



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**TALITA NAIARA CASSIANO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
FERRAMENTAS EFICAZES NA ORGANIZAÇÃO**

**ASSIS - SP**

**2014**



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**TALITA NAIARA CASSIANO**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO  
FERRAMENTAS EFICAZES NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Bacharelado em Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

Orientando: Talita Naiara Cassiano

Orientador: Prof. Marcia Carbone

**ASSIS-SP**

2014

## FICHA CATALOGRÁFICA

Naiara, Talita.

Treinamento e desenvolvimento ferramenta eficaz na organização / Talita  
Naiara. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

33 pág.

Orientadora: Marcia Carbone

Trabalho de Conclusão de Curso - Instituto Municipal de Ensino Superior de  
Assis.-  
IMESA.

1. Organização      2. . Treinamento e Desenvolvimento

CDD 658  
Biblioteca da Fema

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: FERRAMENTAS EFICAZES NA ORGANIZAÇÃO

**TALITA NAIARA CASSIANO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado ao Instituto Municipal  
De Ensino Superior de Assis como  
Requisito do Curso de Graduação  
Analisado pela seguinte comissão  
Examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_

**Analisadora:** \_\_\_\_\_

ASSIS-SP

2014

## **DEDICATORIA**

**Dedico este trabalho de conclusão de curso primeiramente a Deus e aos meus pais que são os principais incentivadores, meus amigos pelos o incentivo.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Orientadora Marcia Carbone, por toda dedicação, orientação, estímulo e sabedoria me transmitida durante todo o trabalho.

A Deus que me deu o dom da vida e graças a ele pude chegar até aqui, e é ele quem vai permitir que eu chegue muito mais longe.

Aos meus pais que são minha base, meu tudo, minha alegria e a razão para que eu acorde a cada manhã com vontade de lutar e buscar sempre o melhor pra minha vida e para a vida deles.

A esta instituição que deu todo apoio bibliográfico para a realização deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente me auxiliaram, apoiaram, deram idéias e que estiveram comigo durante toda esta jornada.

**“Acredite em si próprio e chegará um dia em que os outros não terão outra escolha senão acreditar com você”.**

**Talita Naiara**

## **RESUMO**

Esse trabalho tem como objetivo mostrar a importância de valorizar os colaboradores de uma empresa através das ferramentas Treinamento e Desenvolvimento, pois graças a elas é possível continuar investindo no conhecimento das pessoas e no desenvolvimento da organização.

As organizações não podem ter medo ou poupar o treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários, não podem ser reféns daquilo que venha a acontecer caso os seus funcionários se tornem cada vez mais capacitados e comecem a adquirir novas habilidades e comportamentos. Pelo contrário, se os empresários pararem um instante e refletirem um pouco, perceberão que muitos de seus medos são as soluções para os seus problemas e os da sua empresa, portanto esse tipo de medo se torna completamente injustificado.

Considerando a importância do tema deste trabalho, o mesmo tem por finalidade efetuar uma fundamentação teórica, por meio de pesquisa bibliográfica, sobre Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, enfatizando sua importância para os recursos humanos como também para a própria empresa.

Palavras-chave: Organização, Treinamento e Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This work aims to show the importance of valuing employees of a company through training and development tools, because with them it is possible to continue investing in the knowledge of the people and development of the organization.

Organizations cannot be afraid or save the training and development of its employees, may not be held hostage by the fear of what will happen if your employees become increasingly empowered and begin to acquire new skills and behaviors, on the contrary, entrepreneurs stop a moment and reflect a bit, you realize that many of your fears are solutions to your problems and your company, so that kind of fear becomes completely pointless.

Considering the importance of the subject of this study, it aims to make a theoretical basis, by means of literature on Training and Staff Development, emphasizing its importance to human resources as well as for the company itself.

Keywords: Organization, Training and Development.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01: CONHECIMENTO CHAVE.....24

FIGURA 02: PROCESSO DE TREINAMENTO.....26

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2. TREINAMENTO</b> .....	<b>13</b>
2.1 MODALIDADE DE TREINAMENTO.....	15
<b>3. DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>20</b>
<b>4. ORIGENS DA EXPRESSÃO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b> ..	<b>22</b>
4.1 PORQUE A ÁREA FICOU INTERNACIONALMENTE CONHECIDA COMO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) .....	22
<b>5. ALGUNS CONCEITOS DE T&amp;D</b> .....	<b>24</b>
5.1 PROCESSO DE TREINAMENTO.....	25
5.2 PORQUE É IMPORTANTE O T&D .....	27
5.3 PORQUE É IMPORTANTE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO? O QUE LEVA A ORGANIZAÇÃO A ADAPTAR O T&D?.....	28
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>30</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Algumas empresas ainda não sabem da importância de se treinar e desenvolver os colaboradores de uma organização, ou seja, isto pode trazer um prejuízo em longo prazo para empresa. Pois se os conhecimentos não forem atualizados e reciclados, a empresa corre o risco de não saber como utilizar novas tecnologias para poder atender seus clientes.

Com o passar do tempo, esse processo ganhou ainda mais força e se tornou essencial para as empresas que pretendem se destacar no mercado e que apostam em ótimos profissionais para oferecer serviços de qualidade. Muito mais do que passar conhecimento, os treinamentos têm como objetivo capacitar profissionais que, por sua vez, devem atender as expectativas das empresas.

Tendo em vista os problemas já mencionados podemos inferir que é de suma importância que as organizações adquiram o T&D, que propicia aos funcionários capacitação no desempenho profissional. As mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, devido a tecnologia e a globalização, conduzem as pessoas e também as organizações estarem sempre se atualizando.

Treinar é a palavra chave para os que almejam sucesso, e muitas organizações já contam com planejamentos e programações especiais, focadas em suas necessidades, para construir equipes preparadas e atualizadas. Sabemos que o conhecimento pode ser interiorizado por meio de diversos métodos como aula expositiva, discussões em grupo, estudos de casos ou demonstração prática na qual se vivência uma situação comercial, grupos de estudo ou utilizando-se a combinação de dois ou mais métodos. Existem vários tipos de Treinamento e Desenvolvimento, cabe a empresa decidir qual se adequa aos seus objetivos

## 2. TREINAMENTO

O treinamento é um meio de desenvolver competências nas pessoas fazendo com que as mesmas adquiram conhecimento, tornem-se produtivas e inovadoras com o propósito de ajudar a organização a se tornar cada vez mais competitiva. O mesmo é voltado para o presente e para situações que necessitam de um aprimoramento e para isso existem alguns tipos de treinamento. Cabe a empresa decidir qual se adequa aos seus objetivos.

Existe o treinamento interno e o externo, o interno visa passar conhecimentos de um colaborador para outro, enquanto que um treinamento externo uma empresa pode ser contratada para dar um curso específico a uma ou mais pessoas, também é possível matricular os colaboradores em cursos de extensão. Desta forma, a empresa poderá investir no mais importante recurso que ela tem, as pessoas, pois sem elas seria praticamente impossível a organização funcionar.

Para Andrade e Vilas Boas (2009, parte IV) o principal objetivo do Treinamento é o que se apresenta.

O principal objetivo do treinamento é preparar um indivíduo para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo, que devem ocupar ou que já ocupam, através do aumento de suas competências, ou seja, seus conhecimentos, habilidades e atitudes

Com o treinamento o funcionário se sente mais capacitado para desenvolver suas funções melhorando o seu conhecimento e ajudando a organização em seu crescimento.

Já para Victor Cláudio Paradela Ferreira (2006, p.219) treinamento é;

Um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais.

Na realidade, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo mediante um processo contínuo visando mantê-las permanentemente atualizadas com a tecnologia utilizada na realização de suas tarefas.

O autor Richard Hinrichs visa que;

Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos de, iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização.

A aprendizagem faz um grande diferencial na vida do ser humano e da organização, aprendizagem organizacional consiste na aprendizagem absorvida por uma organização, ou seja, é a obtenção de conhecimentos que capacitam a empresa a criar práticas que a ajudarão a alcançar os resultados pretendidos. A aprendizagem de conhecimentos, valores e habilidades pode acontecer dentro ou fora do contexto da organização, de forma direta ou indireta, e contribui para o sucesso da organização.

