

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

SILVA, Juliamara Pereira da<sup>1</sup>  
KOLLING, Maria Sales<sup>2</sup>  
CORNELIUS, Rui Airton<sup>3</sup>

### RESUMO

O crescimento e o sucesso de qualquer empresa estão relacionados com o desenvolvimento de seus colaboradores. Com a crescente competitividade no mercado, foi surgindo a necessidade crescente de treinar e qualificar as equipes. A pesquisa realizada tem como objetivo demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, buscando elencar as principais vantagens em aplicar este método na gestão de empresas. Apresenta-se como uma pesquisa qualitativa, pois impõe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Será desenvolvida através aplicação de questionários para profissionais da área de treinamento e desenvolvimento (T&D). Ambas as empresas entrevistadas estão cientes sobre as vantagens do T&D, relataram na entrevista o treinamento influência no ambiente, e quando as pessoas são treinadas, maior é o seu desempenho, aumento de produtividade, contribuindo efetivamente nos negócios da empresa. É uma fonte de lucratividade para o negócio. De maneira que agrega valor as pessoas, estimulando o crescimento pessoal, proporcionando qualidade de vida, resultando em um ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, ético e motivado. Tornando-se uma vantagem competitiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Treinamento e Desenvolvimento; Motivação; Competitividade.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Processos Gerenciais, da Graduação do Centro Universitário FAG – Toledo. Email: julia\_bilk@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduando do curso Tecnologia em Gestão de RH, da Graduação do Centro Universitário FAG- Toledo. Email: msamoorms@hotmail.com.

<sup>3</sup> Professor Orientador do curso de MBA – Gestão Empresarial, do Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG. Email: rui.cornelius@gmail.com.

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas dentro de uma organização tem função importantíssima para seu desenvolvimento de qualidade. É responsável pelo recrutamento e seleção de funcionários, integração, desempenho, plano de carreira e treinamento.

Com a crescente competitividade no mercado, que conta a cada dia com mais empresas do mesmo ramo, tecnologias avançadas, inovações, a cobrança de clientes e pessoas interessadas, foi-se percebendo que não bastava oferecer serviços com baixos preços no mercado para que se vendessem por si só. Foi surgindo a necessidade cada dia mais crescente de treinar e qualificar as equipes, uma vez que a preocupação com as relações interpessoais e a gerência de recursos humanos foi sendo acentuada.

De acordo com a NBR ISO 10015 (ABNT, 2001, pg.1), recomenda-se que as pessoas de todos os níveis da organização sejam treinadas de modo a atender ao compromisso da organização em fornecer produtos de acordo com a qualidade requerida por um mercado em constante mudança, onde os requisitos e expectativas dos clientes estão aumentando continuamente.

As melhorias que o treinamento e desenvolvimento de equipes trazem são fundamentais para as empresas e os indivíduos que a constituem, fazendo com que sejam garantidas produtividade, competitividade e qualidade. Com elas, a mentalidade e a motivação dos colaboradores se modificam positivamente, trazendo-lhes vontade de aprender e desenvolver suas habilidades profissionais, para que evoluam em suas carreiras.

Os métodos de treinamento e desenvolvimento (T&D) são sistemas amplos de Recursos Humanos, exercendo influência sobre o comportamento dos funcionários, influenciando na qualidade da empresa no mercado externo. Esse será o tema abordado no presente trabalho, à importância do investimento em treinamento e desenvolvimento de equipes.

A pesquisa realizada tem como objetivo demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, buscando elencar as principais vantagens em aplicar este método na gestão de empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os desafios acerca da missão do setor de recursos humanos (RH) e da Gestão de Pessoas em se transformar numa ferramenta estratégica das organizações têm aumentado constantemente. Apesar da existência de muitas metodologias para chegar a esse fim, não se sabe muito bem como transformar o RH em um instrumento para realizar o processo de T&D, tornando-o uma ferramenta para colocar a organização à frente no mercado, com competitividade e objetivos para alcançar metas.

Isso só é possível buscando talentos humanos, dando importância aos colaboradores da instituição. Melhorando seus resultados, o ambiente de trabalho, o desempenho interpessoal e trazendo à tona uma cultura organizacional de engajamento e motivação profissional.

