



Faculdade de Pindamonhangaba



Cristiani Pereira  
Thomas Guedes Passos

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

**Pindamonhangaba**

**2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



Cristiani Pereira  
Thomas Guedes Passos

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão do Curso Tecnólogo de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba como exigência parcial para conclusão de curso, sob a orientação do Prof. Benedito Chaves Neto.

**Pindamonhangaba**

**2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**CRISTIANI PEREIRA**  
**TOMAS GUEDES PASSOS**

## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo pelo Curso Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Benedito Chaves Neto Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura

Prof. Mac Rodolfo Anderson Bueno de Aquino Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura

Prof. Ricardo Alexandre Carvalho Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura

**EPIGRAFE**

**“Não confunda derrotas com fracasso nem vitórias com sucesso. Na vida de um campeão sempre haverá algumas derrotas, assim como na vida de um perdedor sempre haverá vitórias. A diferença é que, enquanto os campeões crescem nas derrotas, os perdedores se acomodam nas vitórias.”**

**Roberto Shinyashiki**

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas, pois sem a sua força e seu amor nada nos seria possível.

Ao nosso Orientador Prof Benedito Chaves Neto, André Luis Aquino da Silva Ricardo Alexandre Carvalho e nosso coordenador Frederico Sodero pelo incentivo, esclarecimento e presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização da Conclusão de Curso.

Especialmente a Professor André Aquino pelo seu espírito inovador e empreendedor na tarefa de multiplicar seus conhecimentos, pela sua disciplina nos ensinando importância do profissional dedicado e comprometido com aquilo que faz.

Aos demais integrantes, coordenadores, professores e funcionários Faculdade de Pindamonhangaba. Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa rara demonstração de amizade e solidariedade.

Às nossas famílias, pela paciência em tolerar a nossa ausência nos inúmeros dias letivos e de necessidades acadêmicas.

## RESUMO

Hoje os colaboradores querem se sentir valorizados na empresa e são os principais responsáveis por mudanças organizacionais, permitindo inclusive que as empresas estejam voltadas para o cliente e assim alcançando seus objetivos. Grandes autores e especialistas no assunto cada vez mais afirmam que, se não houver investimentos na área de treinamento e desenvolvimento, não se chega a lugar algum. Treinamento e desenvolvimento, são quesitos que estão intrinsecamente ligados um ao outro, pois uma pessoa devidamente treinada, tem mais condições de se desenvolver na empresa, o desenvolvimento, é algo que se muito bem assimilado, só trará ganhos para o colaborador e para a empresa também. Diante disto o presente estudo buscou analisar as diversas formas de entrosamento entre a empresa e seus funcionários, e como o desenvolvimento e desempenho individual e conseqüentemente organizacional, é afetado. Mesmo sendo notória a importância do treinamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos de uma organização, nota-se que muitas organizações ainda não investem o necessário para o bom desempenho do seu profissional, partindo desse ponto de vista, coloca-se em questão se há a necessidade de implantação de novos treinamentos no setor da empresa cujo estágio foi executado, ou seja, no setor de manutenção de uma fábrica automobilística. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma observação efetuada durante o estágio para responder essa questão e propor então, uma estrutura de treinamento identificando as necessidades dos mesmos.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. RH.

## ABSTRACT

Today employees want to feel valued in the company and are primarily responsible for organizational changes, including allowing companies are customer-oriented and thus achieving your goals. Great authors and subject matter experts increasingly argue that if there is no investment in training and development area, you do not get anywhere. Training and development are questions that are intrinsically linked to one another, because a properly trained person is more likely to develop in the company, the development, is something that is very well assimilated, will only bring benefits for the employee and for the company too. In view of this the present study investigates the various forms of communication between the company and its employees, and the development and individual performance and organizational therefore, is affected. Despite being notorious the importance of training and development of human resources of an organization, it is noted that many organizations do not even invest the necessary for the proper performance of their professional, starting from this point of view, is placed in question if there is a need deployment of new training in the sector of the company whose stage was executed, that is, in the maintenance sector of an automobile factory. For this, a literature search was performed and an observation made during the stage to answer that question and propose then a training structure identifying the needs of the same.

Keywords: Training. Development. RH.

## Sumário

1.INTRODUÇÃO.....	10
<b>2 TREINAMENTO .....</b>	<b>12</b>
CONCEITO DE TREINAMENTO .....	13
2.1.2 ALGUMAS DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO.....	14
2.1.3. CONCEITO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....	14
2.1.4. OBJETIVOS DO TREINAMENTO .....	15
2.1.5 CONTEÚDO DO TREINAMENTO .....	15
2.1.6. CICLO DO TREINAMENTO .....	16
2.1.7. TREINAMENTO COMO UM SISTEMA.....	17
2.1.8. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT .....	17
<b>3. PROGRAMA .....</b>	<b>19</b>
3.1.1. TIPOS DE FORMAÇÃO.....	20
3.1.2. ORIENTAÇÃO DE FORMAÇÃO .....	20
3.1.4 TREINAMENTO DO EMPREGO .....	22
3.1.5. ETAPAS DO TREINAMENTO .....	22
<b>4.DESENVOLVIMENTO: .....</b>	<b>23</b>
4.1.1 – DESENVOLVIMENTOS DE PESSOAS, COMPETÊNCIAS E IMPORTÂNCIA PARA ORGANIZAÇÃO. ....	23
<b>5. MÉTODOS .....</b>	<b>26</b>
<b>6.PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>27</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>31</b>