Já Nadler foca que;

Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual. (Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão e colaboradores, 2007, p.140)

Quando as organizações direcionam seus treinamentos também para o desenvolvimento do lado social de seus colaboradores, fortalecendo assim o binômio de interesses na relação capital-trabalho, o mundo corporativo e a sociedade em geral podem obter um crescimento significativo. Para tal o Planejamento Estratégico dos Recursos Humanos deve contemplar o Plano de Treinamento Organizacional com foco na ampliação da capacidade humana e o potencial de aprendizagem organizacional, havendo um equilíbrio entre desenvolvimento organizacional e desenvolvimento de pessoas, de modo que homem e organização possam usufruir desta integração, num ambiente propício ao aprendizado, inovação e a maior capacidade para aceitar e implementar as mudanças necessárias.

Para Wexley treinamento nada mais é;

O esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados. (Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão e colaboradores, 2007, p.140)

Uma organização depende de colaboradores treinados e ágeis, sempre com um foco, buscando melhoria para empresa.

## 2.1 MODALIDADES DE TREINAMENTO

As modalidades de Treinamento são uma ferramenta de ensino que deve ser utilizada por todas as empresas, para que possam desenvolver habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamento em seus colaboradores, para que produzam mais e com qualidade, gerando lucratividade para empresa. Dentro desse contexto são marcantes as mudanças nas relações de trabalho e nas exigências, que serão impostas ao trabalhador dentro desse mundo da produção. Segue abaixo algumas modalidades de Treinamento:

1) Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos treinandos. Pode ocorrer em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional, em instalações adaptadas nos locais de trabalho, reunindo funcionários de vários setores. As vantagens do Treinamento Presencial são:

- Proximidade do instrutor e do treinando, favorecendo troca permanente de informações e "feedback".
- Possibilidade de aprofundamento do assunto pela prática da discussão presencial.
- Maior interação, decorrente das trocas sociais entre "instrutor / treinando" e "treinando / treinando", proporcionadas pela proximidade física.
- Possibilidade de criação de redes de relacionamento decorrentes da interação, as quais poderão posteriormente dar sustentação ao treinamento.

2) Treinamento à Distância: É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos. As vantagens desse tipo de treinamento são:

- Remoção das barreiras tempo / espaço / idade, pela possibilidade de envolver grande número de pessoas separadas geograficamente, realizando-se a aprendizagem onde, quando e no tempo que o treinando quiser. Significa, portanto, a democratização do ensino, por facilitar o acesso de pessoas impossibilitadas de frequentar aulas presenciais.
- Possibilidade de que o próprio treinando controle o início, a manutenção e o ritmo da sua aprendizagem.
- Menores custos de treinamento, nos casos em que a quantidade de treinandos for grande.

3) Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas. Normalmente, esse tipo de treinamento é indicado para aproximar ao máximo o ambiente de trabalho ao ambiente do treinando. Principais vantagens:

- Constitui modalidade de treinamento comum para a capacidade dos funcionários de qualquer instituição.
- O treinamento não se desenvolve numa situação artificial.
- A motivação é maior, pela aproximação das condições reais de trabalho.
- Acompanha as mudanças ocorridas nas tecnologias e nos procedimentos do trabalho.

4) Rodízio: É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor. Trata-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional. Principais vantagens:

- Viabilidade econômica, por se tratar de um tipo de treinamento de baixo custo.

- Aquisição de uma visão mais global da empresa.
- Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas, desde as mais simples até às mais complexas.

5) Estágio: É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho – onde são desenvolvidas as atividades que o estagiário necessita adquirir conhecimento. O estágio pode ocorrer dentro da própria instituição ou em outras, através de convênios entre essas instituições. Principais vantagens:

- Viabilidade econômica, por se tratar de um tipo de treinamento de baixo custo, quando realizada no mesmo local de moradia do funcionário.
- Possibilidade de ser utilizado para o aprendizado de todos os tipos de tarefas – simples ou complexas.

6) Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra – com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho (ou uma nova tecnologia). Principais vantagens:

- Baixo custo; se for realizada na mesma cidade.
- Criação de parcerias e possibilidade de trocas futuras.

