



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES**

LUDMILA LOUZEIRA DE SALLES
SÍLVIA LETÍCIA PINTO CARVALHO DE FARIA

ANÁPOLIS/GO

2013

LUDMILA LOUZEIRA DE SALLES
SÍLVIA LETÍCIA PINTO CARVALHO DE FARIA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à FACULDADE Católica de Anápolis, como requisito parcial, para a obtenção do grau de Tecnólogo em Recursos Humanos, sob orientação do Prof^º Esp. Neyde Maria Silva.

ANÁPOLIS/GO

2013

BANCA EXAMINADORA

Aprovada em: 04/12/2013.

Presidente: Profa. Neyde Maria Silva

Primeiro Avaliador: Profa. Elaine Abrahão Amaral

DEDICATÓRIA

A minha formação como profissional não poderia ter sido concretizada sem o auxílio de meus pais Nicomélio e Edelize e minha irmã Bruna, que, no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, não somente carinho e amor, como os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus à força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a vocês, minha imensa gratidão.

Ludmila

Dedico este trabalho a vocês que sempre me fizeram acreditar na realização dos meus sonhos e que muito me ajudaram para que eu pudesse realizá-los, a você Wilson, meu esposo e companheiro e a vocês meus filhos Mariana e Sávio que são os grandes motivadores para que eu me torne sempre melhor do que sou e a sonhar sempre mais alto.

Sílvia Letícia

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus, por estar conosco em todos os momentos, iluminando-nos, sendo refúgio e fortaleza nos momentos mais difíceis. A Ele, eterna gratidão.

À professora orientadora, Neyde Maria, e a coordenadora Elaine e a todos os professores que foram de suma importância em nossa vida acadêmica e que não podemos deixar de citar: Professor Leandro Frederico, Professora Cinara Itagiba e Professor Francisco Jacob por terem acreditado em nós e por tudo o que com eles aprendemos e por partilharem na construção dos nossos estudos.

Aos colegas do Curso, pela amizade e pelo convívio, valeram os momentos de conversas, discussões e distrações.

Ludmila e Sílvia

Aos meus pais Nicomélio e Edelize, irmã Bruna toda minha família que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ludmila

Agradeço especialmente à minha família, pelo apoio para que eu concretizasse esse trabalho, em especial, meu esposo Vilson e aos meus filhos Mariana e Sávio, que estiveram sempre ao meu lado, entendendo-me nos momentos de ausência, dando-me apoio e carinho.

A todos os amigos em especial ao meu amigo de sempre Flávio G. da Silva, por me permitir compartilhar com ele as alegrias e tristezas dessa jornada e pelo incentivo e apoio constantes.

A todos, muito obrigada.

Sílvia Letícia

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo demonstrar a importância do treinamento nas organizações. Falar de treinamento é falar do processo preparatório para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos nos colaboradores de uma organização. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Por isso pessoas treinadas aumentam a produtividade e o lucro da organização. As organizações tem se empenhado para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Já na parte de desenvolvimento, pode se entender como um conceito mais abrangente, no que se refere a estimular o crescimento pessoal dos colaboradores. Com a globalização e um mundo tão competitivo, as pessoas precisam preparar-se para os desafios e a concorrência, para isto é imprescindível o treinamento. As empresas bem sucedidas investem muito no treinamento de seus colaboradores, para que produzam mais e com melhor qualidade, conseguindo assim um retorno garantido. Sabemos que o capital humano é o maior patrimônio das organizações, com isso o treinamento pode ser direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, assim sendo uma questão vital para a empresa.

PALAVRAS - CHAVE: Administração, Treinamento, Desenvolvimento, Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate the importance of training in organizations. Speaking of training is talk of the preparatory process to develop skills, knowledge, attitudes and behaviors among employees in an organization. The training is an effective way to add value to people, to the organization and clients. So trained people increase productivity and profitability of the organization. Organizations have been engaged to provide learning opportunities to its members. Already in development, can be understood as a broader concept in relation to stimulate the growth of assisting personnel. With globalization and such a competitive world, people need to prepare themselves for the challenges and competition, it is essential to training. Successful companies invest a lot in employee training in order to produce more and better quality, thus achieving a guaranteed return. We know that human capital is the greatest asset of organizations, this training can be directed from the simplest official until its chief executive, making it a vital issue for the company.

KEY - WORDS: Administration, Training, Development, Human Resources.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CIPA - Comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho

LNT – Levantamento das Necessidades de Treinamento

PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador

RH – Recursos Humanos

SESMTs - Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento	21
Figura 2 – Etapas de Treinamento segundo Davies Marras (2011).....	30
Figura 3 - Aspectos fundamentais na programação do treinamento Marras (2011).....	34
Figura 4 - Fluxo da Avaliação do Treinamento Marras (2011).....	35

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
1 GESTÃO DE PESSOAS	13
1.1 BREVE HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL.....	13
1.2 Administração de Recursos Humanos - Conceitos.....	14
1.3 As Políticas de Recursos Humanos	15
1.4 As Práticas de Recursos Humanos	16
2 CONCEITO DE TREINAMENTO	19
2.1 Posição Orgânica da Área de T & D	19
2.2 Subsistemas da área de T & D.....	20
2.3 Objetivos para área e T&D	21
2.4 Objetivos específicos	21
2.5 Objetivos Genéricos	21
2.6 Primeira etapa: diagnóstico do treinamento	22
2.6.1 Levantamento das necessidades do treinamento	24
2.6.2 Cenário Reativo	25
2.6.3 Cenário prospectivo.....	25
2.6.4 Pressupostos Teóricos.....	26
2.6.5 Pressupostos metodológicos.....	26
2.6.6 Métodos para realizar a LNT.....	27
2.7 Segunda etapa: planejamento de treinamento	29
2.7.1 Planejamento de treinamento.....	29
2.7.2 Programação do treinamento	29
2.8 Terceira etapa: execução do treinamento	30
2.9 Quarta etapa: avaliação do treinamento.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

INTRODUÇÃO

Diversos autores afirmam que falar de treinamento é falar do processo preparatório para desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos nos colaboradores de uma organização.

Segundo Chiavenato, o capital humano é o maior patrimônio das organizações, com isso, o treinamento pode ser direcionado desde o mais simples funcionário, até o seu principal executivo, assim sendo uma questão vital para a empresa.

Abaixo alguns conceitos de treinamento:

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 competências em função de objetivos definidos.

Ferreira (1979, p.219), treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa.

Toledo (1986, p.88), treinamento na Empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria empresa, com vistas a suprir suas necessidades.

Robbins (2002, p. 469) comenta que: “A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários”. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior 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.

Segundo Boog (1999), entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, no desempenho das suas funções além de visar o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem mais qualificado terá uma motivação maior na execução das tarefas, e tendo como consequência maior produtividade do empregado onde contribuirá efetivamente para os resultados da organização.

Para realizar essa investigação a questão central foi elaborada com base no tema e no objeto, apresentados anteriormente; e propõe pesquisar: O Treinamento e o Desenvolvimento nas Organizações. Para delimitação da pesquisa foi necessário elaborar a seguinte questão específica: Quais os benefícios da implementação do Treinamento e Desenvolvimento nas organizações?

E para nortear a pesquisa formulou-se o objetivo geral da pesquisa que é: Mostrar a importância dos benefícios do Treinamento e do Desenvolvimento para as organizações. Seguido dos objetivos específicos, que são complementares e essenciais ao processo de pesquisa:

- analisar o impacto do treinamento no desempenho dos colaboradores;
- mensurar a importância do treinamento nas organizações;
- identificar e aplicar treinamento específico utilizando ferramentas adequadas para o aumento da produtividade.

1 GESTÃO DE PESSOAS

1.1 Breve histórico da Administração de Recursos Humanos no Brasil

Wood Jr. (1995), ressalta que a Administração de Recursos Humanos no Brasil acontece em seis períodos. No período entre 1930 a 1950, caracterizado como Período Burocrático. Surgem os primeiros departamentos de pessoal, centrados na rotina de apontamentos e frequência, pontualidade, absenteísmo, registro de ponto, pagamento de salários. Alguns dessas atividades eram originários das atividades contábeis.

No chamado período Tecnicista, 1950 a 1960, a ARH no Brasil, já adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento (especialmente formação de aprendizes e operários semi-qualificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Surge uma maior preocupação com eficiência e desempenho.

De 1960 a 1980 Período da Abordagem Sistêmica no qual começam a surgir nesse período, os primeiros cargos de gerência de recursos humanos. Esse período apresentou forte ênfase no treinamento e desenvolvimento e alimentação do trabalhador. Isso aconteceu tendo a influência das políticas governamentais de modernização tecnológica e de incentivos fiscais como a Lei nº 6297/1976, de Incentivo Fiscal ao Treinamento, o Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), as Normas de Segurança e Saúde do Trabalho, como as comissões Internas de Prevenção de Acidentes de Trabalho (CIPA), os Serviços Especializados de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMTs), bem como a difusão do conceito de riscos ocupacionais e necessidades ergonômicas no trabalho.

O período conhecido como Relações Industriais Integradas 1980 a 1990, foi caracterizado pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, o que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Há redução do ritmo de modernização da administração e da administração de Recursos Humanos, considerada por alguns autores com a década perdida. Entretanto, a que relatar como tendência ao corporativismo, ao detalhamento e á impaciência com as demandas competitivas de pessoal. Torna realidade as células de produção, uma revolução silenciosa na forma de produzir nas plantas de fábrica. São realizados treinamentos

para formação de lideranças. Ocorrem mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos.

No período que vai de 1990 até os dias de hoje, vivemos a era da Tecnologia da globalização de informações que trouxeram não só para o RH mas, também para a organização como um todo, uma modernização da comunicação tanto interna como externa a ela. Segundo Araújo e Garcia (2009), no cenário atual a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional. Surgiram então, novas configurações específicas para a área de gestão de pessoas e conseqüentemente para a organização como um todo em seu constante e complexo crescimento da tecnologia da informação. A Tecnologia da Informação (TI), segundo Garcia, aliada a Internet e os e-mails, ajudaram na dinamicidade da informação fazendo com que a mesma seja repassada da matriz para as filiais no mesmo minuto, seja no Brasil ou no exterior.

1.2 Administração de Recursos Humanos - Conceitos

Segundo Chiavenato (2004), diferentes autores têm diversos conceitos sobre gestão de pessoas:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. É considerada como sendo o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Com isso entende-se que a ARH é a função na organização que está relacionada com a provisão, treinamento, desenvolvimento e manutenção dos empregados.

Compreende-se a Administração de Recursos Humanos - ARH, a segundo Chiavenato (2003), como sendo o planejamento, a organização, o desenvolvimento, a coordenação e o controle de técnicas capazes de viabilizar a eficiência no desempenho de pessoal e também a possibilidade dos colaboradores de alcançarem seus objetivos. Ela tem como objetivos principais: criar, manter e desenvolver o capital humano da organização com habilidade para realizar as metas proposta pela empresa e em contra partida, através dos recursos disponíveis, criar, manter e desenvolver condições de aplicação e desenvolvimento alcançando eficácia e eficiência.

O mundo tem sofrido transformações com intensidade e dinamismo nas áreas econômicas, tecnológicas e humanas. Diante dessas transformações, nota-se que o profissional de recursos humanos vem enfrentando os novos desafios que surgem a partir da nova perspectiva de gerencial e administrativa.

