



FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Jéssica Boldrin Ramos
Patrícia Alves Martins dos Santos (Orientadora)

RESUMO

Os modelos tradicionais de gestão, com base nas características da sociedade industrial, possuíam uma visão restrita sobre o papel do ser humano nas organizações, onde não obtinham um aproveitamento do pleno potencial dos trabalhadores. Atualmente, na sociedade do conhecimento e da informação, torna-se indispensável uma gestão de pessoas, que tem se firmado como uma importante opção estratégica para desenvolvimento e crescimento das empresas, já que alcançar uma posição de destaque no mercado é o principal objetivo das empresas. Dispor de estratégias e ferramentas que possibilitem isto é fundamental para o desenvolvimento e o alcance de metas e resultados. Considerar o fator humano e despertar nos funcionários o interesse em participar dos processos das organizações tornou-se algo imprescindível.

Palavras-chave: gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento.

ABSTRACT

Traditional management models, based on the characteristics of industrial society, had a restricted view on the role of human beings in organizations, where they did not take advantage of the full potential of workers. Currently, in the knowledge and information society, people management is essential, which has established itself as an important strategic option for the development and growth of companies, since reaching a prominent position in the market is the main objective of companies. Having strategies and tools that make this possible is essential for the development and achievement of goals and results. Considering the human factor and awakening in employees the interest in participating in organizational processes has become essential.

Keywords: people management, training, development.

INTRODUÇÃO

Tendo como base que o fator humano possui papel fundamental no desenvolvimento das organizações, a busca pelo equilíbrio do capital humano entre a vida pessoal e profissional, tornou-se de suma importância. Anteriormente as empresas condicionavam os empregados a adotarem uma postura passiva e reativa, tratando o ser humano, como se fosse um recurso produtivo. Mas uma nova postura se fez necessária, para que as organizações pudessem aproveitar o potencial criativo e inovador de seus funcionários. Essa postura observa não somente o “serviço” do profissional, mas ele em si. Por esse motivo, a gestão de pessoas passou a adquirir maior importância no ambiente organizacional, com a inserção de trabalhos e técnicas de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, o que gera um aumento da capacidade produtiva dos funcionários e conseqüentemente da empresa.

Com isso, qualquer empresa que pretenda obter resultados satisfatórios nesse atual cenário do mercado competitivo, o investimento em treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tornou-se fundamental. O primeiro passo é compreender que todo ser humano é dotado de potencial produtivo. O que varia é o grau com que o potencial de cada um é utilizado ou aproveitado.

O presente artigo se baseará nas seguintes questões críticas: Por que as empresas, mesmo sabendo da necessidade não implantam a Gestão de Pessoas? Quais são os treinamentos mais necessários para aplicação dentro das empresas?

Para Chiavenato (2014), as pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. Esta afirmativa reforça que o maior bem de uma empresa são seus colaboradores, ou seja, não é o serviço ou o produto que valoriza a empresa, mas sim, quem executa o serviço ou participa do processo que faz a diferença. Ou seja, as instituições não funcionam sozinhas e as empresas que não se adequarem à realidade do mercado correm sérios riscos de serem deixadas para trás. Para Milkovick & Bouderau (2000) existe atualmente maior investimento das empresas em que associam lucratividade e produtividade a qualificação das pessoas nas organizações.

O objetivo deste estudo é demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro de um ambiente organizacional. Já os objetivos

específicos são: analisar quais são os principais treinamentos dentro das empresas e constatar se as empresas atuais estão treinando os seus funcionários.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas, nos dias atuais, é de suma importância para o sucesso das organizações, independente do ramo de atuação. Neste trabalho será discutida a importância do treinamento que leva ao desenvolvimento do ser humano não somente no âmbito profissional, mas também, no pessoal. O treinamento é voltado para o resultado imediato e de acordo com Chiavenato (2010) é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

A pesquisa foi de origem bibliográfica com abordagem quantitativa descritiva, pois trata-se da análise de informações e descrições das informações encontradas, durante todo o decorrer do trabalho, com análise de artigos, livros, revistas e sites de pesquisas feitas por autores como: Chiavenato 2010/2014, Ferreira 1997, Marras 2000/2011, Ávila e Stecca 2015, Castro; Andrade 2004.

O artigo foi estruturado em 4 seções: no primeiro capítulo é explanado sobre a gestão de pessoas nas organizações; no segundo é abordada a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações; no terceiro capítulo é analisada as etapas do treinamento e no quarto e último capítulo é considerado os tipos de treinamento mais utilizados atualmente.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Gestão de pessoas nas organizações

Gestão de Pessoas é definida como a maneira com que os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas depende de aspectos como, a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. E também depende das características das pessoas que a constituem, o que a torna única em cada organização. Para Gil (2014, p. 17): Gestão de pessoas é a função que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A empresa que implanta uma política de gestão de pessoas busca conciliar suas necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e as expectativas das pessoas que nela trabalham, visando permitir à ambas a realização de seu potencial de crescimento (VIEIRA; CARVALHO, 2015). Ou seja, a empresa promove o desenvolvimento dos funcionários e investem nas pessoas e consequentemente esperam um retorno por isto.

Luz (2003, apud ANTUNES; MOURO, 2008 p. 26), aborda que para a empresa e seus funcionários atingirem seus objetivos, é necessária a existência de um bom clima organizacional. Ou seja, o desempenho das pessoas no trabalho e os seus resultados, são frutos do conhecimento que elas possuem, da sua motivação e dos recursos que as empresas oferecem para elas trabalharem.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver. E os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Na figura 01 é possível observar o processo do desenvolvimento de pessoas:

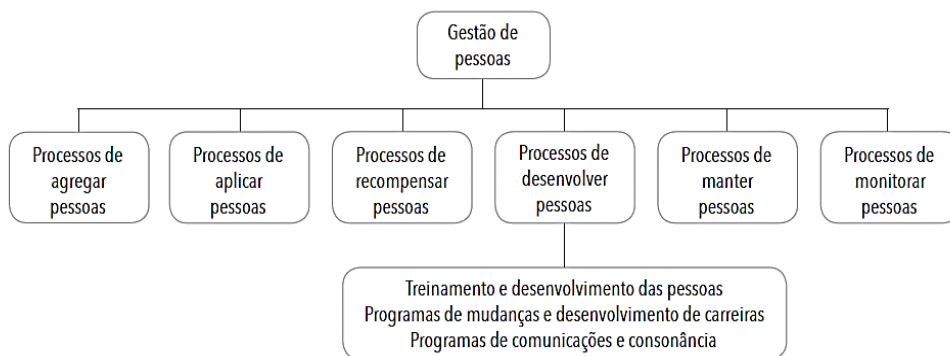


Figura 1: Processo de desenvolver pessoas

Fonte: Chiavenato 2014 (p.307)

1.2 A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas

Para Chiavenato (2014), “o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.”. Ainda segundo o autor “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e consequentemente aos clientes”. Com isso podemos considerar que o treinamento é uma fonte de lucro

para o empresário, pois os seus funcionários irão gerar maiores resultados para os seus negócios.

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, pois não só aumenta a produtividade e a rentabilidade, mas também se torna uma estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal. Segundo Ávila e Stecca (2015), “Um programa de treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, objetivando promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado”.

O treinamento é uma das principais exigências da ISO 9001, em relação ao setor de Recursos Humanos, pois a norma considera que “A organização deve [...] assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade [...]”.

De acordo com Marras 2000 (apud Brito, Ziviani, Oliveira, Christino, 2013. p.69) o treinamento tem como objetivo:

- Aumento da produtividade, visto que com a realização de ações de forma correta, haverá economia de tempo, movimentos, insumos, implicando melhor resultado na produção.
- Aumento da qualidade: o conhecimento adquirido ou aperfeiçoado otimiza a qualidade do trabalho.
- Incentivo motivacional: a possibilidade de ser mais eficaz e eficiente motiva o indivíduo a fazer bem-feito suas tarefas.
- Otimização pessoal e organizacional: o aumento da produtividade, qualidade, motivação levam a organização à excelência em termos de desenvolvimento organizacional.
- Atendimento de exigências das mudanças: o treinamento facilita e prepara o indivíduo para enfrentar e acompanhar os efeitos gerados pelas mudanças.