## 2.1 TREINAMENTO

Treinamento é a educação profissional que objetiva preparar o homem para o trabalho na empresa, preparando-o de acordo com as necessidades para a ocupação de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis e setores da empresa. (BARRETO, 1995)

Segundo Marras (2001, p.45):

Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

E de acordo com França (2007, p.88):

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Já o desenvolvimento é caracterizado por um processo que visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos funcionários para torná-los futuros membros valiosos da organização.

Segundo a NBR ISO 10015: Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento (2001), o treinamento é um processo de quatro estágios, que devem ser seguidos para que as lacunas entre as competências requeridas e existentes sejam reduzidas, são eles:

- Definição das necessidades de treinamento;
- Projeto e planejamento do treinamento;
- Execução do treinamento;

- Avaliação dos resultados do treinamento.

Existem vários tipos de treinamento utilizados pelas empresas, segundo Santos (2011), podemos definir como:

- Treinamento Presencial: treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando.
- Treinamento a Distância: treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando.
- Treinamento em Serviço (TES): treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.
- Rodízio: remanejamento do posto de trabalho do funcionário, objetivando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor.
- Estágio: realização de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho.
- Visita Técnica: visitas a outros setores, internas ou externas;
- Reuniões Informativas: reunião periódica para repassar informações e ter contato com as dificuldades dos funcionários.
- Encontros de Disseminação de Treinamento: Objetiva disseminar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, complementados por materiais impressos.
- Palestras: apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários realizados pelo público.
- Assinatura de Jornais e Revistas: Do ramo de trabalho presente e futuro, que despertem interesse.
- Workshop: Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais objetivando divulgar uma proposta de trabalho.
- Seminário: Evento que reúne especialistas com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de visões diferentes.
- Congresso / Conferência: uma reunião realizada por associações, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional. Trazem profissionais renomados, objetivando atualizar a categoria e/ou divulgar descobertas científicas.

Os colaboradores recebem treinamento para que tenham confiança em suas habilidades, novas e antigas, para tomada de decisão apropriada em situações que necessitam de tal discernimento. A prática do treinamento não deve ficar reduzida a apenas salas de aula e teoria, a pessoa deve ter contato com as técnicas ensinadas, para adquirir experiência. Essa experiência traz benefícios tanto a empresa, quanto ao funcionário.

Outros autores defendem que os principais objetivos do treinamento são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;
- c) Mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA et al., 2006, p. 220 a 221).

## 2.2 DESENVOLVIMENTO

Milkovich e Bourdreau (2010), caracterizam o desenvolvimento como um processo longo que traz características positivas nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os componentes valiosos para a empresa, nesta linha de pensamento, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento de uma empresa está ligado diretamente capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas. (DUTRA, 2009). As pessoas são o patrimônio das organizações, as quais são constituídas desde um operário até executivos de alta patente, sendo essas pessoas que fazem o sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2010). O processo de desenvolvimento inclui treinamento e o autodesenvolvimento, processo esse que é próprio de cada indivíduo. (PACHECO et al., 2005).

De acordo com Dutra (2009, p;101):

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Como podemos observar, para diversos autores o processo de desenvolvimento segue uma linha de crescimento e evolução constante de colaboradores e empresas, fazendo com que os indivíduos estejam preparados para novos desafios a cada passo, levando ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Caso o colaborador exerça na organização uma atividade na qual tenha aptidão e que lhe agrada, melhor e mais rápido será o processo de desenvolvimento e seu desempenho profissional.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

As empresas começaram a valorizar a motivação entre seus colaboradores apenas após a Revolução Industrial. Passou-se a investir nessa área, objetivando aumentar a produção e o desempenho nos processos industriais, e por consequência passou-se a exigir pessoas mais adequadas para cada cargo, e treiná-las para o aperfeiçoamento do processo.

Para Gonçalves, (2003, p.1), a motivação é um "conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo".

De acordo com Bergamini (1997,p.25),

"apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão-de-obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador".

Cada indivíduo deve ser observado e conduzido de maneira exclusiva, considerando que possui a sua própria motivação, com motivos e características distintas.

Para Levy Leboyer (1994,p.43):

"o verbo motivar não pode existir sem complemento. