

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS E PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

**TREINAMENTO: A IMPORTÂNCIA DE SE PROMOVER O
APRIMORAMENTO DOS CONHECIMENTOS ENVOLVIDOS NA
EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS**

**LILIAM RODRIGUES FREIRE
SIMONE ALMEIDA SOUZA**

**ANÁPOLIS GO
2014**

**LILIAM RODRIGUES FREIRE
SIMONE ALMEIDA SOUZA**

**TREINAMENTO: A IMPORTÂNCIA DE SE PROMOVER O
APRIMORAMENTO DOS CONHECIMENTOS ENVOLVIDOS NA
EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS**

Artigo apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional sob orientação da Profa. Ma. Márcia SumireKurogi

ANÁPOLIS GO
2014

**LILIAM RODRIGUES FREIRE
SIMONE ALMEIDA SOUZA**

**TREINAMENTO: A IMPORTÂNCIA DE SE PROMOVER O APRIMORAMENTO
DOS CONHECIMENTOS ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES
PROFISSIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Anápolis-GO, 22 de outubro de 2014.

APROVADA EM: _____ / _____ / _____ NOTA _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Ms. Márcia SumireKurogi.
Orientadora

Profa. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Prof. convidado

Prof. Ms. Halan Bastos
Prof. Convidado

TREINAMENTO: A IMPORTÂNCIA DE SE PROMOVER O APRIMORAMENTO DOS CONHECIMENTOS ENVOLVIDOS NA EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS

Lilium Rodrigues Freire¹
Simone Almeida Souza²
Márcia Sumire Kurogi³

RESUMO: O Treinamento abordado no presente trabalho é discutido por vários autores que desenvolvem temas relacionados com gestão de pessoas. Apesar de ter semelhanças com capacitação e desenvolvimento de pessoas, possui características distintas, estabelecendo um alto grau de relevância para a vida profissional dos colaboradores e para o sucesso produtivo da empresa, já que se dá de maneira rápida e objetiva. Por meio de pesquisa bibliográfica levantou-se conceitos fundamentais para seu entendimento e discussão de importância para sua execução como forma de ação para que o processo de trabalho assuma a evolução presente nos planejamentos administrativos das empresas. Ficou claro que cada empresa precisa adequar sua realidade ao tipo de treinamento para que os objetivos sejam alcançados. É necessário que se valorize seu grau de relevância e que suas etapas: levantamento de necessidades, planejamento, execução e avaliação sejam implantadas conforme a beneficiar ambas as partes envolvidas, organização e colaborador.

Palavras-chave: Organizações. Trabalho. Treinamento.

INTRODUÇÃO

Em meio a tantas transformações e descobertas percebe-se que o ser humano vive cercado de uma tecnologia que passou a ser sua aliada em vários aspectos. As informações chegam com uma velocidade instantânea e as empresas que possuem um capital humano preparado se tornam mais competitivas por deter um nível maior de conhecimento.

As organizações, portanto, tem almejado um capital humano que atenda esta demanda do mercado. Por outro lado, há a questão das dificuldades encontradas pelos atuais ou futuros colaboradores de se adaptarem ao perfil esperadas inúmeras empresas existentes. Uma forma de realizar esta adequação é o chamado processo de treinamento, sendo que para cada tipo de empresa há

¹Licenciada em Geografia; liliumrod@hotmail.com

²Graduada em Administração; simone.923@gmail.com

³Mestrado em Psicologia; marcia.kurogi@gmail.com

necessidades diferentes fazendo com que esses processos sejam muitas das vezes complexos e difíceis de atingir as metas almejadas.

A pesquisa em questão possui como tema central o treinamento, pois este conhecimento ultrapassa o interesse das empresas. O meio acadêmico e político do país tem discutido e colocado em prática planos e ações que propiciam uma ampliação de acesso a novos conhecimentos e aprimoramento de novas habilidades. Em relação às expectativas das empresas e às variadas formas de treinamento existentes qual a importância e as vantagens dessa ferramenta de aprendizagem dentro das organizações?

A pesquisa foi justificada, portanto, pela necessidade de gestores, empresas e todos os envolvidos no processo em estar treinando e adquirindo novos conhecimentos para o sucesso das equipes de trabalho e para o crescimento e aperfeiçoamento das organizações, aprofundando no conhecimento das várias técnicas existentes.

Em meio a tanta competitividade econômica, as organizações necessitam de instrumentos imprescindíveis aos seus gestores para a avaliação da necessidade ou não de treinamento de cada equipe de trabalho. Sendo assim esta pesquisa proporciona informações disponíveis as pessoas envolvidas neste tema em questão.

Existe um paradoxo entre o grande número de oferta de empregos e a falta de pessoas que se enquadrem neles, portanto, há grande relevância em se refletir sobre o assunto. Assim amplia-se a necessidade de que as organizações estejam mais dispostas a investir em seu capital humano dando-lhes oportunidade de se adequar e se desenvolverem através do treinamento.

Para verificar a real importância e quais os melhores mecanismos de treinamento a presente pesquisa pretende analisar os procedimentos internos existentes, de acordo com os autores pesquisados, e as formas de treinamento conhecidas pelas organizações, avaliando suas vantagens e desafios enfrentados para adequação as necessidades existentes bem como os tipos de treinamentos que podem ser utilizados.

1 METODOLOGIA

O presente artigo é uma pesquisa bibliográfica, ou seja, que usou de fontes científicas para esclarecimentos de conceitos, pois teve como principal objetivo o conhecimento mais profundo do assunto abordado. Segundo Fonseca (2002) apud Gerhardt e Silveira (2009, p. 37): “Pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web site [...]”.

Para sua realização, que visa esclarecer a importância do treinamento para as organizações, foi feito um levantamento dos conceitos de treinamento e do grau de importância que ele tem para o sucesso das atividades profissionais dos indivíduos inseridos no quadro de colaboradores das empresas. Para isso foram utilizados vários autores em discussões sobre o treinamento dentro das empresas.

A abordagem foi qualitativa, pois se trata de dados que não se podem mensurar, interagindo com informações subjetivas considerando-se vários pontos de vista. Segundo Godoy (1995, p. 59):

[...] este tipo de pesquisa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, e nem emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados. Partes de questões ou focos de interesse que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Sendo assim tem como fonte de dados exclusivamente a pesquisa de materiais publicados em livros, artigos e textos relacionados com o tema a ser abordado.

