo Marras (2000, p. 157), “a execução é a aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

#### **2.4.4- Avaliação dos Resultados**

A etapa final é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes.

Para Chiavenato (2004), os programas de treinamento representam um investimento em custo-e os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando seus cargos requerendo-se um retorno razoável deste investimento.

Há ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. Essas práticas são habituadas a essa forma de investimento, pois, historicamente, conseguiram comprovar a eficácia do método. (MARRAS 2011, p. 149).

De acordo com Rabaglio (2004), a avaliação do desempenho humano nas empresas constituiu-se uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial humano de toda organização. A avaliação poderá ser feita pela liderança imediata, por um par, um subordinado, um cliente interno ou externo, portanto todos devem ser preparados para avaliar tecnicamente e para serem avaliados com técnica, com critérios bem definidos para que as ferramentas de avaliação utilizadas estejam alinhadas com os objetivos de desenvolvimento de pessoas e atingimento dos resultados.

O quadro 1 apresenta as três formas de avaliação dos programas de treinamento.

<b>Avaliação do aprendizado</b>	É a forma de avaliação mais conhecida, por ser utilizada desde a escala primaria. Trata se de verificar o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Embora nos treinamentos empresariais não sejam muito comum aplicar provas, sempre deverá haver alguma forma de avaliar o quanto foi efetivamente avaliado. Em vez de testes, podem aplicar exercícios ou questionários.
<b>Avaliação de reação</b>	Visa conhecer a opinião do grupo sobre o curso dos seus mais diversos aspectos, desde a adequação do conteúdo até a eficiência das atividades de apoio, passando pelo desempenho docente e a qualidade dos recursos didáticos utilizados. Serve de feedback para o aprimoramento dos programas de treinamentos.
<b>Avaliação dos resultados do treinamento</b>	<p>Trata se de averiguar até que ponto o treinamento produziu as modificações desejadas e se os resultados obtidos contribuíram efetivamente para os objetivos da organização. Isso pode ser feito de três maneiras:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – realizando entrevistas com os participantes e seus supervisores após a realização do curso;</li> <li>2 – Comparando a produtividade alcançada antes e depois do treinamento;</li> <li>3 – E analisando os diversos indicadores referentes a situação dos recursos humanos na organização (níveis de absenteísmo e turnover, punições impostas aos empregados, e resultados da avaliação de desempenho, etc.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 226-227).

### **3- A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

Para que as organizações tenham êxito na conquista de seus objetivos é de fundamental importância treinar e desenvolver pessoas.

É muito importante investir em treinamento dentro da organização visando o crescimento do funcionário.

O treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos e eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento da moral, da eficiência, da eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (FRANÇA 2011, p. 88).

Chiavenato (2004) “os processos de desenvolvimento de pessoas estão intimamente ligados com a educação”, ou seja, há uma necessidade do ser humano exteriorizar suas potencialidades inatas ou adquiridas por meio da formação. O treinamento está muito associado ao conhecimento, que passa a ser o recurso mais importante e fundamental para prover o desenvolvimento.

Treinar e desenvolver pessoas vem se tornando cada vez mais vitais para as organizações, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais no cenário mundial.

A velocidade com que as mudanças acontecem, requer das organizações um constante ajuste nos seus processos. Estes processos são aperfeiçoados através de treinamento de pessoal, fazendo com que os colaboradores fiquem aptos a desenvolver determinadas funções e trazem para as organizações o resultado esperado.

O treinamento é um componente importante para gerar competência dentro das organizações, além de ser a maneira mais prática e de menor custo para gerar o resultado esperado de forma imediata. Todavia, avaliar a necessidade de treinamento requer a definição de sistemática um pouco complexa, pois demanda tempo, recursos, análise de dados, boa base estatística, disponibilidade de profissional capacitado, o que, às vezes, a organização não dispõe ou escolhe de forma inadequada.

### 3.1 - A Importância do Treinamento e Desenvolvimento para o Crescimento Humano

São as pessoas que fazem com que a teoria se transforme em prática e para que isso aconteça é preciso treiná-las e desenvolve-las. As organizações buscam pessoas espertas, proativas, empreendedoras e que assumam riscos.