A Gestão de pessoas, não significa simplesmente um novo nome para um velho problema. Significa uma nova atitude, um enfoque diferente, dada à singularidade deste novo tempo em que o mundo está mudando, as organizações estão se transformando, as pessoas estão se desenvolvendo e, fundamentalmente, novas formas de relação entre estas entidades estão surgindo. Ainda que, permaneçam presentes os objetivos de assegurar um equilíbrio dinâmico entre os interesses individuais e institucionais, o grande desafio é de outra natureza. O aumento da competitividade, a evolução tecnológica, e as novas regras impostas pela globalização indicam que a qualidade do relacionamento das pessoas com a organização será fortemente influenciado pela qualidade do relacionamento que esta tenha com o grupo de interesse que a rodeia: seus acionistas, seus clientes, seus fornecedores, o governo, as entidades de representação etc (MARINI, 2008, p. 1).

Segundo Antonio Carlos Gil 2012, gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como administração de pessoal, relações industriais e administração de recursos humanos. Essa expressão aparece no final do sec. XX e guarda similaridade com outras que também vem popularizando-se, tais como Gestão de talentos, Gestão de parceiros e Gestão do capital humano.

1.3 As Políticas de Recursos Humanos

Esclarece-nos Chiavenato (2009) que, as Políticas de Recursos Humanos surgem da racionalidade organizacional, da filosofia e da cultura organizacional e faz referência às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus colaboradores, e por meio deles alcançar os objetivos da organização, mas também e em conjunto, os objetivos individuais de cada colaborador variando claro de organização para organização. Pode-se dizer então, que as Políticas de Rh, servem como bússola que norteia as relações de trabalho, dando sustentação às estratégias da empresa provendo-a de respostas às questões ou problemas que podem ocorrer com frequência, evitando desgaste entre subordinados e seus superiores para esclarecimentos e solução de cada caso.

Conforme Chiavenato (2009), cada organização desenvolve a política que seja a mais adequada à sua necessidade e que deve abranger alguns aspectos:

1 Provisão: quem irá trabalhar na organização, utilizando-se da pesquisa de mercado, do recrutamento e seleção desse pessoal.

2 Aplicação: o que esse pessoal fará na organização, fazendo o uso de um Programa de Interação, desenho de cargos para melhor definição de cargos e salários e a avaliação de desempenho onde avalia-se a adequação dos recursos humanos e da qualidade.

3 Manutenção: como manter as pessoas trabalhando na organização. Trabalha-se nessa política a remuneração adequada ao mercado de trabalho, aliada aos benefícios sociais disponíveis, a higiene e segurança trazendo ao pessoal maior motivação e um clima organizacional adequado e um bom nível de relacionamento com os sindicatos das categorias.

4 Desenvolvimento: como preparar e desenvolver as pessoas na organização, fazendo um diagnóstico periódico da necessidade de treinamentos e reciclagens para o maior desempenho dos cargos, desenvolvimento contínuo visando à elevação do potencial dos recursos humanos a médio e longo prazo.

5 Monitoração: como saber o que são e o que fazem as pessoas, mantendo sempre um banco de dados atualizados para análises futuras da força de trabalho, no âmbito qualitativo e quantitativo dentro da organização, adotando também a auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e processos relacionados com os recursos humanos da organização.

1.4 As Práticas de Recursos Humanos

Para Miotto (2013), consultora do Sebrae-SP, contratar as pessoas certas, reter talentos e engajar os funcionários não são tarefas fáceis. O interesse dos pequenos empresários para melhorar as práticas na gestão de pessoas tem aumentado. Segundo Miotto “Desde a contratação das pessoas, eles podem adotar práticas de grandes empresas”.

Dias (2013) afirma que pode ser financeiramente impossível para uma pequena empresa manter uma área de recursos humanos, mas o empresário pode se inspirar em práticas adotadas em grandes corporações e replicá-las, de acordo com a sua realidade. “Para ter uma boa gestão de pessoas não precisa ter ferramentas sofisticadas”.

Pra Zeilmann (2013) uma das principais vantagens ao implementar novas medidas é estruturar o negócio para crescer. A empresa consegue ter uma fotografia de seus colaboradores, quem tem *performance* boa, mediana e quem não tem. E identificar pontos que podem ser melhorados.

Vejas outras medidas que podem ser replicadas no seu negócio:

1. Integre os funcionários:

Suely (2013) afirma que muitas vezes, a contratação de um novo colaborador é feita às pressas e devido à correria, nem sempre há tempo para integrar o funcionário na equipe. Grandes empresas fazem um ou três meses de integração. No caso de uma PME, ela deve fazer a apresentação para a equipe de trabalho, mencionar quais são os valores e o que é praticado no dia a dia. Uma pequena atitude como essa já ajuda na integração e no desenvolvimento de um novo funcionário.

Ao pular essa etapa, a consultora afirma que fica mais difícil para o empreendedor reter ou atrair talentos.

2. Invista tempo para o treinamento:

O atendimento pode ser crucial e o diferencial para que uma pequena empresa se destaque entre os seus concorrentes. Por isso, Dias (2013) ressalta a importância do papel do empresário no momento da contratação e treinamento. O empresário precisa parar e pensar o que ele quer para ele e para o seu negócio. Ele não precisa ter sofisticação, mas orientar o que ele quer para as pessoas e comentar os comportamentos que ele espera.

3. Planeje reuniões:

Por ser uma pequena empresa, o empreendedor tem a impressão de que toda a equipe está a par dos resultados ou mudanças. “É importante ter um alinhamento. Marcar uma reunião com o assunto da pauta, para que as pessoas já levem suas contribuições e exista um momento produtivo”, explica Suely.

Dias (2013) explica que ouvir a equipe tem um significado muito grande por conta da participação do funcionário. Às vezes, não fica muito claro para as pessoas se elas fizeram um trabalho bom ou ruim. É preciso dar um *feedback* com referências mais objetivas.

4. Crie um padrão de avaliação:

Segundo Tatiana (2013) Estabelecer um processo de avaliação ajudará o pequeno empresário na hora de reconhecer ou promover um funcionário. É importante mostrar os

pontos que precisam ser desenvolvidos, identificar os potenciais talentos e ajudar o funcionário que não tem um bom desempenho.