7) Reuniões Informativas: São realizadas periódica – ou esporadicamente – conforme a necessidade, a fim de atualizar os funcionários (e as chefias) sobre os assuntos pertinentes às suas áreas. Principais vantagens:

- Baixo custo.
- Contato direto entre informante e informado, evitando-se ruídos na comunicação.
- Favorece a interação entre funcionários e chefias.

8) Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc), colocados à disposição dos interessados no setor de Recursos Humanos.

Principais vantagens:

- Redução do custo do treinamento através do efeito multiplicador do conhecimento adquirido.
- Criação de compromissos do treinando com a capacitação dos parceiros de trabalho.

9) Palestras: Apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público. Pode ser apresentada por funcionário da mesma empresa, de outra empresa ou de alguma instituição contratada externamente. Principais vantagens:

- Introdução de assunto novo dos funcionários e da instituição.
- Baixo custo, se o palestrante for de outro departamento.
- Valorização do funcionário palestrante.

10) Assinatura de jornais e revistas: Que sejam relacionados ao presente e futuro. Principais vantagens:

- Atualização dos funcionários quanto a temas relacionados à sua área / setor / função.

11) Workshop: Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho. Normalmente um workshop é mais "visual" do que "auditivo"

12) Seminário: Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um

tema específico, a partir de enfoques diferentes. Os atores de um seminário são os palestrantes, os debatedores, os coordenadores, o secretário e o público em geral.

13) Congresso / Conferência: Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional. Congregam profissionais de renome, objetivando atualizar a categoria e/ou divulgar descobertas científicas. Os congressos são realizados a partir de temas relevantes e englobam cursos de curta duração, palestras, vivências, mesas redondas.

Não basta treinar, mostrar o que fazer, é preciso educar, mostrar o porque. Treinar: Equivale a mostrar o como fazer um trabalho. É essencialmente prático, focado na tarefa. É voltado para a tarefa ou para o comportamento.

Educar: Equivale a mostrar o porquê de se fazer um trabalho e sua contribuição para o resultado da equipe.

Educar é apresentar a base sobre a qual se construiu determinado conhecimento. Educação e treinamento andam juntos. Educar apenas sem treinar, equivale a desperdiçar recursos. Treinamento sem educação não permite que a organização consiga comprometimento do indivíduo, uma vez que ele não compreende a razão de fazer o trabalho.

### 3. DESENVOLVIMENTO

Desenvolvimento tem um conceito mais abrangente, pois é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude, fazendo com que possa desempenhar suas atividades da melhor maneira.

Chiavenato nos explica o seguinte;

Desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar as pessoas para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para se tornar mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aquele conhecimento que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando – o para assumir funções mais complexa ou numerosas. É dado nas organizações ou firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando á adaptação da pessoa a filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. É mais conhecido como desenvolvimento de Recursos Humanos. ( Harduim Reichel 2008, p.17).

Ajudar os colaboradores a se desenvolver faz com que os mesmos se sintam satisfeitos em seus locais de trabalho e atentos para resolverem quaisquer problemas dentro da organização.

Ferreira afirma que;

As grandes organizações multinacionais e numerosas empresas brasileiras consideram o desenvolvimento de pessoal fator decisivo para o seu futuro, motivo pelo qual fazem constar do seu plano estratégico e intenção de investir em programas que lhes propiciem um bom clima organizacional e a garantia de retorno financeiro. (Victor Cláudio Paradela Ferreira. 2006, p.9)

O desenvolvimento gera um grande retorno financeiro, pois a maioria das pessoas que tem o T&D aplicado tem capacidade de buscar melhoria para empresa, estudo de casos e uma visão futura do que a organização precisa para crescer interiormente e externamente. Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo a fim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, é como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade. Ou seja, é um processo de aprimoramento profissional contínuo, e de certa forma, impacta também no clima organizacional, já que maximiza o desempenho e melhora os resultados. Porém, é um processo que tem retorno somente a médio e longo prazo, o que dificulta um pouco sua aplicação, salvo se o RH for realmente focado nestes resultados.