De acordo com Lacombe (2005), selecionar, formar e integrar uma equipe de trabalho com objetivos definidos para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. Ainda segundo o autor, as organizações dependem das pessoas para produzir. Portanto, investir em capacitação não é uma escolha,

mas uma necessidade fundamental e contínua para que as pessoas possam produzir mais e com melhor qualidade. Para que ocorra essa capacitação, deve ocorrer também um processo de aprendizagem. De acordo com Reichel (2008), o processo de estruturação da aprendizagem, ocorre conforme a Figura 4:

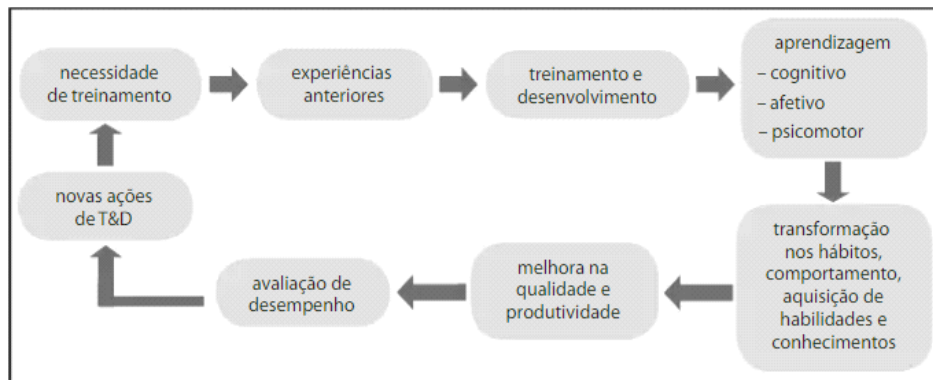


Figura 2: Ciclo de vida do processo de aprendizagem empresarial

Fonte: Reichel (2008)

Para que o desenvolvimento ocorra dentro da organização, o treinamento deve atingir efetivamente os resultados que foram propostos. As pessoas se desenvolvem através do treinamento e o resultado é mais eficaz quando a proposta de realizar o treinamento está de acordo com o desejo do colaborador de melhorar e de aprender (BAGATTOLI; KOPPER, 2016). O treinamento possibilita o desenvolvimento da equipe, resolução de problemas, rendimento eficaz, mudanças de comportamento e o desenvolvimento de habilidades e atitudes, que são itens importantes para o desenvolvimento organizacional.

Autores defendem a ideia de que há diferença entre treinamento e desenvolvimento, conforme Chiavenato, 2010:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizado no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidades e competências que serão adquiridas. (CHIAVENATO, 2010).

Portanto, desenvolvimento se diferencia do treinamento pelo fato de que o resultado do desenvolvimento é a médio e longo prazo.

1.3 Etapas do treinamento

Segundo SPECTOR (2006), para que os programas de treinamento das organizações sejam eficazes, cinco etapas são necessárias, conforme a Figura 3 a seguir:



Figura 3: Etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento

Fonte: Adaptado de SPECTOR (2006).

Já para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo que contém quatro etapas onde cada fase é desenvolvida de modo sistêmico e complementar: Diagnóstico (I), Desenho (II), Implementação (III) e Avaliação (IV). Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (apud Borges; Costa, 2015) o diagnóstico de necessidades de treinamento precisa englobar alguns níveis de análise complementares, são eles:

- **Análise Organizacional:** que trata do 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;
- **Análise das Operações e Tarefas:** tendo como alvo os requisitos para um melhor desempenho de cada cargo definindo as habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos a serem desenvolvidos;

- Análise Individual e por Equipes: referindo-se à verificação da adequação das pessoas às necessidades organizacionais. Após a análise da organização e dos cargos é feito o diagnóstico do potencial de crescimento de cada indivíduo e cada equipe, com o propósito de identificar os possíveis problemas de desempenho que possam ser solucionados pelo treinamento.