Conforme Dias (2013) dê algum prêmio para quem se destacou, pode ser financeiro ou não, um dia de folga, por exemplo. Assim, você está mostrando que aquele é o comportamento esperado.

5. Seja criativo:

Para Tatiana (2013) A área de recursos humanos de algumas grandes empresas grandes planeja treinamentos, campanhas voltadas para a parte social, sustentabilidade, processos motivacionais, café da manhã com o presidente, entre outros eventos, as PMEs também podem fazer isso, adaptando de acordo com o tamanho da sua equipe.

Para Suely, o empresário deve buscar benefícios que possam interessar aos seus funcionários. “Ele pode fazer parcerias com academias ou salões de beleza. É olhar para o colaborador e verificar o perfil da equipe”.

6. Faça uma pesquisa de clima:

Suely (2013) recomenda um instrumento que grandes empresas utilizam e que o pequeno empresário pode adotar é uma pesquisa de clima para saber como o colaborador avalia o ambiente do trabalho. “Mas, primeiro tem que agir com outras ações, amadurecer profissionalmente e fortalecer a liderança dele”.

Há empresas no mercado que fazem esse tipo de consultoria e o resultado da pesquisa pode nortear outras ações necessárias para melhorar a gestão do negócio.

2 CONCEITO DE TREINAMENTO

“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 competências em função de objetivos definidos.” (CHIAVENATO, 2009, p.389.).

Tendo com base no que foi dito por Chiavenato, Boog vem dizer que:

“Treinamento é levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.”

Marras (2011) define que treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Segundo o mesmo autor, o treinamento produz estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada colaborador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um.

Entende-se que treinamento tem como finalidade melhorar o desenvolvimento profissional do colaborador na organização, no desempenho das suas funções além de visar o aperfeiçoamento das habilidades e dos conhecimentos. Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional mais qualificado terá uma motivação maior na execução das tarefas e conseqüentemente a maior produtividade do empregado contribuirá efetivamente para os resultados da organização.

2.1 Posição Orgânica da Área de T & D

Como um dos subsistemas mais importantes da administração de RH, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) apresenta-se organicamente conforme a figura 1 (MARRAS, 2011).

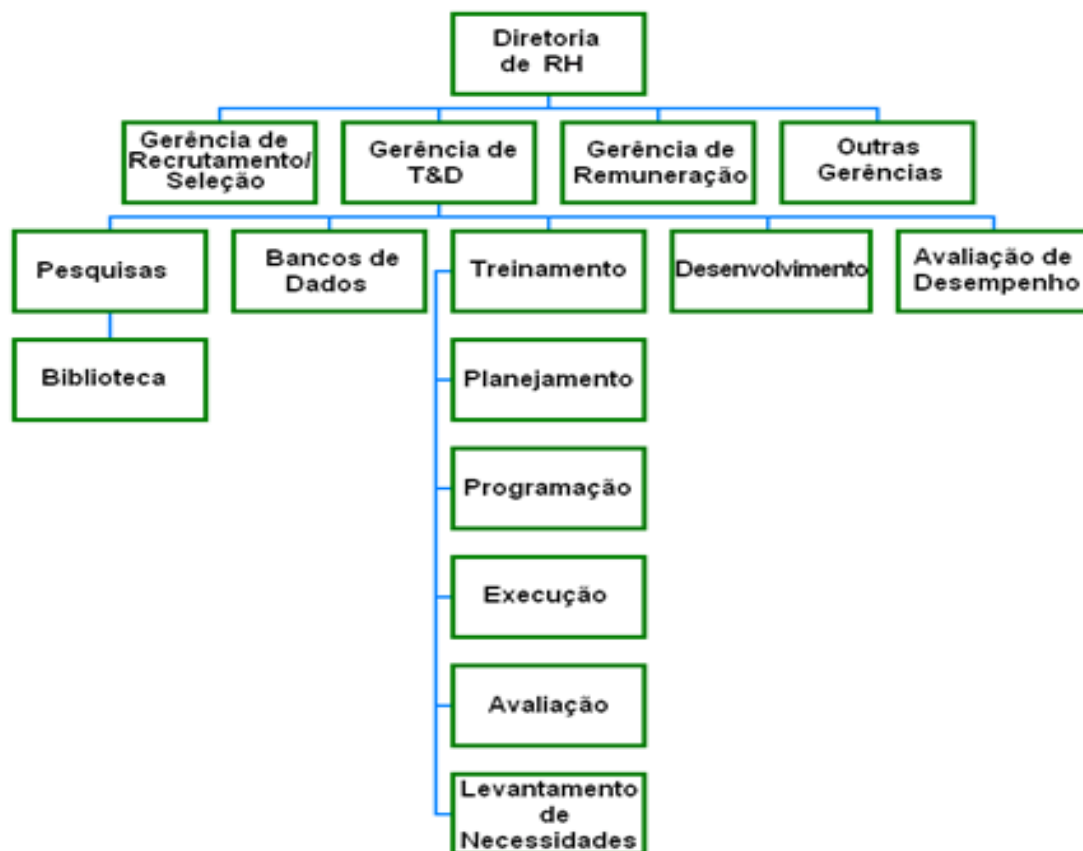
Por outro lado, o subsistema de T & D subdivide-se em diversas áreas, de acordo com a abrangência dos seus objetivos ou com o porte da empresa que o abriga. É só imaginar duas organizações: uma por, por exemplo, com 150 empregados e outra com 30 mil.

Obviamente que as funções básicas do treinamento estarão presentes nas duas organizações. Contudo, outras só têm razão de existir em organizações mais bem-estruturadas e com uma administração de RH mais detalhada; o que não é prática usual em empresas de pequeno ou médio porte (Marras 2011).

2.2 Subsistemas da área de T & D

- ✓ Levantamento de necessidades
- ✓ Planejamento
- ✓ Programação de módulos
- ✓ Treinamento (operacional e administrativo)
- ✓ Avaliação de desempenho
- ✓ Desenvolvimento (executivos e talentos)
- ✓ Biblioteca

Figura - 1 Modelo de Organograma de Treinamento e Desenvolvimento



2.3 Objetivos para área e T&D

Distinguiremos, inicialmente, dois tipos de objetivos para a área e T&D:

- a) objetivos específicos;
- b) objetivos genéricos.

2.4 Objetivos específicos

Entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamentos, destacam-se os seguintes:

- Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão e passar todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- Reciclagem; tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (Marras 2011).

2.5 Objetivos Genéricos

Para Marras (2011) os objetivos genéricos mais importantes, encontramos os seguintes:

. **Aumento direto da produtividade:** na medida em que o treinamento propicia a realizar ações mais precisas e corretas, haverá melhoria nos tempos de produção, nos movimentos e, portanto, na relação entre insumos, fatores de produção e resultados no trabalho.

. **Aumento direto da qualidade:** a qualidade do trabalho tende a ser otimizada de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o trabalhador tem sobre aquilo que é bem feito e sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo (MARRAS, 2011).

. **Incentivo motivacional:** treinar um trabalhador é oferecer a ele a possibilidade de ser eficiente e eficaz – meta de todo ser humano. Quanto mais real essa afirmação, maior a possibilidade do trabalhador sentir-se motivado a fazer o que faz e a fazê-lo bem feito para sua própria satisfação.

. **Otimização pessoal e organizacional:** os objetivos anteriores levam no seu conjunto à otimização pessoal e organizacional-objetivo maior dos indivíduos e das organizações. É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancando pelas melhorias econômicas que consegue como resultados de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional.

. **Atendimento de exigências das mudanças:** as empresas do final do milênio estão cada vez mais pressionadas pela avalanche de mudanças recebidas dos diversos cenários que as circulam. São mudanças tecnológicas, de processos, comportamentais etc. que pressionam diariamente os membros da estrutura organizacional; as organizações convencionais utilizam-se de treinamento como instrumento principal para enfrentar e acompanhar os efeitos das mudanças que as atingem. As empresas de ponta fazem uso do treinamento para prevenir-se de eventuais mudanças impostas por esses mesmos ambientes.

2.6 Primeira etapa: diagnóstico do treinamento

O diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamentos e desenvolvimento. O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais de treinamento: (Marras 2011). O diagnóstico da necessidade de treinamento pode ser feito a partir da análise organizacional, das operações e tarefas e, por último, e dos recursos humanos. Cabe ao administrador identificar quais os problemas provocados pela falta de treinamento. E para isso ele deve se utilizar de meios para fazer o diagnóstico, que podem ser:

1.Avaliação de desempenho: é possível descobrir qual setor da empresa ou colaborador que necessita de uma atenção imediata.

2.Observação: é possível notar, baixa qualidade e produtividade, excessiva despesas de manutenção dos equipamentos, comunicações deficientes, tempo de aprendizagem e integração do colaborador.

3.Questionários: eles evidenciam a real necessidade do treinamento.

4.Reuniões e entrevistas com supervisores e gerentes: contatos diretos com supervisores e gerentes, dão a real dimensão da realização de um treinamento que se faça presente também em seus setores e departamentos, indicando assim os problemas solucionáveis através da utilização desse método. Programação do treinamento

Segundo CHIAVENATO (1997, p.44), depois do levantamento das reais necessidades do treinamento, passa-se a programar a sua realização levando em conta os seguintes aspectos:

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área ou setor?
4. Qual a sua causa?
5. Como resolvê-la: separado ou combinada com outras?
6. A necessidade é imediata? É permanente ou temporária?
7. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
8. Qual o tempo disponível para o treinamento?
9. Qual será o custo?
10. Quem irá executar o treinamento?

Uma vez respondidas essas questões deve-se traçar a programação:

1. O QUE ensinar?
2. QUEM deve aprender?
3. QUANDO deve ser ensinado?
4. ONDE deve ser ensinado?
5. COMO deve ser ensinado?

6. QUEM vai ensinar?

Levando sempre em conta:

1. Abordagem de uma necessidade específica de cada vez; 2. Definição clara do objetivo do treinamento; 3. Divisão do trabalho a ser desenvolvido em módulo, pacotes ou ciclos; 4. Determinação dos conteúdos a serem desenvolvidos; 5. Escolha dos métodos, levando em conta as tecnologias disponíveis; 6. Definição dos recursos necessários para a implementação do treinamento, como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessários, materiais e manuais e etc.; 7. definição do público alvo, da clientela a ser treinada: **a)** número de pessoas, **b)** disponibilidade de tempo, **c)** grau de habilidade, conhecimento e tipo de atitudes, **d)** características pessoais de comportamento. 8. Local onde deverá ser efetuado o treinamento, considerando-se as alternativas: no cargo, fora do cargo, na empresa e fora dela; 9. Época ou periodicidade do treinamento, considerando-se agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia; 10. Cálculo da relação custo-benefício do programa; 11. Controle e avaliação dos resultados, considerando-se a verificação de pontos críticos que demandem ajustamentos ou modificações no programa para melhorar sua eficácia. CHIAVENATO (1997, p. 46)

2.6.1 Levantamento das necessidades do treinamento

O LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Esse conjunto de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores. É óbvio que a área de recrutamento e seleção objetiva prioritariamente a admissão de empregados que tenham preferencialmente todas as condições cognitivas e técnicas de exercer as suas funções. Todavia, isso nem sempre é possível. Sempre haverá exigências do cargo Características do trabalhador diferenças de perfil nos empregados recém admitidos, que levam a organização a implementar, ações de treinamentos para ajustar tais diferenças. (MARRAS, 2011).

Esse entendimento não leva em consideração outras variáveis, como a volitiva ou a motivacional. Sua análise parte do pressuposto de que um trabalhador não é suficientemente eficiente por falta de certos conhecimentos ou habilidades (Marras 2011).