## 4. ORIGENS DA EXPRESSÃO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As primeiras ações envolvendo treinamento e desenvolvimento de pessoal pode ser reportadas aos primórdios da civilização, quando o homem da caverna repassava aos seus descendentes os conhecimentos básicos que asseguravam a sobrevivência e a continuidade da espécie humana. Muitos milênios passaram até que, em face do progresso alcançado pela humanidade, as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal comesçassem a ser percebidas, compreendidas, sistematizadas e utilizadas em benefício mais amplo. A segunda Guerra Mundial marcou o início do progresso de reconhecimento e sistematização das ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Nos anos que se seguiram, o interesse despertado pela área gerou um conjunto de conhecimentos que passou a ser substancialmente utilizado pelas organizações (Vargas, 1996).

### 4.1 POR QUE A ÁREA FICOU INTERNACIONALMENTE CONHECIDA COMO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)?

A expressão treinamento e desenvolvimento surgiram dentro do cenário empresarial norte-americano, no contexto de criação da American Society for Training and Development (ASTD). Uma síntese do processo de criação e evolução da ASTD será apresentada a seguir, feita com base nos registros históricos da própria entidade.

A historia da ASTD mostra que as sementes da sua criação foram lançadas em Nova Orleans, estado norte-americano de Louisiana, durante a reunião de um comitê de treinamento do American Petroleum Institute, em 1942. Os Estados Unidos estavam em guerra, e o treinamento de pessoal era critico para atender as necessidades do aumento de produção e de recolocação dos trabalhadores que vieram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar.

No ano seguinte, 1943, um grupo formado por pessoas envolvidas com treinamento em diferentes organizações participou da primeira reunião oficial da American Society of Training Directors (nome original da entidade), em

Baton Rouge, Louisiana. Esse grupo começou a pesar em termos de um escopo mais amplo para a área de Treinamento de pessoas, tornando-se o núcleo de um grupo verdadeiramente nacional, convertido depois em entidade oficial, em 1945, em Chicago. Outros grupos de treinamento locais e regionais, bem como aquele específicos oriundos das organizações de trabalho gradualmente foram se alinhando com a recém-criada ASTD. Na convenção de 1946, a ASTD adotou uma constituição que estabeleceu para si os seguintes objetivos: elevar o padrão e o prestígio do profissional que atua com treinamento nas organizações e promover a educação e o desenvolvimento desse profissional.

Até os anos de 1970, falava-se apenas em treinamento dentro da ASTD. O termo desenvolvimento de recursos humanos foi criado no final da década de 1970 por Leonard Nadler, um professor de educação de adultos da George Washington University. Durante uma das reuniões da então American Society of Training Directors, Nadler falou, pela primeira, vez, que tudo aquilo que estava sendo tratado deveria, na realidade, ser chamado de desenvolvimento de recursos humanos.

No final de 1970, a ASTD tinha adquirido uma nova identidade. Entre outras coisas, ela conseguiu transformar a visão restrita de treinamento que marcava a disciplina para algo de maior abrangência.

A partir da década de 1970, a área de T&D começou a ser revisada periodicamente pelo anual *Review of Psychology*, até então o T&D era discutido dentro de subseções da psicologia do trabalho e da administração pessoal.

## 5. ALGUNS CONCEITOS DE T&D

Treinamento e desenvolvimento não devem ser vistos apenas como um custo, mas sim como uma forma de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através da produtividade de profissionais capacitados que desempenha suas funções com excelência.

### Treinamento

Educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. O Treinamento é voltado para o condicionamento das pessoas, para a execução de tarefas.

### Desenvolvimento

Aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Desenvolvimento é voltado ao crescimento das pessoas, que forma o conceito CHAVE. No conceito da CHAVE a verdadeira competência surge na intersecção das esferas de cada área, ou seja, só há competência onde se encontram ao mesmo tempo o Conhecimento, Habilidade, Ação ou Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional.