## INTRODUÇÃO

O tema a ser abordado traz uma questão sobre a valorização que as empresas devem ter em relação aos colaboradores, quando se aborda o quesito treinamento e desenvolvimento de pessoal. É fato público e notório que as empresas têm que valorizar este braço da gestão de pessoas, ferramenta imprescindível para as empresas se manterem no mercado, de forma competitiva e com crescimento corporativo.

O mundo do trabalho atravessa profundas transformações. Apesar do desenvolvimento da organização global, muitas vezes, o colaborador passa mais tempo olhando a tela de um computador do que interagindo com outras pessoas e varias praticas organizacionais necessitam alcançar melhores patamares de evolução, considerando, evidentemente, o fator humano ao processo. Kanaane, Roberto. Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano. -2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.p.68.

É muito importante analisar as necessidades dos colaboradores e da área. Observou-se uma carência de treinamentos mais específicos aos profissionais desta área, mesmo levando-se em conta que a gama dos já existentes é de uma variedade razoável. Este departamento necessita de um constante aprimoramento de novas tecnologias e equipamentos, o que converge efetivamente para a necessidade de aperfeiçoamento das informações e conhecimentos o tempo todo, pois o mercado cobra das empresas sempre mais e mais qualidade. As necessidades de treinamento, incluindo os casos em que a função requer qualificação específica, são identificadas pela administração da fábrica e área específica, dependendo da aplicação, o treinamento é providenciado pela própria área ou solicitada à Área de Recursos Humanos. Com base na disponibilidade de recursos financeiros, do pessoal envolvido e da existência de programa de treinamento que atenda às necessidades do solicitante, são providenciados os materiais para os requerentes.

Segundo Fischer (2002, p.11) “Toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso”. Por esse motivo, desenvolve e organiza uma forma de atuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas.

Apesar desta situação normativa, com relação à política de treinamentos, acredita-se que falta um maior investimento aos colaboradores desta área, pois alguns chegam a procurar cursos e treinamentos fora da própria empresa, em alguns casos, dispendo de recursos próprios ou mesmo pela internet, em busca de informações que os auxiliem em situações de confronto com novas tecnologias em seu ambiente de trabalho.



## REVISÃO DA LITERATURA

### 1. TREINAMENTO

Segundo Chiavenato, O conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, alguns especialistas em Recursos Humanos consideravam o treinamento como meio de adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mas recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio de alavancar o desempenho no cargo. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual pessoas são preparadas para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. A maior parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir, é um processo de aperfeiçoar a pessoas para executar informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão organizacional.

O treinamento é um processo educacional que é aplicado de forma sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos e, toda organização possui objetivos gerais que devem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresentem formalmente e estabeleçam outros objetivos específicos, a mesma deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, pois o treinamento deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Assim, estará adequando o seu programa de treinamento aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, programas frustrados, descrédito por parte dos colaboradores no seu programa de treinamento. Chiavenato afirma que a aprendizagem essencial para tal desenvolvimento pode ocorrer de dois modos: através de experiência diária de trabalho ou como consequência de programas de treinamento sistemáticos. Num sentido mais amplo, o treinamento pode ser considerado um esforço planejado, organizado, especialmente projetado para auxiliar os indivíduos a desenvolverem suas capacidades. Para o autor Chiavenato, (2007)... “eles são recursos definidos no sentido de ajudarem os colaboradores a aprenderem o método certo de trabalho, a alcançarem um nível satisfatório de desempenho de trabalho e a adquirirem capacidades que poderão ser valiosas para possíveis ocupações futuras”. No caso de determinados tipos de conteúdos a serem aprendidos, o treinamento organizado poderá resultar não somente numa aprendizagem mais eficiente, como também, num maior volume de aprendizagem, do que a aprendizagem

não planejada através da experiência normal. As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações, composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. Em um mundo incerto e concorrido, em uma economia sem término, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da novidade e do agrupamento. Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Que administram os mercados lançam as invenções e apresentam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.

Para dar uma visão geral da série de programas de treinamento existentes, o autor Boog (2009) cita os três tipos mais comuns que serão aqui descritos sucintamente: treinamento de orientação, treinamento na ocupação, e treinamento fora da ocupação.

### ***1.1.1 CONCEITO DE TREINAMENTO***

O conceito de formação pode ter significados diferentes. No passado, alguns especialistas na formação de recursos humanos são considerados um meio para adequar cada dependente e desenvolver a força de trabalho da organização para preenchimento dos cargos. Chiavenato, 2002.

. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando o treinamento como um meio para alavancar o desempenho do trabalho. Quase sempre o exercício tem sido entendido como o processo pelo qual uma pessoa está preparada para realizar tarefas específicas excelentemente o cargo a ser preenchido. Hoje, o treinamento é visto como um meio de aumentar as competências das pessoas a serem mais bem-sucedidas, criativas e inovadoras, a fim de oferecer melhores objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosos. Portanto, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e clientes. Enriquecer os ativos humanos das

organizações. Ele é responsável pela formação de capital intelectual nas organizações.

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 focado no presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho no trabalho na mão. O desenvolvimento pessoal é focado nas posições gerais a serem ocupados na organização das futuras e novas habilidades e competências que serão necessárias. Tanto o treinamento e desenvolvimento de pessoas são processos de aprendizagem

### ***1.1.2 ALGUMAS DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO***

- É um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados;
- É o preparo da pessoa para a ocupação do cargo;
- É um tipo de educação profissional mais específico do que formação e aperfeiçoamento profissional;
- É um processo educacional para gerar mudanças de comportamento;
- É uma técnica de ensino em um determinado momento, é aplicado de uma forma ordenada e organizada através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades, estabelecendo metas;

Ele lidera um esforço de equipe, a fim de fazer o mesmo para alcançar a forma mais econômica, os objetivos da organização. Neste sentido, o treinamento não é uma despesa, mas um investimento cujo retorno é muito gratificante para a organização.

- É o ato intencional de fornecer os meios para facilitar a aprendizagem;
- Esta é uma posição do recurso de linha e pessoal

### ***- 1.1.3. CONCEITO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL***

- É a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Compreende três etapas interdependentes, mas perfeitamente distintas:

( Formação Profissional: é a educação profissional institucionalizada ou não, que prepara o homem para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, ou seja, em longo prazo. Pode ser dada nas escolas, como os cursos de 1º e 2º graus

e mesmo dentro das próprias empresas.

**Aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional:** é a educação profissional que aperfeiçoa o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que setor mais eficiente e produtivo no seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação profissional e situados no médio prazo, visando proporcionar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas. É dado nas empresas ou através de empresas especializadas em treinamento e desenvolvimento profissional.

**Treinamento:** é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus objetivos situados em curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos eficazes para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou através de empresas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do superior imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

#### ***1.1.4. OBJETIVOS DO TREINAMENTO***

Os principais objetivos do treinamento são:

Preparar os funcionários para a execução imediata de diferentes tarefas ou atribuições do cargo;

Oferecer oportunidades para o desenvolvimento pessoal de linha, não só em suas funções atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser nomeados;

Mudar a atitude das pessoas, é a criação de um estado mais satisfatório de moral entre os funcionários, aumentar a sua motivação e torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gestão.

#### ***1.1.5 CONTEÚDO DO TREINAMENTO***

O conteúdo do treinamento pode envolver quatro tipos de mudança de comportamento, a saber:

**Transmissão de Informações:** O elemento essencial em muitos programas de treinamento é o conteúdo: repartir informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Normalmente, as informações são genéricas, de preferência sobre o trabalho como

informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, sua organização e políticas, regras e regulamentos etc. Pode envolver também transmissão de novos conhecimentos.

**Desenvolvimento de Habilidades:** Principalmente as habilidades, destrezas e conhecimentos diferentes relacionados com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras. Trata-se de um treinamento orientado diretamente para as tarefas e operações a serem executadas.

**Desenvolvimento ou Modificações de Atitudes:** Geralmente mudanças de atitudes negativas para atitudes mais favoráveis entre os trabalhadores aumentam de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de gerência e de supervisão quanto aos sentimentos e reações das pessoas.

**Desenvolvimento de Conceitos:** O treinamento pede ser conduzido no sentido de elevar o nível de abstração e conceptualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

### ***1.1.6. CICLO DO TREINAMENTO***

A educação deve tentar gerir essas experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico e completar e reforçar com planejado para os funcionários em todos os níveis da empresa para desenvolver suas habilidades e competências e atitudes de atividade mais rápida para o benefício de si mesma e a empresa. Chiavenato, 2002.

O treinamento de pessoas proporciona o crescimento profissional e pessoal, tendo em vista o futuro do trabalhador e da empresa. Treinar pessoas é diferente de condicionar através de estímulos de recompensa. Treinar é conscientizar e desenvolver a capacidade das pessoas por meio da aquisição de novas linhas de raciocínio, técnico, ou teórico, novas maneiras de comportamentos que venham proporcionar a continuidade no processo de empregabilidade. Os bons profissionais desejam aumentar a sua capacidade de aprendizado através do treinamento, pois sabem que podem evoluir na empresa e também no mercado de trabalho. As empresas que não percebem o valor desta iniciativa não conseguem o pleno comportamento destes bons profissionais.