O LNT é o primeiro passo no processo do sistema de T&D. Dele partem as demais ações do ‘que’ ‘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).

O LNT detecta e diagnostica carências em dois diferentes cenários: cenário reativo e cenário prospectivo.

2.6.2 Cenário Reativo

Representa situações em que a necessidades já está presente ocasionando problemas reais. Portanto pode ser sentida e avaliada em termos de consequências práticas. É uma verdadeira operação ‘tapa – buracos’; uma situação análoga à manutenção corretiva: primeiro tem de acontecer a anomalia ou o problema para depois acionar o remédio (treinamento) (Marras, 2011).

2.6.3 Cenário prospectivo

No cenário prospectivo o treinamento age com vista de atingir metas e objetivos futuros, antecipando-se às mudanças previstas, Ao contrário da anterior, baseia-se analogamente na manutenção preventiva, adiantando-se aos problemas e acontecimentos. É um verdadeiro posicionamento pró-ativo. (MARRAS, 2011).

O LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. A organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e – como vimos – pressionada á todo momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária (MARRAS, 2011).

Além de ser um programa contínuo, pesquisar necessidades de treinamento é também uma responsabilidade compartilhada entre a área de T&D e todas as demais da empresa. Na verdade, o T&D é somente um instrumento integrador e catalisador das necessidades organizacionais, pois essas encontram-se diretamente ligadas a cada área de trabalho da empresa e são, principalmente, de domínio dos supervisores imediatos. (MARRAS, 2011).

Todo projeto de levantamento de necessidades, seja ele realizado graças aos recursos internos ou à participação de agentes externos (consultores), deve ser construído à luz de certos princípios teóricos e metodológicos denominados: (MARRAS, 2000).

2.6.4 Pressupostos Teóricos

Todo processo de treinamento envolve mudanças; portanto, deve-se prever resistências naturais ao longo de todo o seu desenvolvimento.

A organização interage constantemente com o meio ambiente; Portanto, esses cenários devem ser considerados com extremo cuidado.

À organização interessa preencher as lacunas de CHA com vistas a otimizar a eficiência e a eficácia individuais e grupais. O trabalhador deve ver o treinamento também como um instrumento que o alavanque na pirâmide social, permitindo-lhe atingir melhorias reais no seu nível de vida. Portanto, é importante que esses interesses sejam, na medida do possível, analisados sob essas duas óticas.

Há interesses intra e interdepartamentais que devem ser conhecidos pela administração ao analisar a introdução da mudança de CHA, refletindo as conseqüências ou a real necessidade de modificar ou transformar traços culturais já estabelecidos.

O treinamento deve ser necessariamente um programa de investimento e não de despesa. A diferença deve estar representada pelo retorno do capital investido, recebido dos resultados do trabalho pós-treinamento, quando comparado àquele recebido pré-treinamento. Assim, o LNT e, por via de conseqüência, o próprio treinamento quando bem-gerenciado não representa um custo mas sim um investimento, pois dará certamente o retorno desejado pela organização.

2.6.5 Pressupostos metodológicos.

A metodologia de LNT deve - independentemente da abordagem a ser utilizada - levar em conta o cenário organizacional completo, geralmente observar sob três dimensões:

- a) A estrutura geral;

- b) A tarefa;
- c) O indivíduo.

Essa análise organizacional é complexa, pois, contempla aspectos sociais, psicossociais, técnicos e comportamentais, Destarte exige que os profissionais que a operam tenham uma visão multidisciplinar e holística da empresa.

Todo programa de LNT deve prever sessões preliminares de ‘preparação (treinamento) de todas as lideranças (supervisores, chefes, gerentes etc.), garantindo a unicidade de critérios e a clareza da informação. Ao longo de toda a pirâmide organizacional.

2.6.6 Métodos para realizar a LNT

O levantamento das necessidades de treinamento é, como vimos, um programa de pesquisa, de coleta de dados, e, como tal, segue praticamente a mesma linha metodológica de trabalhos *sui generis*. A área de T&D passa a tomar conhecimento dessas necessidades por meio de (Marras 2011).

- ✓ Aplicação de questionários;
- ✓ Entrevistas com trabalhadores e supervisores;
- ✓ Aplicação de testes ou exames;
- ✓ Observação *in loco* de trabalhos sendo realizados;
- ✓ Solicitação direta do trabalhador ou supervisor.

Os exemplos citados representam alguns dos métodos mais utilizados pelas organizações, mais não se esgotam o assunto. Para a realização do levantamento de necessidades, a área de treinamento pode-se valer de um ou mais desses métodos, ou ainda de um mix deles. (MARRAS, 2011).

A escolha dos métodos dependerá das características da organização, do perfil da área de T&D (Treinamento e desenvolvimento), da cultura da empresa, do momento organizacional. Essa decisão será de responsabilidade do profissional da área. (MARRAS, 2011)

O treinamento vale-se, segundo Chiavenato 1989, de indicadores “... que servem para apontar eventos que provocarão fatalmente futuras necessidades de treinamento... ou problemas decorrentes de necessidades já existentes.”

Segundo o autor, esses indicadores são:

Indicadores *a priori*: fatos que, se ocorrerem, resultarão em necessidades de treinamento:

- ✓ Expansão da empresa e admissão de novos funcionários;
- ✓ Redução do número de funcionários;
- ✓ Mudança de métodos e processos de trabalho;
- ✓ Substituição ou movimentação de pessoal;
- ✓ Faltas, licenças e férias do pessoal/ expansão;
- ✓ Mudanças nos programas de trabalhos ou de produção;
- ✓ Modernização do maquinário;
- ✓ Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

Indicadores *a posteriori*: problemas advindos do não atendimento de necessidades de treinamento. Geralmente, esses problemas estão relacionados tanto com o processo produtivo quanto com os recursos humanos. Marras (2011) cita o processo produtivo:

- ✓ Qualidade inadequada da produção;
- ✓ Baixa produtividade;
- ✓ Avarias freqüentes em equipamentos e instalações/ comunicações defeituosas;
- ✓ Excesso de erros e desperdícios;
- ✓ Elevado número de acidente;

Com os recursos humanos:

- ✓ Relações deficientes entre o pessoal;
- ✓ Número excessivo de queixas;
- ✓ Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- ✓ Falta de cooperação;
- ✓ Faltas e substituições em demasia;
- ✓ Dificuldades na obtenção de bons elementos;
- ✓ Tendência a atribuir falhas aos outros;
- ✓ Erros na execução de ordens etc.