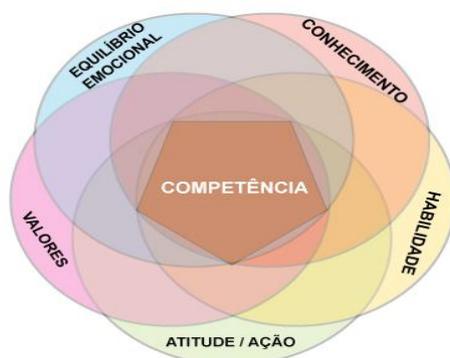


Imagem retirada de trabalho em aula ministrada no 3ºano de RH – ADM-

Figura 01 – CONHECIMENTO CHAVE

Na figura acima está demonstrado graficamente o conceito da CHAVE, onde se vê que a verdadeira competência é a área que forma o pentágono na região em que as esferas se intersectam. Isso permite ao RH transformar-se em TH, ou seja, ir além dos Recursos Humanos para Talentos Humanos, o que proporciona um diferencial à empresa com maior crescimento e melhor posicionamento no mercado, valorizando seu principal ativo, as pessoas.

### 5.1 - Processo de Treinamento.

O Treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

**Diagnóstico:** é o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras, diagnóstico de necessidade de treinamento precisa englobar três níveis de análise complementares:

- **Análise organizacional:** Engloba o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, recursos e como esses recursos são distribuídos para atingir os objetivos sociais, econômicos e tecnológicos no qual a empresa está inserida. A análise sobre essas questões irá determinar o que será ensinado aos empregados com intuito de adequá-los a estratégia organizacional.
- **Análise das operações e tarefas:** Tem como foco os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos. A análise dos cargos possibilita a identificação das necessidades de treinamento através da comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e efetiva capacitação de seu ocupante.
- **Análise individual e por equipes:** Refere-se à verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Logo após a análise da organização e dos cargos e feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada empregado e cada equipe, com a finalidade de identificar os eventuais problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

**Desenho:** é a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. Programar o treinamento significa definir seis

componentes básicos: Quem deve ser treinado, Como deve ser treinado, Em que área, Por quem, Onde, Quando e para que treinar, a fim de atingir os objetivos do treinamento.

Implementação: É a aplicação e condução do programa de treinamento.

Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.



Figura 02 - processo de treinamento – as etapas do processo

As etapas do treinamento estão interligadas e uma complementa a outra, de modo que a descon sideração de alguma delas pode comprometer o objetivo final.

## 5.2 PORQUE É IMPORTANTE O T&D

Para poder competir num mercado cada vez mais distante, as empresas precisam obter o melhor desempenho possível em seus negócios, sendo que o desempenho das empresas é resultado de seus processos. O T&D é importante.

Para:

- Adequar as pessoas á cultura da empresa: os programas de T&D chegam para auxiliar as organizações, porque é comum que existam pessoas que estão em sintonia com a cultura organizacional.
- Mudar atitudes: há uma forte tendência a alterar as atitudes antiquadas das pessoas para inovadoras modernas.
- Desenvolver pessoas: Seja por intermédio da atualização ou da reciclagem (via cursos) é fundamental que a empresa goze das vantagens deste processo (T&D).
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa: referimo-nos a uma alteração na própria pessoa, visando á adequação desta para com a nova realidade organizacional.
- Desfrutar da competência humana: em outras palavras, gozar da capacidade que o ser humano tem de aprender, de adquirir novas habilidades e novos conhecimentos modificando comportamentos e atitudes.
- Preparar pessoas para serem remanejadas: fornecer oportunidades de aprendizagem não só em relação a sua atual posição, mas também visando a outras posições que poderão vir a ser ocupadas num futuro próximo.
- Passar informações adiante: a idéia é que as tarefas, normas, políticas, regulamentos, conhecimento em geral, sejam passados de treinador para treinando e vice-versa.
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais: é natural que a organização alcance seus objetivos de uma maneira econômica, racionalizando suas despesas de investimento, afinal T&D é investimento.

Nos últimos vinte anos as empresas vem adotando o processo de treinamento e desenvolvimento para que possa usar em seus colaboradores, podendo elaborar e executar os treinamentos aos seus colaboradores em prol ao seu desenvolvimento. Com esse novo processo os conhecimentos e técnicas praticadas em campo, ajudam no aperfeiçoamento das técnicas de trabalho, trazendo mais dinâmica e graus de visão mais apropriados sobre cada setor ao seu funcionário.