1.3.1 Tipos de treinamento e suas técnicas

Segundo Ferreira (1977), os treinamentos são classificados em funcional: onde as pessoas não habilitadas ou até mesmo habilitadas possuem o intuito de melhorar o desempenho e buscam o treinamento para se aperfeiçoar; e correlato: onde é feito o treinamento do funcionário de acordo com o aperfeiçoamento ou desenvolvimento em assuntos de interesse exclusivamente de seu trabalho. Os treinamentos podem ainda ser divididos em:

- Treinamentos internos: são os treinamentos aplicados dentro do ambiente da empresa. São aqueles que ocorrem no dia a dia, como: cursos e palestras de aperfeiçoamento;
- Treinamentos externos: são os treinamentos realizados fora do ambiente da empresa. Geralmente aplicados por empresas de consultoria ou por algum especialista em determinado assunto;
- Treinamento aberto: sessões de treinamento das quais participam empregados de diversas empresas, formando um só grupo. (MARRAS, 2011).

Existem diversas técnicas de treinamento e desenvolvimento que estão sendo aplicadas no ambiente organizacional. A seguir veremos alguns exemplos desses treinamentos, atribuídos por Ávila; Stecca (2015):

- Experimentação prática: por meio de jogos de empresa, equipes competem umas com as outras, tomando decisões e enfocando problemas organizacionais concretos, possibilitando a junção em um só evento do aprendizado teórico e prático;

- Método de rotação de cargos: visa modificar as pessoas em vários cargos na empresa, com finalidade de expandir suas habilidades, conhecimento e capacidades;
- Atribuição de comissões: possibilita para o colaborador participar de comissões de trabalho, conseqüentemente da tomada de decisões, bem como aprender a pesquisar e buscar solucionar problemas específicos para melhoria da empresa;
- Estudo de caso: Permite diagnosticar um problema real, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão;
- Centro de desenvolvimento interno: Denominada de educação corporativa/ universidade corporativa, visa não apenas qualificar, mas apresentar possibilidades para que os colaboradores possam desempenhar papéis mais complexos no seu cargo.
- Coaching: é um processo com início, meio e fim, definido em comum acordo entre o coach (profissional) e o coachee (cliente). Onde o Coach ajuda o cliente a trabalhar e desenvolver suas competências;
- Programa de trainees: visa planejar o capital humano para longo prazo. Os membros recebem treinamento contínuo, proferido por profissionais de alto nível da organização, os quais participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são monitorados e avaliados continuamente;
- Programas de estágio: visa à formação de colaboradores com escolaridade de nível técnico ou superior. Têm como principais vantagens a relação custo-benefício e a possibilidade de preparação de profissionais com o perfil da organização;
- Programa de integração de novos colaboradores: possibilita a preparação de colaboradores recém inseridos na organização. Isto garante rápida produtividade, manutenção do nível de motivação e redução da rotatividade;
- Cursos regulares: treinamentos com ênfase na atualização profissional, e também como desenvolvimento, buscando atender a todos os públicos;
- Palestras: utilizada para a atualização profissional. É a mais utilizada;
- Dinâmica de grupo: trata-se de uma técnica que utiliza o envolvimento grupal na preparação de pessoas.

Para que um bom treinamento ocorra, é essencial que seja feita uma avaliação quanto a sua eficiência. Segundo Reichel (2008) existem quatro níveis de mensuração dos resultados do treinamento:

- Nível 1- reação ou satisfação: medida pelos funcionários quanto à experiência de participação no treinamento.
- Nível 2- aprendizagem: avalia-se o que os participantes aprenderam, os mecanismos do aprendizado. Buscando verificar se novas habilidades, conhecimentos e atitudes foram adquiridos.
- Nível 3- mudança de comportamento: é necessário observar o desempenho de cada participante após o treinamento, para observar se o mesmo está colocando em prática o que foi aprendido.
- Nível 4- resultados: busca-se medir o resultado do treinamento por meio de dados numéricos. Deve ser constatado se o treinamento reduziu custos operacionais, aumentou lucros, produtividade, etc.

Com isso é possível observar que os treinamentos devem ser aplicados pelas empresas, mas os colaboradores e funcionários devem fazer a sua parte, e colocar em prática os conhecimentos, habilidades e técnicas adquiridas por meio dos treinamentos.

METODOLOGIA E RESULTADOS

A metodologia utilizada para realização deste artigo foi a pesquisa bibliográfica, baseada na leitura de livros, artigos, e sites de pesquisa, realizando o fichamento dos mesmos, adquirindo assim um embasamento teórico em autores que já retrataram sobre o tema estudado, como exemplo os principais: Chiavenato 2010/2014, Ferreira 1997, Marras 2000, Ávila e Stecca 2015, Castro; Andrade 2004.