Assim foi realizada uma reflexão dos pontos em comum do que os pensadores da área de Gestão de Pessoas afirmam, mediante seus estudos e experiências no campo organizacional, em relação ao treinamento interno das pessoas envolvidas em seu processo produtivo.

2 CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Para muitos autores treinamento se diferencia de desenvolvimento de pessoas. Isto porque o treinamento assume uma posição mais imediatista na

tentativa de suprir uma necessidade de adequação rápida de colaboradores envolvidos nos processos produtivos das organizações, (LEITE et. al 2009).

Chiavenato (2004) também possui uma concepção semelhante e afirma que ao contrário do que se pensa, o treinamento é diferente de desenvolvimento de pessoas. Espera-se neste caso, que capacidades relacionadas a função específica do colaborador sejam aprimoradas para que seu trabalho tenha uma melhor evolução, enquanto o desenvolvimento de pessoas procura priorizar uma situação futura e para uma possível promoção.

Já Lacombe e Heilborn (2008) definem treinamento como qualquer tipo de instrução que possa estar modificando ou “contribuindo” na execução de suas tarefas ou mesmo o preparando para novas funções. Não existe a escolha de uma empresa em estar ou não treinando sua equipe, pois independente da grande qualificação ou formação de um colaborador recém-contratado, ele necessitará de um treinamento de adaptação ao novo ambiente e ou as novas funções. Cada organização possui suas particularidades e, portanto sempre haverá a necessidade de se ensinar novos procedimentos a seus funcionários, o que já caracteriza automaticamente um tipo de treinamento.

Diferente de treinamento, como citado acima, desenvolvimento de pessoas envolve um processo mais amplo e específico. É o que afirma Chiavenato (2004, p.370):

[...] o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que para o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal, que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação de personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.

Assim foi possível constatar a íntima relação entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora tenham mecanismos e fins diferenciados, ambos através da instrução de novos conhecimentos conduzem o colaborador a um novo nível profissional de suas experiências de trabalho. Enquanto o treinamento atinge atividades específicas e de curto prazo, o desenvolvimento projeta o colaborador como um instrumento futuro dentro da organização. Segundo Leite et.al (2009, p. 232): “Adotar o treinamento como prática institucionalizada pode conduzir

as organizações ao processo de evolução da concepção de treinamento para o de desenvolvimento de pessoas”.

Compreender as diferenças nos processos de aprendizagem dentro da organização é fundamental para o sucesso de sua Gestão de Pessoas, isto porque cada um deles precisa se direcionar no momento certo e voltado para os colaboradores que se enquadrem em cada perfil desejado. Milkovich e Boudreau (2006 p. 339) afirmam que:

O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.

Desta forma, o treinamento por fazer parte de todo um processo que envolve as necessidades particulares das mais distintas empresas, precisa ser pensado e realizado de uma forma a atingir os ideais e os objetivos programados de início, para que não haja investimentos inadequados.

2.1 TREINAMENTO COMO FERRAMENTA DE APERFEIÇOAMENTO

A dinâmica das relações de oferta e procura de emprego tem estabelecido uma nova visão sobre treinamento profissional. A procura por profissionais cada vez mais preparados tem influenciado cada vez mais a forma como as organizações interagem com o mercado de trabalho e na manutenção de sua mão de obra.

Toda transformação no ambiente de trabalho requer questionamentos importantes para que a interferência atinja os pontos positivos esperados pelos gestores de qualquer organização que pretende realizar um processo de treinamento de seus colaboradores. Neste caso existem vários pontos e fatores a serem mencionados e analisados. As ações dos líderes são indispensáveis no planejamento, na execução e também na avaliação dos treinamentos, é o que reflete a afirmação abaixo:

O papel dos líderes e de outros executivos experientes no preparo dos executivos de alto potencial não pode ser menosprezado. O êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus gerentes no seu papel de educadores. (LACOMBE;HEILBORN, 2008, p.276)

Dessa forma para que haja o aprendizado como resultado principal no treinamento, fica claro a necessidade do envolvimento do gestor em todo o processo.

Para Boog, G. e Boog T. (2006) o ser humano em qualquer situação está mais propenso a aprendizagem do que aos instintos. Como ferramenta de introdução e aperfeiçoamento de uma nova função, o treinamento objetiva a inclusão de novos conhecimentos e desafios ao colaborador. É inerente ao ser humano estar aberto a esses novos conhecimentos, pois desde que nascem, há um processo contínuo e ininterrupto de aprendizagem. Sobre isto, fazem também a seguinte afirmativa: “O processo de aprendizagem acompanha o ser humano desde seu nascimento até a morte, e pode ser natural (experiência de vida) ou formal (escolas, cursos, leituras etc.) [...]”. (BOOG, G.; BOOG, T. 2006 p. 246)

Sobre o mesmo assunto Chiavenato (2009) afirma que o ser humano em relação ao aprendizado assimila cada novo conhecimento a partir de seu próprio padrão pessoal comportamental, ou seja, cada um tem uma predisposição a aceitar certos valores de acordo com sua personalidade.

Mediante a tanta competição no mercado de trabalho, é necessário que se faça uma reflexão sobre a importância do constante treinamento dos profissionais. A medida que é exigido produtos e serviços com maiores valores agregados, mais se procura colaboradores adequados para atender a nova exigência das organizações.

2.2A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E SUAS VANTAGENS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

A Pesquisa de Inovação (PINTEC), realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) , divulgou que as empresas industriais despenderam 0,71% de sua receita líquida de vendas em pesquisa e desenvolvimento em 2011, percentual acima dos 0,62% registrados em 2008. Além

disto, demonstrou outra questão bastante significativa em relação a importância do treinamento e da capacitação profissional: “a falta de mão-de-obra qualificada aparece entre os dois maiores obstáculos à inovação na indústria, com 72,5% das empresas industriais atribuindo importância alta ou média a este problema [...]”.