Chiavenato (1999, p. 294) afirma: há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. Entretanto o treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para o desempenho imediato do cargo, o desenvolvimento de pessoas objetiva os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades que serão requeridas.

Há tempos atrás, o treinamento estava ligado somente para preparação de uma atividade para executar determinadas práticas dentro de uma instituição. Atualmente, percebeu-se sua importância, não somente como para preparação técnica, mas também para o desenvolvimento e competências comportamentais que auxiliam as pessoas a desenvolverem suas habilidades de forma mais saudável, contribuindo para o crescimento pessoal, que trará inúmeros benefícios para a organização. Como já foi citado nos capítulos anteriores, por esse motivo, treinamento e desenvolvimento estão sempre interligados.

Um de alguns fatores importantes é a descentralização, com a participação de todos os gestores das áreas no sentido de valorizar e contribuir para com o treinamento, sendo assim, caso surja a necessidade da prática, os setores estarão preparados para praticar tal ação, trabalhando lado a lado com o Recursos Humanos fazendo que haja mais interação dentro da organização.

Para proporcionar um bom treinamento é preciso de uma análise criteriosa, tomando atenção ao ambiente socioeconômico onde a empresa, as pessoas que fazem parte da organização e os papéis nos quais desempenham dentro dela, por fim o levantamento das necessidades, o plano de treinamento e a análise dos resultados obtidos. Deve-se ter uma atenção específica para cada perfil de funcionário, pois podem responder diferente ao mesmo treinamento. Como o funcionário adulto que já trás alguma bagagem consigo, seja no âmbito profissional ou não, essas características podem contribuir para interagir ou interferir no seu desenvolvimento dentro da empresa.

Nos tempos atuais não é mais uma opção treinar ou não seus colaboradores, é uma necessidade. Através do treinamento e desenvolvimento se consegue pessoas competentes e motivadas para produzir mais e melhor, com mais eficiência e maior eficácia. O investimento

em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações.

As mudanças são rápidas e as empresas que não treinarem pode enfrentar dificuldades competitivas. O mercado exige que as pessoas se qualifiquem, pois novas ocasiões e oportunidades estão sempre surgindo. As empresas que treina deixa claro para seus colaboradores a importância dada a eles.

Quando se oferece oportunidades para desenvolver as pessoas reconhece que o recurso humano é o bem maior dentro da organização.

Segundo Lacombe (2005), 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.

### **3.2 Os Benefícios do Treinamento e Desenvolvimento tanto para as Organizações quanto para o Crescimento Pessoal**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas refletem na eficácia dos processos organizacionais, atingindo o resultado positivo de objetivos visionados pela a Organização. Conseqüente, as pessoas que recebem tal treinamento e desenvolvimento de suas habilidades absorvem para si, conhecimentos e competências que difere nas tomadas de decisões e soluções de problemas.

A organização somente aprende através das pessoas que a constitui, a organização somente se desenvolve a partir do desenvolvimento de seus funcionários e colaboradores. (CHIAVENATO, 2009, p. 153)

O que atualmente as Organizações, buscam é a melhoria continua do gerenciamento em resolver problemas decorrentes de fatores internos e externos.

O treinamento e desenvolvimento implicam em promover a capacitação permanente do individuo, explorando sua potencial aprendizagem e sua capacidade produtiva, adquiridas através de treinamento, com a obtenção de novas habilidades e conhecimentos e mudanças de comportamento e atitudes contínuos.



Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros eficientes e valiosos para a organização.

Para tanto, o treinamento e desenvolvimento é eficaz e resulta no desempenho mutuamente entre pessoas e organizações. Contudo, os parâmetros deve-se obter ganho para ambas as partes: o profissional e a organização.

Partindo do princípio com o desenvolvimento intelectual das pessoas em forma de treinamento, cria-se um eficaz gerenciamento a partir dos conhecimentos e habilidades objetivando em tomadas de decisões resultantes em positividade em ambas as partes, sendo Organização e colaborador. Contudo, a gestão das habilidades tende a produzir e abranger as diversas demandas exigidas e precisas dentro de uma Organização.

O desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que tem uma necessidade de melhoria do colaborador.