Com a utilização da pesquisa realizada por Castro; Andrade 2004, foi possível analisar e mapear os treinamentos mais necessários para serem realizados nas empresas. O artigo estudado aplicou um questionário para 330 assistentes administrativos da universidade de Brasília e chegou nos resultados que iremos abordar e analisar a seguir:

Habilidades / Conhecimentos	Média do IPT
01 - Redigir documentos, correspondências, relatórios e atas.	3,987
02 - Digitar documentos, correspondências, relatórios e atas.	2,234
03 - Controlar a frequência de servidores.	1,851
04 - Auxiliar no controle da escala de férias do pessoal da unidade	1,787
05 - Auxiliar no controle de tombamento do patrimônio.	2,513
06 - Ler o Diário Oficial da União.	2,443
07 - Utilizar tabelas, trabalhando dados em planilhas do programa Excel.	6,081
08 - Utilizar e expor dados em tabelas no programa Word	4,072
09 - Inserir gráficos ou figuras em textos/documentos do Word.	4,462
10 - Auxiliar a chefia no levantamento e na distribuição dos serviços administrativos da unidade.	2,483
11 - Auxiliar no agendamento de compromissos da chefia ou de funcionários do setor.	1,932
12 - Organizar e consultar o arquivo do setor.	2,424
13 - Identificar necessidades em controle semestral ou anual do arquivo, selecionando o que vai para uma espécie de "arquivo morto".	2,919
14 - Recepcionar e atender ao público, prestando-lhe as informações solicitadas.	1,566
15 - Informar as pessoas que busquem o setor por equívoco, encaminhando-as ao local de interesse.	1,733
16 - Revisar o texto antes de sua impressão final.	2,530
17 - Fazer backup, transferindo e armazenando as informações contidas no computador em disquetes ou CD-ROM.	4,234
18 - Controlar a entrada e a saída de documentos no setor.	2,360
19 - Atualizar e providenciar a reposição de material de consumo.	1,868
20 - Participar de reuniões do setor.	2,287
21 - Estabelecer e manter contatos internos/externos para discutir assuntos do setor.	2,430
22 - Orientar a execução dos trabalhos do setor.	2,186
23 - Acompanhar a tramitação de processos pertinentes ao setor (registro de onde e em que fase o processo se encontra	2,289
24 - Despachar documentos.	1,856
25 - Preencher formulários diversos.	1,597
26 - Controlar o afastamento de servidores técnico-administrativos e docentes.	2,314
27 - Analisar processos de interesse geral ou específico do setor.	2,765
28 - Buscar informações de interesse na Internet.	3,906
29 - Conhecer os sistemas de informática da FUB (SIACAD, SIADM).	4,638
30 - Saber as normas de redação oficial.	5,258
31 - Ter conhecimento da língua portuguesa padrão (normas gramaticais).	5,581
32 - Ter conhecimentos de língua inglesa.	7,83
33 - Ter conhecimentos de língua francesa.	5,009
34 - Ter conhecimentos de língua espanhola.	5,813
35 - Ter conhecimentos de língua alemã.	3,277
36 - Ter noções de taquigrafia.	4,000
37 - Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da FUB (procedimentos).	5,082
38 - Conhecer a estrutura organizacional da FUB.	5,231
39 - Ter conhecimento da legislação interna da FUB.	5,753
40 - Conhecer técnicas de arquivamento.	4,898
41 - Ter noções de relações humanas.	4,282
42 - Ter noções de matemática.	3,769
43 - Ter noções de contabilidade.	4,519
44 - Conhecer o Regime Jurídico Único (Lei 8.112).	5,930
45 - Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes a administração geral e específica.	6,106
46 - Saber como buscar informações de interesse na Internet.	5,197

47 - Saber como enviar e receber e-mails.	4,358
48 - Saber manejar e trabalhar com banco de dados (Excel ou Access).	7,328
49 - Conhecer o funcionamento do Windows 98.	5,166

Tabela 1: Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) das Habilidades e Conhecimentos Esperados dos Assistentes Administrativos