### 5.3 PORQUE É IMPORTANTE O LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO? O QUE LEVA A ORGANIZAÇÃO A ADAPTAR O T&D?

O LNT pode partir de um diagnóstico feito a partir de indicadores e informações que resultam na necessidade de um treinamento. Normalmente, um gestor ou até colaborador pode sentir que um treinamento é essencial e, a partir de então, segue-se um roteiro para a realização deste. Outra maneira de se verificar se um treinamento é necessário ou não, pode ser através de entrevista com clientes internos e externos, análise de desempenhos, entrevistas de desligamentos ou qualquer outro indicador. Segue abaixo alguns itens que mostram a importância do LNT:

- É importante o levantamento para ganho em competitividade e em qualidade.
- Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo.
- Capacita as pessoas das organizações.
- Aumenta a lucratividade da empresa.
- Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas.
- Aumenta a produtividade.
- Propicia um clima organizacional saudável.
- Reduz desperdícios e retrabalho.

Alguns dos agentes ocorridos na empresa que surgem o T&D são:

- Tecnologias

- Novos Equipamentos
- Mudanças de cargos
- Chegadas de Novos colaboradores

No entanto, é um processo organizacional para aumentar os conhecimentos dos colaboradores para devidas atividades, ajudando a empresa a se organizar e melhorando os conhecimentos de seus funcionários, para desenvolver melhores habilidades e sabendo lidar com os agentes já mencionado acima.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se obter a melhoria na prestação de serviços e no desenvolvimento das atividades, a organização deve ter colaboradores treinados e motivados a crescer junto com a empresa. Investir no trabalhador é uma necessidade da empresa para se manter no mercado e para reter seus clientes. O importante é criar um ambiente que proporcione conforto, segurança e estabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo em que ele encontre desafios a serem vencidos, metas a serem alcançadas e possibilidade de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido. As empresas não podem fazer com que seus colaboradores adquiram sua autoestima, mas pode promover meios que os ajudem a perceber suas capacidades e potencialidades. Por esse motivo deve-se olhar para os recursos humanos da organização como um fator relevante para o sucesso.

Diante disso, o presente trabalho procurou mostrar a importância do T&D dentro da organização, seus tipos de treinamento, modalidades e outros recursos nos quais as empresas necessitam dos mesmos.

Foi possível observar muitas das organizações que adaptaram esse método estão satisfeitas com os resultados, tendo como exemplo: Magazine Luiza, Cola- Cola, Banco do Brasil, Banco Bradesco, Banco Santander entre outras.

A essência do treinamento funcional está fundamentada no progresso dos aspectos neurológicos que comprometem a capacidade funcional do corpo humano através de treinos estimulantes que desafiam os vários componentes do sistema nervoso e, por isso, geram sua adaptação. Dessa forma, entende-se que o treinamento, gerará adaptações positivas ao organismo do praticante, desde que este seja abordado de forma a atender aos princípios do treinamento, cada um dentro das suas características, possibilitando ao praticante melhor qualidade de vida.

Podemos concluir que 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.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva. Treinamento, desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho. Ed.Artmed, 2ª Edição, 2007

CHIAVENATO Idalberto. Gestão de Pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Ed.Elsevier. 2004.

FERREIRA Victor Cláudio Paradela. Ed.FGV, 5ª Edição 2006.

HARDUIM Reichel. Treinamento e Desenvolvimento. Curitiba: IESDE Brasil S.A.2008

VILAS BOAS Ana Alice e ANDRADE Rui Otavio Bernardes. Gestão Estratégicas de Pessoas. Elsevier Editora Ltda.2009.

Jairo E. Borges-Andrade, Gardênia da Silva Abbad, Luciana Mourão e colaboradores. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Em Organizações e Trabalho. Ed.ARTMET 2007)

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.

<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-esenvolvimento-de-pessoas-aplicados-a-administracao/52845/>

<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>

<http://www.slideshare.net/ricardocoqueiro/treinamento-desenvolvimento-de-equipes-modelos-ferramentas-e-estrategias>