Para Vargas, o objetivo de determinados programas de treinamento é mudar as atitudes dos colaboradores, tal como desenvolver atitudes mais favoráveis entre os mesmos, aumentar a motivação e a sensibilidade do pessoal de supervisão e administrativo, para despertar os



sentimentos e reações de outros indivíduos.

Ainda de acordo com o autor, os programas de treinamento devem propiciar condições para uma análise da própria cultura organizacional, uma vez que poderão mudar os valores, as crenças e os conceitos básicos de uma organização. Isto é, se o clima organizacional manifesta-se como de insegurança geral, o momento não é oportuno para a implementação de um programa de treinamento, como também, quando a organização vivencia um clima de transformações estruturais globais, que por si só afetam em alta escala os seus colaboradores. O programa de treinamento que envolve mudanças de atitudes e comportamento, está intimamente relacionado com a cultura organizacional e deve prever para sua otimização que, a partir desta mudança individual, profissional e grupal dele decorrente, concomitantemente, ocorrerá às devidas mudanças na cultura organizacional. Deste modo, a organização deve ter em mente que uma mudança organizacional desencadeia uma série de modificações consequentes, exigindo planejamento e coordenação globais, o que deve ser levado em conta pelo programa de treinamento. Para Chiavenato (2007), “se os programas de treinamento não estiverem orientados na direção das mudanças, tenderão a contribuir muito pouco para o desenvolvimento da organização”.

#### ***1.1.7. TREINAMENTO COMO UM SISTEMA.***

O processo de formação é semelhante a um modelo é um sistema aberto, se os componentes são os seguintes:

Entradas (inputs): É, recursos organizacionais internos, informação, etc. habilidades;

O processamento (taxa de transferência) são processos individuais de aprendizagem, treinamento, etc;

Saídas (output): Pessoas de sucesso com poderes ou eficácia organizacional, etc;

Realimentação (feedback): Este é o procedimento de avaliação, treinamento e desempenho dos recursos por meio de pesquisas ou ocasional sistemática

#### ***1.1.8. LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO – LNT***

Segundo Chiavenato, o treinamento começa com um estudo das necessidades de formação (o que é necessário para manter ou atingir um determinado nível de desempenho, ou seja, a diferença entre o nível atual do nível de produtividade e eficácia que é requerido).

O importante não é assumir que eles precisam, mas a pesquisa, fornecendo "adivinhar" de um lado e trabalhar com fatos.

O LNT resulta na deterioração do indivíduo ou grupo sobre os requisitos das regras necessárias para o bom desempenho de uma função. Nós descrevemos os resultados que definem as medidas a tomar em seguida.

De acordo com Boog (2009), os gerentes e equipes de RH estão conscientes das formas relevantes de educação, áreas onde há necessidades que precisam deles, e métodos para melhorar os conhecimentos e habilidades para fornecer funcionários precisam assegurar que a formação é oportuna e focada em prioridades, os líderes devem avaliar as necessidades: Foram estudados os seguintes aspectos:

Análise da Empresa: O estudo do meio ambiente, estratégias e recursos da empresa para determinar onde a formação dê ênfase (fusões, aquisições, mudanças tecnológicas).

, a (globalização, reengenharia). Análise da Função: Esta análise concentra-se nas funções e tarefas. O objetivo desta análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para o desempenho do trabalho eficaz. Os tipos de habilidades e conhecimentos que necessitam de desempenho habilidoso podem ser determinados observando funcionários qualificados que ocupam a posição e / ou revisão das descrições de cargo. Esta informação ajuda os analistas para selecionar o conteúdo do treinamento e escolha o método de treinamento mais eficaz. Análise pessoal: determina as necessidades individuais de formação específicos; procura determinar se a força de trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da organização. Quanto à forma como as pessoas estão realizando suas tarefas, a formação pode aumentar a sua eficácia e que tipo de treinamento é sugerido.

Brene (2004) afirma que muitas vezes é necessário conhecer o negócio, ajudando os clientes internos, dando credibilidade, que é o primeiro passo no processo de mudança. Mantenha levantar algumas necessidades de treinamento de mídia:

Entrevista com o pessoal da linha para os problemas do trabalho de rotina pode ser formal ou informal, individual ou em grupo, etc. As entrevistas com os gerentes ou supervisores e buscando a percepção dos problemas potenciais que podem ser resolvidos através de treinamento. Basicamente, o que se destina a diagnosticar as necessidades de formação é para ver se é em que medida, o problema pode ser resolvido através da formação, outras questões podem ser levantadas e devem ser trazidos para a gestão.

## 2. PROGRAMA

, Para Chiavenato, é conhecido por ser comercialmente disponível nos programas educativos das agências especializadas no país em geral, esses programas se concentram, mais ou menos importantes, diferenças no nível de desenvolvimento do indivíduo como um ser humano; Área de assunto especializado, e o indivíduo responsável pela gestão de um projeto específico.