Fonte: Castro; Andrade 2004 – com adaptações

Atitudes	Média do IPT
01 - Ter boa interação com colegas de trabalho.	2,436
02 - Controlar o material de consumo, zelando pelo seu bom uso.	1,885
03 - Ter paciência ao realizar atendimento ao público.	2,03
04 - Buscar cumprir os prazos estabelecidos.	1,991
05 - Estar disposto a colaborar com colegas na execução das tarefas.	1,366
06 - Ser pontual.	2,368
07 - Buscar atualização profissional.	4,444
08 - Ser comprometido com o trabalho.	1,111
09 - Ser organizado, deixando os documentos do setor em ordem.	1,829
10 - Ter atenção na execução dos trabalhos.	1,373
11 - Ter iniciativa.	1,774
12 - Ser gentil, tratando o público com cordialidade.	1,289
13 - Ter senso crítico em relação aos próprios erros e acertos.	2,217
14 - Ser criativo, fazendo ajustes de acordo com os imprevistos de trabalho.	2,464
15 - Ser maleável e político nas negociações de trabalho (“jogo de cintura”).	2,885

Tabela 2: Índice de Prioridade de Treinamento (IPT) das Atitudes Esperadas dos Assistentes Administrativos

Fonte: Castro; Andrade 2004 – com adaptações

Com a utilização dessas tabelas, é possível analisar que as habilidades e conhecimentos mais importantes e esperadas para os Assistentes Administrativos são: trabalhar com bancos de dados (Excel ou Access); manter-se atualizado sobre as leis, normas e regulamentos referentes a administração geral e específica; utilizar tabelas, trabalhando dados em planilhas do programa Excel; conhecer o Regime Jurídico Único (Lei 8.112). Já as principais Atitudes esperadas são: Ser maleável e político nas negociações de trabalho (“jogo de cintura”); ter boa interação com colegas de trabalho; ter senso crítico em relação aos próprios erros e acertos. Com esses resultados foi possível chegar no seguinte quadro:

Itens com Prioridade	Itens com Prioridade Intermediária	Itens com Elevada Prioridade
08 - Utilizar e expor dados em tabelas no programa Word.	30 - Saber as normas de redação oficial.	07 - Utilizar tabelas, trabalhando dados em planilhas do programa Excel.
09 - Inserir gráficos ou figuras em textos/documentos do Word.	31 - Ter conhecimentos da língua portuguesa padrão (normas gramaticais).	32 - Ter conhecimentos de língua inglesa.
17 - Fazer <i>backup</i> , transferindo e armazenando as informações contidas no computador em disquetes ou CD-ROM.	33 - Ter conhecimentos de língua francesa.	44 - Conhecer o Regime Jurídico Único (Lei 8.112).
29 - Conhecer os sistemas de informática da FUB (SIACAD, SIADM).	34 - Ter conhecimentos de língua espanhola.	45 - Manter-se esclarecido e atualizado sobre a aplicação de leis, normas e regulamentos referentes a administração geral e específica.
40 - Conhecer técnicas de arquivamento.	37 - Conhecer os trâmites e caminhos administrativos da FUB (procedimentos).	48 - Saber manejar e trabalhar com banco de dados (Excel ou Access).
41 - Ter noções de relações humanas.	38 - Conhecer a estrutura organizacional da FUB.	
43 - Ter noções de contabilidade.	39 - Ter conhecimento da legislação interna da FUB.	
47 - Saber como enviar e receber e-mails.	46 - Saber buscar informações de interesse na Internet.	
	49 - Conhecer o funcionamento do Windows 98.	

Quadro 1: Conhecimentos e Habilidades Qualificados Quanto à Prioridade Geral de Treinamento

Fonte: Castro; Andrade 2004 – com adaptações

Conseqüentemente, esses índices destacados, devem ser os principais métodos e pontos para serem realizados como treinamento dentro das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o avanço da tecnologia, as empresas têm passado por grandes mudanças, o que requer das organizações um constante ajuste nos seus processos. Estes processos são aperfeiçoados através de treinamento de pessoal, fazendo com que os colaboradores fiquem aptos a desenvolver determinadas funções e a suprir as deficiências encontradas no dia a dia organizacional, trazendo para as organizações o resultado final esperado.

O treinamento deve ser direcionado para todos dentro da organização, pois tem a capacidade de promover o conhecimento, o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e valores. Fica evidente que ao mesmo tempo que as empresas forneçam esses treinamentos, os funcionários devem estar abertos às mudanças e inovações. Pois quanto maior for o nível de treinamento e conseqüentemente de mudanças, melhor será o resultado obtido.

A cultura das organizações de investir nos seus colaboradores é recente, atualmente investe-se nos colaboradores para que assim, eles possam se desenvolver e promover o crescimento da empresa. Dessa maneira os funcionários

tornam-se uma fonte de lucratividade, permitindo que o capital humano tenha a capacidade de gerar riqueza. As mudanças nas organizações estão ocorrendo velozmente e quanto maior a preocupação da organização em intervir nessas mudanças, mais efetivos serão os resultados almejados.

Com a pesquisa realizada foi possível alcançar os objetivos propostos inicialmente, de que são notórios os resultados positivos de organizações que se preocupam em proporcionar Treinamento e Desenvolvimento (que contemplem aspectos que relacionam o trabalho com a vida pessoal de seus funcionários), equilibrando assim interesses pessoais e organizacionais, obtendo enorme vantagem competitiva no mercado. Confirmando a ideia de que investir na gestão de pessoas é de suma importância nos dias de hoje.

REFERÊNCIAS

ABNT ISO 9001: Norma Brasileira. **Sistemas de gestão da qualidade**. Disponível em: <http://associacaodeinspetores.com.br/arquivos/arquivo_informativo/c2c76186249e40f1f5da5c8b09582702.pdf>. Acesso em: 04 de novembro de 2021.

ANTUNES, R. F. L.; MOURO, S. M. **O estudo do clima organizacional e os efeitos da ressocialização no ambiente de trabalho**. Monografia de graduação. 162f. Faculdades Integradas de Bauru. Bauru- SP, 2008.

Ávila, L. V.; Stecca, J. Peixoto. **Gestão de pessoas – Santa Maria**: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: < <https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/> >. Acesso em: 04 de novembro de 2021.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.

BARDUCHI, A. L. J. et al. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. 2004. 446f. Tese de Doutorado (Doutorado em Psicologia) – Universidade São Francisco. Itatiba / SP, 2004.

BORGES, A. P.; COSTA O. D. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Aparecida de Goiânia, 2015. Disponível em <<http://www.fanap.br/Repositorio/254.pdf>> Acesso em: 27 de outubro de 2021.

BRITO, M. Y.; OLIVEIRA, J. L. R.; CHRISTINO, J. M. M. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. Revista de Administração Hospitalar, v.10, n.2, pp. 65-77, maio/agosto, 2013. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/search/authors/view?givenName=Lydia%20Maria%20Pinto&familyName=Brito&affiliation=Universidade%20Potiguar&country=BR&authorName=Brito%2C%20Lydia%20Maria%20Pinto>. Acesso em: 02 de novembro de 2021.

CALATRÓIA, G. O. A necessidade de treinamento adequado ao funcionário realizada em um correspondente bancário na cidade de Barretos-Sp. **Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR**, Umuarama, v. 17, n. 2, p. 269-287, jul./dez. 2016.

CASTRO, P. M. R.; ANDRADE, J. E. B. – **Identificação das necessidades de capacitação profissional**: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. R. Adm., São Paulo, v.39, n.1, p.96-108, jan./fev./mar. 2004. Disponível em: < <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V390196.pdf> > Acesso em 20 de outubro de 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações: 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações / Idalberto Chiavenato. -- 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

FERREIRA, P. P. **Treinamento de pessoal**: a técnica pedagogia do treinamento. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. Recursos Humanos: Princípios e Tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUZ, R. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

REICHEL, H. **Treinamento e desenvolvimento**. – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. Disponível em:
[https://www.academia.edu/13392059/TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO](https://www.academia.edu/13392059/TREINAMENTO_E_DESENVOLVIMENTO).
Acesso em: 04 de novembro de 2021.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**; - 2ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, L; CARVALHO N. M. R. A importância da gestão de pessoas nas organizações. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, v. 2, n. 2, jan./jul. 2015. Disponível em:
<<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/16/20>>.
Acesso em: 04 de novembro de 2021.