Mediante ao que foi exposto acima pode se dizer que existe uma grande necessidade de novas perspectivas sobre o assunto no mundo empresarial. Torna-se extremamente relevante a abordagem dos motivos pelo qual tem se intensificado cada vez mais a necessidade de treinar os colaboradores das mais variadas organizações. Mais do que nunca as empresas tem se mostrado preocupadas com a questão da qualificação de seu capital humano. Sabe-se que o sucesso de uma organização depende de todos os envolvidos no processo seja qual for a sua ordem hierárquica.

Muitas das vezes o treinamento tem a finalidade de fazer com que as pessoas se adaptem em funções que as organizações esperam que elas ocupem. Segundo Leite, et.al (2009), o treinamento é um recurso utilizado pelas empresas para suprir tanto a necessidade de adequação da empresa, quanto ao interesse de aprimoramento profissional do indivíduo. O treinamento para as organizações de uma forma geral tem um grau de relevância muito grande a partir do momento em que se pensa em produtividade e eficiência na execução de tarefas através da qualificação profissional.

Chiavenato (2004), menciona que, ultimamente, os treinamentos passaram a ser mais amplos e a atingirem um grau de importância maior para as empresas, pois verificou-se a sua relação com o desenvolvimento das habilidades dos envolvidos no processo. Assim mais que informação sobre as atribuições de um determinado cargo, o treinamento vai além, preocupando-se com o aprimoramento das tarefas e também de seu próprio executor. O treinamento em si sempre foi um instrumento das organizações para fazer com que se estabelecesse uma forma adequada de formação de habilidades de seus colaboradores. Com o passar do tempo novas teorias foram sendo colocadas em prática e assim diversas avaliações tem sido feitas para se analisar as vantagens e desvantagens do treinamento dentro das organizações.

Como já mencionado, as pessoas, passaram a ser pensadas como parte fundamental do processo. Desta forma, as organizações prezam a sua estabilidade profissional no intuito de que ambas as partes sejam beneficiadas. Assim, elas

precisam ser motivadas e envolvidas para que haja comprometimento e reciprocidade na relação: colaborador X empresa. Sobre este aspecto, Leite et. al (2009, p. 76) deixa claro:

O envolvimento e a participação das pessoas nos treinamentos, de forma que elas possam descobrir-se desejosas de aprender continuamente, requer, de certa forma, a aceitação dos próprios limites frente ao binômio indivíduo–organização e a certeza, por parte do indivíduo, de que o processo educacional instaurado na organização guarda o real propósito de gerar liberdade e responsabilidade [...].

Lacombe e Heilborn (2008) discutem a questão de estar claro que não se deve responsabilizar apenas as organizações pelo aperfeiçoamento do profissional dentro da empresa, como principal beneficiário e interessado, o próprio funcionário deverá procurar as ferramentas necessárias para seu autodesenvolvimento.

Segundo Chiavenato (2000) o treinamento traz benefícios que ultrapassam as questões diretamente ligadas as funções do trabalho. Frente as constantes mudanças e inovações no meio tecnológico e empresarial o treinamento visa a evolução do profissional não só nas suas atividades diárias mas também como um suporte necessário ao crescimento organizacional.

Observa-se que uma grande falha atualmente é a falta de preparo de alguns profissionais com o seu próprio crescimento. Existe a falha não só da falta de investimento por parte das organizações, mas do indivíduo em sua própria carreira. Considerando este ponto de vista, se não houvesse tão pouco preparo destes profissionais o treinamento por meio das empresas seria apenas um complemento para sua qualificação profissional.

As empresas devem agir como facilitadores e apoiadores do desenvolvimento de cada um,[...] mas isso não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal.[...] Cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu autodesenvolvimento, da mesma forma que cabe ao estudante a responsabilidade pela aprendizagem que lhe é transmitido. Nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender.(LACOMBE; HEILBORN 2008, p. 274)

Atualmente, o mercado de trabalho requer profissionais proativos e cada vez mais dinâmicos, o que deixa claro essa necessidade de cada um se preparar para se encaixar neste perfil competitivo.

Assim, quando as tarefas são executadas de maneira mais adequada e com mais eficácia, o próprio colaborador se beneficia, pois trabalha com mais entusiasmo e tende a criar situações favoráveis ao seu sucesso profissional. Chiavenato (2004) verifica que apesar de uma grande proposta de estratégia empresarial, o treinamento não pode ser encarado como simples realização de cursos, eles precisam ser desenvolvidos de acordo com as necessidades e serem avaliados para que se tenha o real controle de sua eficiência.

Para que o treinamento não se baseie apenas em processos ineficazes as empresas procuram avaliar o treinamento como uma ferramenta em que o resultado final se sobreponha aos custos de sua implementação, por isso a preocupação em se buscar os meios mais viáveis para se treinar o capital humano da empresa.

Milkovich e Boudreau (2006), afirmam que os treinamentos não podem acontecer simplesmente porque algumas pessoas decidem realizá-los e conseguem investimento para tal. Os autores mencionam que se acontece desta forma os resultados acabam por serem medidos em números de participantes e não por sua eficácia.

Seguindo mesmo pensamento Carvalho e Nascimento (1997) admite a importância vital do treinamento dentro das organizações, uma vez que a partir daí tem-se um aumento considerável da produtividade e um aumento da auto-satisfação do colaborador dentro da empresa.

Milkovich e Boudreau (2006) também afirmam que existem evidências que comprovam que a execução efetiva de treinamentos está diretamente ligada com a lucratividade. Desta forma os investimentos na execução dos treinamentos precisam ser vistos com bons olhos e não como fonte de gastos sem fundamento. Um ponto a ser analisado sobre a questão é que cada vez mais as empresas sentem a grande deficiência do mercado de trabalho quanto à capacitação profissional de seus colaboradores.

Nesta perspectiva, as organizações passam a procurar pessoas que consigam conciliar em seus currículos conhecimentos técnico necessário para desenvolver as muitas funções dentro das organizações e também habilidades sociais. O problema é que nem sempre a demanda favorece a agregação de colaboradores com essas especificidades.

Observa-se então que o mercado de trabalho sugere que as organizações e as pessoas estarão em contínua interação com o mercado. A partir daí pode-se estabelecer a importante relação entre as necessidades do mercado de trabalho e oferta, e a necessidade das organizações em estarem treinando ou desenvolvendo seus colaboradores.