, O autor, no entanto, afirma que esses programas tendem a perder de vista o contexto da organização e o ambiente sócio-cultural, político e econômico da organização. Em outras palavras, não foram os participantes com uma visão estratégica, um guia mais geral e abrangente que vai fazer é também uma referência para justificar externamente e internamente. Por que esses programas à realidade de cada organização devem ser embalados e consistem de atividade orgânica, com suas características próprias, que correspondem às necessidades e interesses dos últimos. Os programas de treinamento devem ser definidos corretamente.

Boog indica que, em geral, as organizações, as tendências são pouco agressão em relação ao levantamento real das necessidades de formação e, em geral, sob pressões internas e externas para atividades, requisitos antes e oferece desenvolvimento dependendo das circunstâncias regulares a tomada de decisões.

Para Chiavenato, organizações de formação enfrentam dilemas entre as suas necessidades e o impacto da sua implementação. O aspecto econômico, a necessidade de novas tecnologias, novos modelos de disponibilidade e de utilização de recursos de conhecimento para lidar com tarefas que exigem, por sua vez, qualificados e competentes para gerir a evasão de inovações tecnológicas; e o aspeto social, a necessidade de novos valores da modernização, aspirações, objetivos e progresso dos indivíduos que devem ser abordadas a fim de alcançar os objetivos de negócio para enviar.

A resistência à formação de corpos de uma dificuldade em mudar a estrutura e os valores da estrutura de alimentação. O treinamento é um processo de mudança que rompe tanto pode causar, eles se adaptam.

Portanto, a atividade de treinamento é usada isoladamente. Setores responsáveis pela formação geral do outro nas paradas, por isso a atividade de treinamento é implementado de forma isolada a partir de seu conteúdo crítico, e interferindo o mínimo possível na estrutura estabelecida. Essas dificuldades são impostas normalmente executadas em pequenos grupos

para a organização que influenciam o estabelecimento de regras que definem impede a entrada de novos valores. No entanto, itens antigos ainda estão juntos, os grupos, os proprietários de ciúmes e diz trabalhar apenas no final, concluiu erroneamente que as pessoas não participarem na comunidade, cooperar e não para trabalhar para o bem de todos. Por esta razão, o autor apresenta uma política de educação seguindo as recomendações: a política de formação não pode ser uma política única estão intimamente ligadas ao planejamento da organização.

Além de armazenar a consistência interna com outras áreas fora do planejamento coerente e estratégico (metas, objetivos e resultados) e de planejamento operacional (tecnologia de processo, produção e suporte) devem ser integrados. A política educativa deve olhar principalmente para o futuro.

Para alterar, as organizações e os indivíduos é necessário, diagnosticar corretamente esta.

A política educativa deve ser claramente formulada, criando uma sensação de tangível e verificável em relação aos valores e objetivos a serem alcançada orientação. Você deve ter uma ideia clara do que a formação pode e não tem que fazer em um contexto organizacional; para diagnosticar e melhorar os métodos para identificar as necessidades de formação. O diagnóstico deve ser coerente e consistente, considerando todos os fatores organizacionais, pessoais e ambientais; Os métodos de avaliação devem ser melhorados para estabelecer os objetivos gerais da organização e do indivíduo. Portanto, ele deve ser conectado com os objetivos da organização.

### ***2.1.1. TIPOS DE FORMAÇÃO***

Para fornecer uma visão geral do conjunto de programas de formação existentes, o autor Boog cita os três tipos mais comuns que são descritos resumidamente a seguir: treinamento de orientação, formação na profissão e a formação das tripulações fora.

### ***2.1.2. ORIENTAÇÃO DE FORMAÇÃO***

O programa de treinamento de liderança para orientar os novos funcionários na organização (e, em alguns casos, os atuais funcionários). Em particular, tem como objetivo fornecer informações sobre a organização de sua organização, história, produtos ou serviços, políticas, processos e pessoal. Essas informações podem incluir o desenvolvimento de atitudes positivas

dos funcionários também podem ajudar a induzir e tornar-se o novo, mais eficiente nas suas funções por causa de seu conhecimento de fatores, tais como as políticas, os processos e as relações organizacionais.

### 2.1.3 TREINAMENTO NA OCUPAÇÃO

A maior parte da formação é dada no próprio post, a formação de novos empregados. Aulas serão dadas em alguns casos, seus superiores e, em outros casos, por um instrutor de treinamento sim o empregado está apto para ser relacionado com o trabalho e bem localizado. É apresentado quando o ambiente de trabalho para o ambiente de treinamento mais fielmente possível, de modo que vamos resolver o problema da transferência de treinamento para o trabalho. Por isso, tem suas vantagens, como traços da pessoa em uma situação real de trabalho que praticamente elimina a possibilidade de transferência de problema de aprendizagem.

Além disso, se estes programas de formação vistos casualmente e visto como um fracasso pelos trabalhadores, seus efeitos deixam muito a desejar. No entanto, esse treinamento pode ser muito eficaz se for proporcional ao tipo de atividade, uma vez que a forma de um instrutor supervisor bem formulada e um qualificado e que o programa não pode ser administrado de forma sistemática e preferencial. Outra vantagem interessante é que o treinamento pode ser realizado no próprio local de trabalho, com as mesmas condições físicas, o mesmo equipamento e material do empregado no dia-a-dia e pode fazer mudanças na tecnologia e procedimentos para monitorar o trabalho dos funcionários e não artificialmente treinamento situação desenvolve numa física ou psicológica. Como desvantagem, como equipamentos e instrumentos de treinamento utilizado pela organização em si pode ser uma perda econômica, pois, se eles são muito caros manutenção requer pessoal qualificado.

Este tipo de treinamento é projetado para cada cliente, não em escritórios, o tempo do servidor, etc. Para o serviço, pode também nos casos de integração de novos funcionários, estagiários, formação, estágios, residências, atendimento, bolsa, rotação de tarefas, reuniões departamentais e treinamento patrocinado pela organização. Restrição deve ter alguma experiência no ambiente de trabalho para um treinamento de sucesso. Assim você pode ver que os principais ingredientes para um trabalho na formação são critérios muito bem definidos para o desempenho e prestação de contas, a participação de todos, e sensibilidade para as necessidades do aluno como pessoa.

#### **2.1.4 TREINAMENTO DO EMPREGO**

Às vezes, a formação não pode ser bem gerida em si mesmo, profissão, por exemplo, quando os novos funcionários não são treinados, eles podem usar o dispositivo ou danos materiais para si ou para outrem, ou quando a natureza do treinamento em si impedir operações indevidamente prejudiciais. Este tipo de treinamento pode ser usado diariamente em uma situação de trabalho com equipamentos e instalações semelhantes ou idênticos.

Ele pode ser usado para melhorar a eficiência destes empregados nas suas posições ou fases de desenvolvimento futuro e na carreira existentes. É ideal porque remove o empregado das tensões e exigências do cargo de postos de trabalho permanentes, de modo que eles se concentram mais na aprendizagem e interação com funcionários de outras organizações em que o intercâmbio de experiências para se concentrar no trabalho.

Este tipo de treinamento tem custos elevados devido à necessidade de uma organização especializada equipamentos e monitores similares. Acrescenta que este tipo de treinamento pode se concentrar totalmente na sala de aula, seminários, conferências e filmes de treinamento. Em uma organização moderna, treinamento, antes e no serviço, é um componente chave para o seu sucesso.

#### **2.1.5. ETAPAS DO TREINAMENTO**

Em termos gerais, o treinamento envolve um processo que consiste em quatro etapas: - Identificação das necessidades de formação (diagnóstico): Corresponde ao diagnóstico preliminar do que precisa ser feito. Determina os requisitos básicos da força de trabalho; - Planejamento da educação para atender às necessidades: A estratégia de decisão, ou seja, aqueles que ensinam como treinar, como treinar, com quem treinar, quando treinar, onde treinar, para que treinar.

A implementação e conclusão do programa: É a aplicação ou ação, ou seja, a implementação de programas de aconselhamento, ou uma combinação de ambos.

Avaliação dos resultados de aprendizagem: é o monitoramento, medição e controle, ou para comparar a situação atual com a situação anterior.

### **3.DESENVOLVIMENTO:**

Chiavenato associa o desenvolvimento de pessoas para o futuro da carreira do funcionário. Para o autor, o desenvolvimento das pessoas é mais sobre a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento. Assim, o desenvolvimento das pessoas, procura atividades relacionadas com a formação da personalidade processos, mais profundos e melhorar a capacidade de compreender e interpretar o conhecimento. Portanto, o desenvolvimento é mais focado no crescimento individual do empregado e para o futuro da carreira visa não só a posição atual. O desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado ao desenvolvimento de suas carreiras. Assim, o desenvolvimento da carreira profissional assume uma posição gradual e cada vez mais elevados e complexos, e um processo de planejamento que incide sobre o futuro da carreira dos funcionários que têm o potencial para ocupar posições mais altas.

Oferece às empresas a tarefa de proporcionar o desenvolvimento pessoal dentro da empresa. Ele diz que as organizações devem "prestar o apoio necessário para que os funcionários desenvolverem continuamente suas habilidades, capacidades e conhecimentos." Portanto, para o autor, as organizações têm a responsabilidade de ajudar no desenvolvimento de seus funcionários e suas carreiras, Milkovich e Boudreau (2000) chamam para a formação de habilidades gerenciais que são geralmente reservados para os empregados em posições de liderança. Para os autores, estes exercícios são ligados ao desenvolvimento do serviço civil. Portanto, ela está relacionada com o plano de sucessão e do executivo são nomeados para o treinamento com base nas necessidades de habilidades específicas para os próximos cargos em suas carreiras.