2.7 Segunda etapa: planejamento de treinamento

2.7.1 Planejamento de treinamento

Segundo Marras (2011) essa área 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 enquanto indicadores da cultura empresarial e seus agentes multiplicadores e os indivíduos que compõem essa “sociedade”.

Cabe ao planejamento, em segundo plano, organizar as prioridades entre o necessário e o possível, enfocando os recursos disponíveis os recursos e as necessidades gerais.

Conforme Marras (2011, p.144) o planejamento de um programa eficaz de treinamento, segundo Davies (1973), envolve oito etapas:

Figura 2 – Programa de Treinamento

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

Fonte: Marras (2011)

2.7.2 Programação do treinamento

Para Marras (2011) 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.

Para isso, algumas questões, como as que se seguem, devem encontrar respostas positivas:

-Em que medida o módulo é necessário?

- Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um?
- A necessidade é passageira ou permanente?
- Qual o número de treinandos? E quantos setores atinge?
- Qual a prioridade desse módulo?
- Qual a extensão ideal do módulo?
- A relação custo-benefício torna o módulo viável?

2.8 Terceira etapa: execução do treinamento

Conforme Marras (2011) a execução é a aplicação daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização. É a linha de produção do T&D.

A área de T&D deve ter, a princípio, duas grandes preocupações com a execução dos módulos de treinamento: a qualidade da aplicação dos módulos e a eficácia dos resultados.

Segundo Marras (2011) na qualidade da aplicação dos módulos, os fatores influentes, entre outros, são os seguintes:

Didática dos instrutores: o nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinandos.

Preparo técnico: indubitavelmente de extrema importância, pelos mesmos motivos anteriores. É fundamental que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado.

Lógica do módulo: os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo momento, ao longo dessas sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no seu dia a dia e entender a lógica da abordagem.

Qualidade dos recursos: todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado. A escolha deste ou daquele recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados na execução de um módulo de treinamento, podemos citar os seguintes: slides; filmes de vídeo; computador; sistemas de áudio; televisão etc.

Conforme Marras (2011), esses e outros recursos são normalmente utilizados para complementar sessões de exposição oral, com intuito de facilitar o entendimento e oferecer opções de assimilação diferenciadas para os treinandos.

Tendo feito o diagnóstico e realizada a programação, o próximo passo é a escolha das técnicas de treinamento mais eficazes a serem utilizadas com o objetivo de alcançar o resultado esperado com menor esforço, menor tempo e dinheiro.

Podemos utilizar as técnicas dentro do local de trabalho (durante o serviço) como também fora do local de trabalho. Vejamos:

Treinamento no local de trabalho: esse método é mais utilizado em empresas de médio e pequeno porte pela praticidade, acessibilidade e acolhida, pois o treinamento é feito durante o trabalho por instrutores especializados naquela área ou setor.

Treinamento fora do local de trabalho: ele vem para complementar o treinamento em serviço, com a vantagem de conseguir mais concentração e dedicação por parte do funcionário que está sendo treinado. Entre os muitos métodos utilizados para o treinamento fora do serviço destacam-se duas de uso mais frequentes:

Aulas expositivas: o instrutor transmite as informações a um grupo maior de pessoas com a possibilidade para que os treinandos formulem perguntas ou peçam novos esclarecimentos.

Discussão em grupo: consiste em uma reunião bem planejada. A comunicação em dois sentidos favorece maior participação dos treinandos, dando-lhes a possibilidade de expor suas ideias como também de ouvir ideias novas dos colegas que também estão sendo treinados. O instrutor que também é o coordenador da discussão, não deve apresentar soluções mas, sim, propor questões para criar condições para que os participantes cheguem até elas.

Técnicas utilizadas: as técnicas a serem utilizadas pelos instrutores na aplicação de módulos de treinamento variam conforme a situação, o objetivo do treinamento, o grupo de treinandos etc. Contudo Marras (2011) vem abordar, as técnicas mais empregadas nos treinamentos de colaboradores:

Aula expositiva: o instrutor repassa oralmente a um grupo de treinando os conhecimentos necessários ao saber. Normalmente, é utilizado em conjunto com outras técnicas.

Estudo de caso: Essa técnica desperta a criatividade dos treinandos ao mesmo tempo que promove a participação no processo decisório e instiga a familiarização com problemas do dia a dia. O estudo de caso representa quase sempre uma solução muito mais racional que emocional.

Dramatização: técnica muito utilizada em módulos nos quais há ênfase na análise comportamental e na reação de terceiros a uma certa situação. A dramatização busca muito mais trabalhar ângulos emocionais do que racionais.

Workshop: técnica que reúne treinandos para explorar soluções grupais de problemas práticos do dia a dia. Estimula a criatividade e a participação e promove o comprometimento conjunto de decisões.

Brainstorming: (tempestade de idéias): técnica utilizada para provocar principalmente a criatividade e a rapidez de raciocínio dos participantes. A informalidade é o ponto alto dessa técnica; não há nenhum pré-requisito ou formatação que limite as idéias ou movimentos dos participantes.

Simulação: instrumento muito utilizado para treinamento de operações técnicas, como máquinas, equipamentos, veículos (automóveis, aviões etc.), em que pode-se aferir a habilidade motora e/ou visual dos treinandos e suas reações imediatas a certas situações propostas.