O treinamento claramente é a ferramenta mais eficiente para se atrair, desenvolver e reter os bons talentos dentro das mesmas. Para se ater a essa nova realidade as empresas estão, entre outros métodos, tendo que suprir as deficiências na formação ou na falta de experiência através do treinamento.

As vantagens do treinamento nas empresas são bastante relevantes e amplas, já que proporcionam ao profissional o diferencial de atingir suas competências pessoais, obter novos conhecimentos, além de se estabelecer mudanças comportamentais a eles (CHIAVENATO 2004).

Além de adequar cada colaborador ao perfil e cultura da organização, fica claro a vantagem do treinamento como ferramenta de adaptação as constantes mudanças do mercado de trabalho. Para Chiavenato (2004), empresa e empregado, nos dias atuais atuam como parceiros cada um contribuindo de acordo com suas possibilidades para que a visão estratégica da organização seja a mais bem sucedida possível, isso por que o conhecimento e as habilidades trazidas pelas pessoas dinamizam as ações corporativas agregando grande valor e favorecendo a lucratividade.

Carvalho e Nascimento(1997) abordam vários âmbitos pelas quais o treinamento poderá beneficiar as organizações. Para os autores mercado de trabalho e o próprio funcionário serão beneficiados, além da organização. Eles citam vantagens como: melhoria de padrões profissionais, aproveitamento ao máximo das aptidões de cada um, maior estabilidade de mão de obra, dignificação do trabalho, otimização de produtos e serviços, eliminação de erros e conseqüentemente economia de custo.

Milkovich e Boudreau (2012) apontam que o treinamento pode ser, quando bem planejado e executado, um grande negócio, pois os benefícios e o retorno financeiro superam os custos.

Por mais que as organizações tenham no treinamento um fim destinado ao seu crescimento institucional, deixa-se claro que os benefícios de longo prazo serão alcançados por todos os envolvidos. Como já mencionado as empresas ao

treinarem estarão promovendo não só maiores habilidades aos seus colaboradores, mas também sua valorização como pessoa.

O colaborador moderno está em busca de novas oportunidades e experiências. Nesta perspectiva torna-se atrativo a eles cada vez mais às organizações dispostas a incentivarem a aquisição de novos conhecimentos e habilidades através dos treinamentos e qualquer outro meio que impulse sua carreira.

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

Desta forma os dois lados do processo tendem a ganhar, já que a empresa adquire pessoas que atendam suas necessidades e estas levam consigo, mesmo quando trocam uma organização por outra, o conhecimento e as habilidades aperfeiçoadas pelo treinamento. Além das vantagens expostas pelos autores, fica evidente a importância das organizações em transmitir conhecimento e agregar benefícios não só a sua empresa, mas ao mercado de trabalho em geral.

3 ETAPAS DO TREINAMENTO

Para Carvalho e Nascimento (1997), o treinamento quando bem implantado pode trazer inúmeras vantagens competitivas as organizações, entre as quais se destacam a possibilidade de estudo e análise das necessidades de treinamento, definição de prioridades e elaboração de planos de capacitação profissional à curto, médio e longo prazo. Para o autor, portanto, deve se fazer um levantamento cuidadoso sobre os objetivos esperados com o treinamento, recursos humanos, materiais e financeiras para que o mesmo tenha as metas alcançadas. Bem como um aprofundamento do ambiente social, econômico e tecnológico.

Considerando-se que a organização tem como seu principal ativo os seus colaboradores, pode-se dizer que o treinamento tem a função de possibilitar que as organizações consigam através dele o crescimento. Nesse sentido é de extrema importância não só treinar, mas também planejar o que deverá ser treinado em cada colaborador.

O projeto de treinamento dentro das organizações tem como objetivo sanar alguma dificuldade que a organização possa estar passando, quanto a qualificação de sua mão de obra ou inúmeros outros motivos. Para Araújo e Garcia (2006), é difícil apontar todos os motivos que uma organização possa ter para treinar seus funcionários. Fatores como, falhas de comunicação, modernização da empresa, ou remanejamento de pessoas, entre outros são listados por ele. Essa diversidade de fatores demonstra claramente o porquê cada organização deve estudar sua organização para que o projeto de treinamento seja adequado a cada uma.

3.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES

O levantamento de necessidades é a etapa que iniciará todo o processo de treinamento, para alguns autores, tratado como diagnóstico, diagnose entre outros termos. Chiavenato (2009) indica, portanto que nesta etapa o diagnóstico deve basear-se em informações relevantes e objetivas, que devem ser agrupadas sistematicamente, para que posteriormente ocorram as outras etapas do treinamento: o planejamento, a execução e a avaliação.

O treinamento como fator estratégico nas organizações permanece atual. No momento em que as organizações passam por tantas transformações, o conhecimento agregado pelas pessoas presentes nas empresas faz com que elas tenham possibilidades maiores de se garantir em ambientes profissionais competitivos, com isso torna-se imprescindível às organizações avaliarem as suas atuais necessidades tornando essa etapa de suma importância.

Carvalho e Nascimento(1997) afirmam que o levantamento de necessidades é uma etapa bastante ampla e possui três áreas decisivas:

- A análise da empresa: em que se pode avaliar os segmentos das organizações onde há a necessidade de se treinar;
- Análise das tarefas: em que há a identificação de como cada tarefa deve ser feita pelo colaborador.
- Análise do comportamento: identifica características mais complexas como habilidades, conhecimentos e as atitudes que se fazem necessárias para o colaborador desempenhar essas funções.

Essa análise não é feita de maneira fácil, sem correr o risco de basear-se apenas em estatísticas. Segundo Carvalho e Nascimento (1997), devem ser avaliadas por especialistas que irão procurar respostas as perguntas como: Quem necessita de formação? Onde há maior urgência? E que espécie de treinamento deve ser aplicada?

Chiavenato (2009) também afirma que o levantamento de necessidades de treinamento sendo a primeira etapa do treinamento não é uma tarefa fácil, deve como base diagnosticar onde há necessidade de treinamento. Essas informações dadas a partir do diagnóstico tem a tarefa de avaliar o contexto em que a organização está inserida, apontando que o treinamento eficaz deve atingir intimamente as necessidades de cada uma.

Para Milkovich e Boudreau (2012), mesmo que a questão do levantamento de necessidade pareça uma situação óbvia, esta etapa do treinamento envolve um processo que comprometa todos os indivíduos, pois só assim haverá uma ligação direta do que se pretende alcançar com os resultados obtidos.