#### ***3.1.1 – DESENVOLVIMENTOS DE PESSOAS, COMPETÊNCIAS E IMPORTÂNCIA PARA ORGANIZAÇÃO.***

O conceito de concorrência, como é conhecido hoje, chegou ao poder na década de 1990. Nessa década, o fim da intensificação do processo de reestruturação da produção (fase final de reengenharia), o surgimento do conceito de competência é o resultado de outro quadro, que define a aceleração da concorrência, a lógica da atividade serviços e atividades de trabalho intermitentes e previsibilidade do negócio informal e baixa. (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005). O setor de serviços é um constante crescimento da atividade econômica no atual ambiente de negócios. Neste segmento, o foco é cada vez mais orientado para resultados e a

responsabilidade por essa tarefa. Neste contexto, o protagonista do jogo, e know-how deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de identificar e selecionar os mais adaptados à situação específica (personalizado) versus. Assim, percebe-se que o conceito de formação já não se encaixa no contexto contemporâneo onde às habilidades devem ser desenvolvidas de funcionários. Argumentam que o desenvolvimento das pessoas está relacionado com a necessidade de desenvolver habilidades que podem mais tarde ser implantados em situações principalmente imprevisíveis. Uns conceitos paralelos de agência de rating (que foi para o treinamento) e da concorrência (proveniente de desenvolvimento) conceitos de habilidade e competência e as principais características de seus contextos. Este novo ambiente organizacional parece haver evidências de que a empresa com maior probabilidade de sobreviver no mercado vai reconhecer que você sabe, e para investir e utilizar todo o potencial de seus funcionários, juntamente com as condições oferecidas pela organização para realizar atividades que trazem satisfação e qualidade aos clientes. Ao trabalhar com habilidades organizacionais, adapta-se à analogia feita, comparando as capacidades das raízes de uma árvore, que a organização fornece comida, suporte e estabilidade. Essas habilidades são organizações de condução e incentiva fortalecimento o uso constante à medida que aprendemos novas maneiras de usar, ou melhor, utilização.

### 3.1.2 – DESENVOLVIMENTOS DE PESSOAS

Atualmente, o desenvolvimento de pessoas nas organizações somos geralmente nós, dada via chamadas Universidades Corporativas. Explica que as Universidades Corporativas são "uma mistura de Treinamento e Desenvolvimento modernizado com o ensino e a prática da educação a distância formal." O autor afirma ainda Universidades Corporativas que estão intimamente relacionados com as melhores práticas em gestão de pessoas. Assumindo ao longo de sua evolução na história da administração. É importante ressaltar que, enquanto de Treinamento e Desenvolvimento de competência atual Universidades Corporativas estão enfrentando. Assim, parece que as universidades corporativas são mais consonantes com o conceito moderno de Desenvolvimento de Pessoas, em vez de o conceito de formação.

A busca do desenvolvimento mútua e contínua entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. A legitimidade da área está fortemente vinculada a sua capacidade de desenvolver pessoas.

Mesmo sendo notória a importância do treinamento e desenvolvimento dos Recursos Humanos de uma organização, nota-se que muitas organizações ainda não investem o



necessário para o bom desempenho do seu profissional, partindo desse ponto de vista, coloca-se em questão se há a necessidade de implantação de novos treinamentos no setor da empresa cujo estágio foi executado, ou seja, no setor de manutenção. Para tanto, será realizada uma pesquisa bibliográfica e a observação efetuada durante o estágio para responder essa questão e propor então, caso seja identificada essa efetiva necessidade, uma estrutura de treinamento identificando as necessidades dos mesmos.

#### **4. MÉTODOS**

A base para a pesquisa deste projeto; foram:

Referências bibliográficas;

Publicações científicas.

## 5. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Durante o processo de estágio, verificou-se a carência de treinamentos na área de manutenção, na avaliação das novas tecnologias, evidenciou-se automaticamente que, até houve alguns treinamentos, porém muitos treinamentos foram feitos de forma improvisada sem o acompanhamento e o planejamento da área competente a esta prática.

Outra questão que também se verificou, foi o corte de verbas destinadas às operações de treinamentos de forma geral. Devemos esclarecer que estes cortes de verbas têm outra conotação, a corporativa, ou seja, houve uma redução dos aportes financeiros destinados para tal finalidade em todas as unidades da empresa no Brasil. A consequência direta deste corte se reflete nos colaboradores da área de manutenção de modo geral, uma vez que os treinamentos ficam comprometidos, o desempenho e a capacidade de sanar eventuais problemas referentes a estas tecnologias ficam bastante danificados.

Num aspecto mais amplo, pode se afetar diretamente o funcionamento da capacidade operacional da empresa, ou seja, sua capacidade produtiva diária.

Por isso propõe-se aqui, uma sugestão de treinamento efetuada com um planejamento adequado, identificando as necessidades de treinamento dos colaboradores da área, e principalmente ressaltando as necessidades de treinamentos. Se os treinamentos forem elaborados de forma planejada, seus custos serão menores do que os efetuados sem planejamento nenhum, até porque, será difícil de mensurar o seu retorno, já que o mesmo não foi estruturado adequadamente. Para isso propõe-se uma verificação das fichas de descrição de cargos referentes ao setor de manutenção, a partir daí, propõe-se uma avaliação do tipo de conhecimento que o colaborador possui e o que falta para ele continuar desenvolvendo aquela atividade com melhor desempenho, sendo assim, se a maioria das necessidades foi semelhante, ficará mais fácil de planejar esse treinamento. Há também de se levar em consideração a tecnologia atual.