As ferramentas para tal tem uma significância quanto ao desenvolvimento Organizacional conseqüente às mesmas, o diferencial potencial humano. Nas Organizações, o potencial humano tende a ser valorizado quando o intelecto alcança o objetivo planejado.

Organizações usam como fator o potencial humano, seja ele físico ou virtual, a fim de elaborar, desenvolver, executar, controlar e corrigir os planos de ações desenvolvidos pelo treinamento específico, direcionado ao alcance de resultados positivos.

Ao final são analisadas internamente as mudanças ocasionadas pelo o treinamento e desenvolvimento de pessoas. Para tanto, a Organização determinará ações que objetivam em resultados eficazes nos processos.

E importante frisar que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é tão somente obter a contínua melhoria nas condições de trabalho. E é de extrema observância às necessidades Organizacionais para a eficácia em seus processos, contudo, os colaboradores, parte deste processo, para desenvolver e conseqüente obter o feedback necessário para

realização de suas tarefas. O resultado da troca sempre será positivo e reflete tanto no ambiente interno como externo, sendo visado pela organização.

#### **4- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao término desse trabalho acreditamos ter alcançado os objetivos propostos inicialmente. Partindo de uma pesquisa embasada na fundamentação teórica sobre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Quando as pessoas entram numa organização, trazem consigo certas forças e necessidades que afetam seu desempenho na situação de trabalho. Torna se útil então verificar as necessidades que o indivíduo tem de realizar programas de treinamento e desenvolvimento que visem suprir as deficiências encontradas no dia-a-dia organizacional.

É preciso avaliar as verdadeiras necessidades da organização e do colaborador para que se possa estabelecer o nível de desempenho almejado pelas partes. Além disso, é necessário que a organização esteja disposta a dar espaço e oferecer oportunidades. As mudanças estão ocorrendo velozmente e quanto maior a preocupação da organização em intervir nessas mudanças e acompanhá-las, no decorrer da sua história, mais efetivos serão os resultados almejados.

Administrar é realizar as coisas da melhor forma possível, utilizando recursos disponíveis a fim de alcançar os objetivos esperados. Por isso é importante que a empresa esteja aberta para novos desafios e que busque estratégias que contribuam para o seu crescimento e permanência no mercado.

A velocidade com que as mudanças acontecem, requer das organizações um constante ajuste nos seus processos. Estes processos são aperfeiçoados através de treinamento de pessoal, fazendo com que os colaboradores fiquem aptos a desenvolver determinadas funções e trazendo para as organizações o resultado final esperado.

Portanto, no decorrer da pesquisa pudemos identificar que administrar é alcançar objetivos através de pessoas, utilizando técnicas em uma organização, que sejam capazes de integrar e coordenar recursos os organizacionais.

Segundo Henry Ford: “Tudo pode ser feito melhor do que está sendo feito, ou seja, nada é perfeito, definitivo e acabado”.

## 5- REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Av. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: pioneira,2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoal**: Como agregar talentos á empresa. São Paulo Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**- fundamentos e Aplicações, Rio de Janeiro Campus, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: E o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1929 **Recursos humanos**: O capital humano das organizações/ Idalberto Chiavenato-9 ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2009.
- DUTRA, Joel Sousa. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi/ **Práticas de Recursos Humanos- PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos/ Ana Cristina Limongi França.-1.ed.-5. São Paulo: Atlas 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição: Atlas,1991.
- 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. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS,P.J. **Administração de Recursos Humanos**: subsistemas de treinamento e desenvolvimento. 3ed. São Paulo: Futura 2000.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico/ Jean Pierre Marras. -14.ed.- São Paulo: Saraiva, 2011.
- MILKOVICH, George T.; Boudreau John W/ **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 11 ed. São Paulo: LTR 2005.

RABAGLIO, O.M. **Ferramentas de Avaliação de Performance com foco em Competências**: Avaliação, avaliadores e Avaliados- como funciona essa rede. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, S.P. **Administração**: mudanças e perspectivas. 3ª tiragem. São Paulo: Saraiva, 2002 (a).

TACHIZAWA, Takeshy; Ferreira, Victor Cláudio Paradela. Fortuna, Antônio Alfredo Mello. **Gestão de Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,2001.