Assim, o treinamento deve ser feito sob medida e de acordo com as necessidades da organização. Na medida em que a organização cresce, suas necessidades mudam e conseqüentemente o treinamento deverá atender às novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento são mutáveis com o tempo e precisam ser sistematicamente diagnosticadas [...] (CHIAVENATO, 2009, p. 58)

Para que o levantamento de necessidades de treinamento seja de fato eficiente Carelli apud Chiavenato (2009) faz referência a alguns meios utilizados no processo como: Avaliação do desempenho, Observação, Questionários, solicitação de supervisores e gerentes, exame de funcionários, mudanças no trabalho, entrevistas de saídas, etc.

3. 1. 1 Meios de levantamento de necessidades de treinamento

Para Chiavenato (2009) faz parte das responsabilidades dos gerentes de linha que deverá ter uma percepção prévia dos problemas recorrentes a falta do treinamento em sua equipe de trabalho. A partir daí poderá ser utilizado alguns meios neste processo.

Para Carvalho e Nascimento (1997), os instrumentos utilizados para o levantamento de necessidades deve-se respeitar as características da organização, sua filosofia e as necessidades específicas de formação de quadros. Se verifica que não se pode utilizar um projeto de treinamento de outra organização sem observar suas características particulares, ou ao menos modifica-la para se adequar a cada realidade, não só cultural, mas também ao momento vivido por elas.

Figura 1 -Principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de Treinamento

Avaliação de Desempenho	O monitoramento constante do desempenho do colaborador aponta as necessidades imediatas das organizações por treinamento.
Observação:	Verificada a partir das falhas, falta de resultados, gargalos de produção, este meio é também mencionada por Boog G e Boog T.(2006), onde eles afirmam ser de grande importância pois a partir daí o profissional de RH poderá avaliar não somente a tarefa em si mas compreender toda a interação existente bem como tensões e situações sutis que devem ser observadas.
Questionário	Pesquisas feitas a partir de listas (checklists) que podem identificar problemas de produção.
Solicitação de supervisores e gerentes	Os próprios gerentes averiguam as necessidades treinamento de suas equipes.
Entrevistas com supervisores e gerente	Busca solucionar problemas quanto a falta de treinamento através de informações direta dos gerentes e supervisores.
Reuniões interdepartamentais	Reuniões onde se busca discutir objetivo organizacionais, problemas operacionais e outros temas que possam indicar a necessidade de treinamento, entre departamentos.
Exame de funcionários	Testes específicos ao cargo de cada colaborador, para se averiguar onde há falta de conhecimento e conseqüentemente de treinamentos.
Mudanças no trabalho	Qualquer tipo de mudança nas atividades devem ser introduzidas a partir de treinamento prévio.
Entrevistas de saída	Ferramenta que possivelmente esclarece várias necessidades e deficiências das organizações, apontando o porquê da saída do colaborador e posteriormente correções das mesmas.
Análise e descrição de cargos	Se caracteriza cada cargo dando informações sobre suas atividades e funções.
Relatórios	Podem identificar as necessidades de treinamento a partir dos resultados da produção. Os autores Boog G. e Boog T.(2006) mencionam que os relatórios são uma grande ferramenta para se investigar as necessidades de treinamento, em que se procura estimar informações como avaliação de desempenho, acidente de trabalho, retrabalho, pesquisa de satisfação de clientes entre outros diretamente ligados a tarefa.

Fonte:Carelli apud Chiavenato (2009)

Estes mecanismos de levantamento de necessidade de treinamento citados acima são de grande valia tendo em vista a importância de se perceber as reais

situações que se encontram os conhecimentos e habilidades dos colaboradores de uma forma em geral. Araújo e Garcia (2006, p. 114) dão ao levantamento de necessidades o nome de diagnose e afirmam que:

As necessidades da organização são sempre temporárias ou episódicas, logo, (...) É importante que constantemente sejam feitos levantamentos para a atualização das necessidades de desenvolvimento de programas, com propósitos realmente claros. Também é bastante importante que os muitos programas sejam desenvolvidos pensando no negócio da organização, na busca por maior competitividade e melhores resultados financeiros.

Assim o autor citado acima deixa claro que nesta etapa é primordial avaliar a organização antes que se estabeleça a execução ou mesmo o planejamento. Um treinamento precisa ser direcionado pelos seus reais motivos e priorizando setores e pessoas específicas para que os resultados atinjam o esperado. Observa-se nesta perspectiva a necessidade que a organização faça uso dos conhecimentos sobre seus colaboradores, sua cultura e até mesmo o clima organizacional da mesma, que são características inerentes a ela.

3.2 PLANEJAMENTO DO TREINAMENTO: PROJETO DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Como todo projeto que se construa para ser viável, é imprescindível que haja um planejamento que o adeque as suas reais necessidades. Nesta etapa o treinamento passará por uma programação. Para Araújo e Garcia (2006) nesta etapa as organizações se utilizarão das informações investigadas pelo processo de diagnóstico através dos seguintes critérios: Qual a melhor forma de treinar? Que comportamentos devem ser modificados? O que deve ser ensinado? Como deve ser ensinado? Quanto deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Quem deve treinar e desenvolver? e O que deve ser Avaliado?

Observa-se que todas essas perguntas serão ferramentas importantes para as etapas seguintes do projeto, o que demonstra a interdependência de todas as etapas não apenas para sua eficiência, mas também para sua eficácia.

Gil (2001, p.129) define o planejamento da seguinte forma:

O planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com a máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

A execução de qualquer ação por mais simples que seja precisa que seja idealizada e planejada para que se atinja bons resultados. Milkovich e Boudreau (2012), afirmam que várias condições como capacidade de aprendizado e motivação precisam ser analisadas para a eficiência do treinamento, tornando o planejamento indispensável.

Mediante os autores pode-se observar que uma questão que as empresas devem considerar ao planejar o tipo de treinamento dentro da sua organização, é a forma de disseminar este conhecimento. Se o treinamento não for bem elaborado, atendendo só as necessidades da empresa, não se adequando aos seus colaboradores o resultado poderá ser afetado de forma não esperada.