Painel: técnica que utiliza a apresentação e discussão conjunta de especialistas em determinado assunto para uma platéia de ouvintes (treinandos). É uma reunião de trabalho que caracteriza pela informalidade e desconcentração, sob a coordenação de um mediador.

Simpósio: é uma técnica que segue o mesmo formato do painel, com a diferença de que se apresenta de maneira mais formal. Abordando temas mais científicos. Os expositores apresentam-se individualmente, cada um apresentando uma faceta do tema central.

Palestra: essa técnica é utilizada quando se deseja apresentar aos treinandos a opinião ou o conhecimento e uma pessoa em especial.

Conferência: segue o mesmo formato da palestra, diferenciando-se pela maior formalidade com que é realizada a apresentação.

Figura 3 - Aspectos fundamentais na programação do treinamento.



Fonte: Marras (2011)

2.9 Quarta etapa: avaliação do treinamento

Segundo Marras (2011) essa última etapa do processo de treinamento, tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade da efetividade do trabalho realizado. Por essa razão e por existir, de fato, em alguns casos, essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de T&D: poder mensurar claramente Os resultados de certos módulos de treinamento. Assim, em ocasião em que não há reais possibilidades de realizar uma avaliação objetiva, deve-se traçar previamente metas que conduzam a resultados ao menos observáveis ou com respostas indiretas que subsidiem a decisão de saber se a relação custo-benefício foi conseguida ou não.

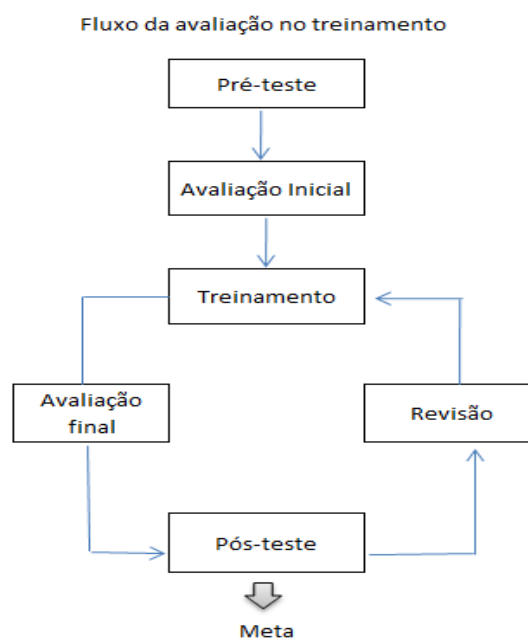
Há ocasiões em que treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho. Isso acontece principalmente quando se resolve trabalhar questões ligadas ao comportamento humano, com respostas que envolvem mudanças a médio e longo prazo.

Essas práticas são utilizadas por organizações habituadas a essa forma de investimento, pois, historicamente, conseguiram comprovar a eficácia do método. É o que devem fazer todas as empresas ao planejar ações de treinamento e desenvolvimento, resguardando seus investimentos com planejamentos e programas rigorosamente bem elaborados.

Com podemos observar na figura abaixo, a avaliação situa-se normalmente em dois pontos no sistema de treinamento: no primeiro, a avaliação é realizada após a aplicação do pré-teste, no segundo, uma nova avaliação deve ser feita, após a aplicação do módulo de treinamento, possibilitando uma análise comparativa entre os resultados “antes” e “depois” do evento.

O fluxograma da figura nos indica ainda que, caso o treinamento não tenha conseguido os resultados esperados na avaliação final, deverá ser realizada uma revisão na metodologia, conteúdo programático etc., reajustando o programa se necessário, e reaplicado o módulo. Esse *looping* é necessário até que os objetivos tenham sido alcançados.

Figura 4 – Fluxo da Avaliação no Treinamento



Fonte: Marras (2011)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o sucesso de um projeto de treinamento é importante contar com equipes capacitadas e abertas para algumas mudanças, agregando valores e gerando no funcionário e na empresa um compromisso mútuo com sucesso organizacional. O treinamento poderá ser uma ferramenta efetiva e eficaz que contribuirá na melhoria e qualidade dos serviços prestados satisfazendo assim as expectativas internas e externas da organização.

Porém, só trarão vantagens para a empresa e funcionário, se forem bem planejados, que seus resultados sejam avaliados e mensurados. As empresas que não avaliam os resultados dos treinamentos perdem dinheiro por investir em cursos de aperfeiçoamento que não são bem aproveitados pela equipe ou são inadequados ao objetivo final da organização.

Assim, as capacitações são ajustadas às necessidades da empresa e a mensuração dos resultados também oferece a empresa argumentos para que ela obtenha capacidade em realizar treinamentos que efetivamente lhe tragam bons resultados. E, dessa forma o treinamento e o desenvolvimento dos colaboradores devem ser vistos cada vez mais como investimento tanto para a organização como para o colaborador e não como despesa ou algo que o funcionário deve fazer apenas para continuar na empresa e sim, para se manter, desenvolver tendo a consciência que a parte fundamental de uma organização que é o seu capital humano motivado e qualificado para o desempenho de suas funções.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABDT**. 3ed atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos : O capital das organizações**. 9 ed. Revista e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: 1.Treinamento e desenvolvimento de pessoal. 2. Desenvolvimento Organizacional. 3. Auditoria de Recursos Humanos. 4. Banco de Dados e Sistemas de Informações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 8ª Reimpressão.

DIAS, Ricardo Lourenço. **A importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas na Estruturação do RH**. Disponível em: < <http://www.webartigos.com/artigos>> Acesso em: 17 set. 2013.

FRANÇA, Ana Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011. Págs: 7 a 11.

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

MARINI, Caio. As pessoas e a gestão de pessoas 70 anos depois. Disponível em: <<http://www.reformadagestaopublica.org.br>> Acesso em: 16 set. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e Relatórios de pesquisa em administração. 11ed. São Paulo: Atlas, 2009.