Depois de efetuado esse levantamento das necessidades de treinamento, deverá ser identificado às informações para a programação do treinamento:

O que deve ser ensinado?

Quem deve aprender ?

Quando deve ser ensinado?

Onde deve ser ensinado?

Como se deve ensinar?

Quem deve ensinar?

Após determinados esses itens, já estará pronto o programa de treinamento, para que o mesmo seja executado. Após sua execução, é muito importante que haja uma avaliação, tanto para mensurar a qualidade do treinamento e a satisfação do colaborador em relação ao mesmo, quanto para demonstrar à organização, os benefícios que um treinamento bem planejado e estruturado pode proporcionar ao desempenho de uma área.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Treinar os funcionários em uma empresa é investir, porque o dinheiro gasto em educação e facilmente reciclável triplicou com os resultados. Basta ver a importância dos bancos que fornecem educação, investindo milhões de dólares por ano em seus empregados, e se este era um gasto desnecessário, os bancos podem não ter sido atingido o maior número de artigos sobre os benefícios e eles estão atualmente.

Em uma perspectiva mais ampla, o objetivo do programa é contribuir para a consecução dos objetivos globais da empresa. Com isto em mente, a necessidade de desenvolver programas de treinamento. Ele encontrou-se na empresa, que subiu ao palco, há uma falta de formação na área de manutenção, e também são encontrados através de pesquisa realizada para a realização deste trabalho, que são a formação prática e desenvolvimento organizações lideradas é necessário crescimento constante e contínuo do mercado, devido à forte concorrência, de modo que os líderes devem ouvir os objetivos e estratégias da empresa e orientar a formação em conformidade. Se a formação for bem planejado da análise dos requisitos para a escolha da técnica pode ser usada para analisar e determinar os seus benefícios são mensuráveis e visíveis para a organização.

Conclui-se que às pessoas é admitido nas empresas trazendo consigo algumas necessidades e forças que intervêm em sua atuação no ambiente de trabalho, sendo aparentes em determinadas situações, mas geralmente difíceis no sentido de determinar e satisfazer. Dessa forma, torna-se viável identificar as necessidades que as pessoas têm em idear programas de treinamento dentro de cada um dos setores específicos que permitam eliminar as deficiências existentes nos ambientes de trabalho dentro das organizações.

Deste modo, a elaboração de programas de treinamento em curto prazo, médio e conseqüentemente o desenvolvimento em longo prazo, contribui para o aprimoramento do desempenho dos colaboradores, assim como as tarefas feitas por uma organização, gerando resultados significativos e vantagem competitiva no mercado globalizado, que cada vez mais está exigindo mais e mais das empresas e dos colaboradores.

Baseado no objetivo desta pesquisa, que é analisar o resultado do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações. Este jeito representa uma característica desfavorável frente ao mercado globalizado e de altíssima concorrência, tendo em vista que o treinamento capacita os colaboradores para realizarem melhor suas tarefas específicas, com aperfeiçoamento das técnicas e traz um bom resultado para a organização, com isso

melhorando seu posicionamento no mercado.

Nessa definição, entende-se que esta deve ocorrer de forma consensual com o funcionário desde a etapa do planejamento e não de forma arbitrária, pois a proposta de desenvolvimento profissional deve fazer dos objetivos do treinamento, tendo em vista que é indiscutível a sua importância para o crescimento das empresas no mercado.

Contextualizando, torna-se imperiosa a necessidade de reflexão ao processo de aprendizagem, de quando o quesito é treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro da organização, que fica evidente quando se observa o conhecimento agregado adquirido através de treinamento e desenvolvimento contínuo que buscam atender as mudanças requeridas das pessoas e tornarem-se as organizações eficazes, flexíveis e inovadoras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOOG, Gustavo & BOOG, Madalena T. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e estratégias**. 3ª reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo/SP: Atlas, 1998.
- CHIAVENTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo/SP: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos humanos**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 2008.
- EBOLI (2004). BRANDÃO, Giselle Reis. **Gestão de Pessoas e as Universidades Corporativas: Dois lados da mesma moeda?** *Rae Eletrônica*, São Paulo, v. 46, n. 2, p.22-33, 25 nov. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v46n2/v46n2a03.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2012.
- KANAANE, Roberto. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. - 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. p.68
- LOREIRO, Antonio de. **Gestão da Qualidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MALVEZZI, Sigmar. Do Taylorismo ao Comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MILKOVICH, George T. / BOUDREAU, John. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes vencedoras**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- STONER, James A.F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.
- RUAS, R., ANTONELLO, C.S. & BOFF, L.H. **Os Novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- VARGAS, Miramar Ramos Maia; ABBAD, Gardênia da Silva. **Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação: TD&E**. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006..