3.2.1 Técnicas de Treinamento

Após todas as etapas implementadas as organizações possuem uma diversidade de técnicas de treinamento para estarem adequando em suas organizações, observando-se as mais indicadas às necessidades encontradas naquele momento.

Para Lacombe e Heilborn (2008), os tipos de treinamento devem ser classificados quanto a forma de execução e quanto ao público alvo. Uma vez definido esses critérios, as organizações estarão direcionando melhor o treinamento.

Chiavenato (2009) faz uma diferenciação quanto as técnicas de treinamento que segundo ele podem ser classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação.

Quanto ao uso: Quanto ao uso Chiavenato (2009) faz as seguintes definições:

- Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: designadas para a transmissão de conhecimento ou informação.

- Técnicas de treinamento orientadas para o processo: tem como objetivo a mudança de atitudes que gerem como um todo o desenvolvimento de habilidades interpessoais.
- Técnicas de treinamento mistas: procura transmitir as duas técnicas anteriores, por meio da mudança comportamental e assimilação de novos conhecimentos. Essa técnica é vista principalmente em estudos de casos, simulações e outras técnicas *onthejob*.

Quanto ao tempo: Chiavenato (2009) afirma que:

- Treinamento de indução e integração à empresa, que tem como maior objetivo a adaptação do novo colaborador a organização onde será inserido. Deve ter informações pertinentes como regras internas, descrição de cargo, cultura organizacional, etc. Para esta técnica Lacombe e Heilborn (2008) o avalia como destinado ao público alvo, onde se destacam:
 1. Integração de novos empregados, que é composto pelo processo de recrutamento e seleção.
 - 2 Formação de trainees é uma forma especial de integração de novos empregados e é destinada principalmente ao treinamento de pessoal para funções específicas e de responsabilidade dentro das organizações.
 - 3 Capacitação técnico-profissional consiste na melhoria do desempenho do colaborador na função já exercida por ele, trata-se da capacitação para cargos com um grau de dificuldade maior.
 - 4 Desenvolvimento de executivos é destinado a formação de executivos de alto nível que podem estar assumindo posições de alta responsabilidade dentro das empresas.

Quanto ao local de aplicação: Chiavenato (2009)

No local de Trabalho existem as técnicas chamadas *on-the-job*, onde o processo de aprendizagem acontece no próprio ambiente de trabalho e, portanto pode-se ser ministrado até mesmo por outro colaborador, através de ensinamentos do cotidiano. Suas várias formas são: Rodízio de cargos, treinamentos em tarefas, enriquecimento de cargos etc.

Sobre essas técnicas Lacombe e Heilborn (2008) os classificam quanto á forma de execução. Onde eles exemplificam com treinamentos *on-thejob* orientação da

chefia, que é considerada a principal no ambiente de trabalho, pois é dada a partir de exemplos e orientação específica da chefia. A Administração por metas é o treinamento mais sistemático e baseado em metas periódicas e a partir do acompanhamento dessas metas, tem-se a definição dos resultados a serem atingidos, orientados pelo chefe.

Também como exemplo de técnicas *on-the-job* Rotação de funções (*jobrotation*) consiste na transferência de colaboradores de uma função para outra. É uma das técnicas mais usadas nas organizações para a adequação a novas posições. Finalizando as técnicas *on-the-job* Lacombe e Heilborn (2008) menciona Incumbências especiais, que são atividades a partir do acompanhamento de pessoas mais experientes, por meio de viagens, comitês etc.

Fora do local de trabalho Chiavenato (2009) considera as técnicas que tem como finalidade um complemento ao aprendido em serviço, e possui a vantagem de envolver mais o colaborador ao processo de aprendizagem.

Lacombe e Heilborn (2008) diferentemente divide os tipos de treinamento que segundo eles podem ser formal externo e formal interno. Quanto ao treinamento formal externo é o aberto ao público, programado e executado por instituições especializadas, universidades e instituições de educação, de treinamento empresarial e formação de mão de obra especializada. E o treinamento formal interno é um programa de treinamento direcionado pela empresa para seus colaboradores, porém feitos fora do ambiente de trabalho.

Técnicas de treinamento fora do local de trabalho:

Várias são as técnicas utilizadas fora do local de trabalho, uma delas são as aulas expositivas que de acordo com Chiavenato (2009) e Gil (2001) são as mais usadas por poder ser transmitido a várias pessoas ao mesmo tempo, porém tem como desvantagem não oferecer *feedback* imediato, e falta de troca entre os instrutores e treinandos. Entre suas vantagens está o de transmitir as informações de forma mais clara, por proporcionar associação das imagens com o conteúdo.

Estudos de casos vão da premissa que existem diversas soluções para um mesmo problema. Neste tipo de treinamento os participantes recebem um caso para discutir as possíveis soluções para o mesmo. Para Gil (2001) neste método além do mencionado por Chiavenato (2009) ele afirma que este tem o objetivo de motivar o

lado crítico dos treinandos que buscarão sempre considerar os aspectos positivos e negativos de uma mesma situação antes que se tomar uma decisão.

Outra técnica mencionada por Chiavenato(2009) o *Mentoring* ou mentor é a técnica de se treinar alguém através de uma pessoa mais experiente. A aprendizagem tem como base um processo de planejamento de carreira potencializando as competências do orientado. Para Araújo e Garcia (2006), embora este método se assemelhe muito ao de *coach* e *coaching*, este mantém como finalidade potencializar a carreira do treinando. Portanto embora não seja uma premissa se enquadre melhor em desenvolvimento de pessoas.

No treinamento através do *Coaching* há uma forma mais direta e de maior comprometimento com o desenvolvimento profissional do aprendiz. Neste modelo não existe expectativas apenas em gerar resultados, mas também na valorização das competências de cada um. Através de um *coach* o *trainee* trabalha e aprende diretamente com o gerente que poderá estar substituindo futuramente, através de uma orientação que estimule suas potencialidades. Sobre esta metodologia, Araújo e Garcia (2006) completa dizendo que ao *coach* não convém se assemelhar a um chefe, pois ele tem como papel principal o de orientar em prol da organização.

Figura 2 - Classificação da Tecnologia Educacional de Treinamento

TÉCNICAS DE TREINAMENTO	QUANTO AO USO	ORIENTADAS PARA O CONTEÚDO	Leitura, instrução programada, instrução assistida por computador
		ORIENTADAS PARA O PROCESSO	Dramatização, Treinamento da sensibilidade, desenvolvimento de grupos
		MISTAS (CONTEÚDO E PROCESSO)	Estudo de casos, jogos e simulações, conferências e várias técnicas on-the-job
	QUANTO AO TEMPO (ÉPOCA)	ANTES DO INGRESSO NA EMPRESA	Programa de indução ou de integração à empresa
		APÓS O INGRESSO NA EMPRESA	Treinamento no local (em serviço) ou fora do local de trabalho (no serviço)
	QUANTO AO LOCAL	NO LOCAL DO TRABALHO	Aulas, filmes, painéis, casos, dramatização, debates, simulações, jogos.
		FORA DO LOCAL DE TRABALHO	Treinamento em tarefas, rodízio de cargos, enriquecimento de cargos.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 86)

Carvalho e Nascimento (1997, p. 203) abordam as técnicas e métodos de treinamento fazendo primeiramente uma distinção entre ambos:

O método de treinamento pode ser localizado como um conjunto de etapas que vai da apresentação do assunto à avaliação da aprendizagem. Por outro lado, a técnica de capacitação é um procedimento didático empregado pelo instrutor, cuja finalidade é contribuir para a realização de parte da aprendizagem do treinando a que se propõe o método.

Um dos métodos de treinamento, também segundo Carvalho e Nascimento (1997) é o método em grupo. Nele a aprendizagem se dá a partir da sinergia do grupo, onde aspectos como objetivos, características individuais dos treinandos, idade, expectativas etc., são melhor direcionados.

Para Carvalho e Nascimento(1997), os métodos em grupo utiliza-se de técnicas como Reunião de debates, que tem o foco principal nos problemas diretamente ligados a rotina de trabalho do grupo e deve ser, portanto, direcionada de maneira que se análise ideias sugeridas pelos participantes. Apesar de ter um aspecto mais informal, as reuniões de debates devem ser bem elaboradas para que os objetivos sejam bem claros.

Dramatização ou "*role-playing*" é a técnica baseada em situações reais de trabalho onde os participantes do treinamento podem ver a partir da dramatização, ou teatralização dos eventos a serem assimilados. A técnica Dramatização também é mencionada por Gil (2001), onde ele afirma ser uma estratégia de treinamento bastante adequada, pois desenvolve atitudes específicas.

Outra técnica mencionada por Carvalho e Nascimento(1997), a demonstração é utilizada em treinamentos em grupo ou individual. Pode-se conceitua-la como ensinamentos práticos de um ensinamento teórico. Por ser uma técnica de capacitação em novos processos, manuseio de equipamentos e processos de produção ou administração. Sobre mesmo assunto Gil (2001) deixa claro que por ser uma técnica mais utilizada em ensinamentos de habilidades manuais, deverá ser bem elaborado por ser instrutor. Embora pareça simples é uma técnica que precisa ser mais planejada e se ater ao método de ensino utilizado pelo instrutor.

Brainstorming como o nome já diz, significa literalmente “tempestade cerebral”, onde um grupo de pessoas procura a partir de um tema ou problema previamente definido dar o maior número de sugestões criativas possíveis. Independentemente de a ideia ser considerada absurda ou não, o grupo deve ter sua imaginação livre e sem restrições de certo ou errado as respostas. O ideal é que haja uma grande quantidade de ideias para a partir daí através de associações adquirirem respostas mais criativas.

A partir das diferentes técnicas e métodos utilizados no treinamento observa-se que cada uma terá utilidade a áreas de atuação diferentes e habilidades a serem desenvolvidas. Como é bem diferenciado por Gil (2001) onde ele aborda as diferentes perspectivas do treinamento que pode ser destinado a áreas administrativas, ao treinamento técnico ou de nível gerencial.

3.3 EXECUÇÃO: APRIMORAR, ADAPTAR E DIRECIONAR AS HABILIDADES

Depois de todas as etapas aplicadas, a execução tem a tarefa de aplicar todo o projeto de treinamento programado. Sobre esta etapa Chiavenato(2004) afirma existir diversas técnicas para se transmitir os conhecimentos necessários para o treinamento.

Da mesma forma que os Recursos Humanos ao recrutar novos funcionários para as organizações, devem seguir critérios específicos na hora da escolha para que seja avaliado tanto a formação como as habilidades e experiências do mesmo, fica clara a necessidade do treinamento receber igual atenção. Tanto as necessidades da empresa, ou nova função como as características do treinando devem ser observadas.

Pode-se afirmar a partir daí que por haver as várias técnicas e métodos existentes, cabe a organização, após de diagnosticar as necessidades do programa de treinamento encontrar a forma que mais se adeque a sua realidade organizacional. Confere-se assim grande particularidade a cada uma.

Gil (2001), em sua obra focada nos papéis profissionais dentro das organizações, considera a execução do treinamento uma relação entre instrutor-treinando. Para ele a execução será guiada pelo planejamento do projeto através de algumas providências específicas como: Qualificação dos instrutores; Seleção dos treinandos; Qualidade do material; Equipamentos e instalações.

A partir daí, o autor acima, expõe que como qualquer processo interdependente é de extrema importância à habilitação da equipe que estará transmitindo os ensinamentos através do treinamento. Antes de qualquer processo de aprendizagem é preciso que haja antes uma equipe habilitada para que a ferramenta seja eficiente.

Para Araújo e Garcia (2006) é nessa etapa que se põe a prova o diagnóstico e o planejamento do treinamento, promovendo uma boa execução do projeto para que os objetivos não sejam desviados do planejamento em si. Fatores como, envolvimento da administração superior, e flexibilidade do programa são mencionados além dos já apontados por Gil(2001).

A execução tem a tarefa de viabilizar tudo que foi projetado, através de suas ferramentas, pela qual se estabelecerá a praticidade do mesmo. Como foi observado nas etapas iniciais, cabe a empresa após a execução avaliar as melhorias que poderão ser feitas para adequar às necessidades da empresa.

3. 4 AVALIAÇÃO: ANÁLISE DOS RESULTADOS ESPERADOS

Para Araújo e Garcia (2006) esta etapa se encontra totalmente interligada com as outras etapas do projeto de treinamento e não somente no final como acontecia antigamente. A avaliação deverá, portanto está sempre buscando resultados estabelecidos pelo projeto em si, comparando sempre com os objetivos esperados.

Gil (2001) reforça que a avaliação deve estar sempre investigando não só a organização após o processo, mas antes e durante o treinamento, para então conseguir ter um resultado preciso.

Lacombe e Heilborn(2008), afirmam que uma das preocupações das empresas, que contribuem para que não invistam tanto quanto deveriam ou nada em treinamentos a seus colaboradores, se deve principalmente ao temor das organizações em perder esse investimento que tem como principal beneficiário o próprio colaborador. Além dessas razões as empresas ainda devem esperar o retorno desse investimento apenas de médio a longo prazo e muito pouco a curto prazo, o que torna ainda menos atrativo para algumas empresas.

Chiavenato(2004) afirma que nesta fase é de extrema importância avaliar se os objetivos pré-definidos foram alcançados. Portanto é preciso mensurar na fase

de levantamento de necessidades o que a organização espera com o projeto de treinamento implantado, com definições objetivas e bem definido desse processo. Para se confrontar a viabilidade do treinamento os resultados deverão ser objetivos e, portanto responder as necessidades levantadas no início do processo.

Embora seja aceito, que atualmente se dê grande importância por parte das organizações a existência de uma equipe altamente treinada para se tornar competitiva em seus produtos e serviços, para Lacombe e Heilborn(2008) vários critérios devem ser avaliados para que a organização tenha um retorno de seu investimento feito através do treinamento, pois considerando-se que uma equipe de trabalho estará sempre se renovando torna-se necessário uma política própria de treinamento nas empresas para que haja não só a formação de novas competências mas também uma manutenção contínua de suas habilidades.

Complementando Gil (2001 p.139) afirma:

A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegado a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação é que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

Como o próprio termo define esta etapa precisa da atenção nos resultados propostos pelo treinamento. O avaliar implica dar uma sentença de aprovado ou reprovado, por isso a importância em se utilizar critérios que os objetivos delimitados pelo programa sejam bem reconhecidos durante o processo.

Como Define Gil (2001) é preciso avaliar a partir da perspectiva de cada nível designado pelo treinamento, observando se o objetivo de aprendizado aconteceu mediante a uma tarefa específica, reações ao treinamento ministrado, comportamento quanto as novas atribuições do cargo ou mesmo ao nível de mudanças realizadas a partir do treinamento.

Fica claro nesta etapa que a complexidade da avaliação do treinamento está em se definir critérios válidos na hora de observar as mudanças ocorridas/esperadas pelo processo. Saber o que avaliar promove uma grande dificuldade para as organizações quanto ao reconhecimento da eficácia do treinamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em meio a tantas transformações, a organização tem buscado meios para se adequarem as novas propostas do mercado de trabalho e suas atuais dificuldades ao que se diz respeito a mão de obra qualificada. Os meios podem ser diversos, porém o treinamento como ferramenta não apenas de aprimoramento de habilidades técnicas, mas como ferramenta de inovação e incentivo ao aprendizado, devido a sua contextualização e vantagens tende a ser um importante mecanismo para garantir os objetivos de sucesso tanto da empresa como do próprio colaborador.

Como se pôde observar através de pesquisas de vários autores, a importância do treinamento se dá através das mudanças realizadas através deste processo, em que o conhecimento é o objetivo não apenas para aquisição de novas habilidades, mas também para mudanças comportamentais. A organização tem aí a responsabilidade de facilitar através de meios viáveis essa nova adaptação ou mudança.

As etapas do processo de treinamento não são fáceis de implementar através de técnicas realmente eficazes dentro das organizações, sem correr o risco “do treinar por treinar”. Pela complexidade do diagnóstico, pode-se observar a dificuldade das organizações em se avaliar as reais necessidades de seus colaboradores para que se chegue a execução do treinamento ideal.

É inerente ao ser humano o aprendizado. Portanto a importância do treinamento ultrapassa a necessidade de se modificar as habilidades técnicas, assume a incumbência de promover a inovação das competências e conhecimentos dentro das organizações. Como forma de administração estratégica, cabe as organizações investirem no seu capital humano por meio de técnicas de treinamento como forma de alavancar seu desempenho competitivo através das mudanças promovidas por ele.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar G.de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional/** Luis Cesar G. de Araújo, Adriana Amadeu Garcia.-2.ed- São Paulo: Atlas 2006.

BOOG, Gustavo G.; BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: Processos e operações.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira e NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de Recursos Humanos.** v.1. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

____ **Introdução à teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

____ **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa/** Idalberto Chiavenato.-7.ed.rev.e atual.-Barueri,SP:Manole, 2009.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA,Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.**Série EAD. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br>. Acesso em: 10/05/2014.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais/**Antônio Carlos Gil. Ed- 12 impr.- São Paulo: Atlas, 2001

GODOY, Arilda Schimidt. **Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais.**Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.com>. Acesso em 15/03/14.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pintec:** Em 2011, empresas industriais gastam mais em pesquisa e desenvolvimento que em 2008. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br>> acesso em: 10 de janeiro de 2014.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:Principios e tendências.** 2º ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008.

LEITE, Nildes Leite et. al. Treinamento, Desenvolvimento e Educação de Pessoas: Um Desafio na estratégia organizacional in: ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão; LEITE, Nildes Pitombo (Orgs.). **Gestão de Pessoas: Perspectivas estratégicas.** São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W.; Tradução: Reynaldo C. Marcondes. **Administração de Recursos Humanos**. 1ª ed. 5ªreimpr. São Paulo: Atlas, 2006

ABSTRACT

The training addressed in this work is discussed by several authors who develop themes related to people management. Despite similarities with training and development of people, has distinct characteristics, establishing a high degree of relevance to the professional life of employees and for the productive success of the company, since it is done quickly and objectively. By means of literature rose fundamental concepts for understanding and discussion of importance to its implementation as a form of action for the process of this work assumes the administrative planning of businesses evolution. It was clear that each company needs to tailor its reality kind of training so that the objectives are achieved. It is necessary to appreciate the degree of relevance and its stages: needs assessment, planning, implementation and evaluation are deployed as to benefit both parties, organization and employee.

Keywords:Organizations. Work. Training.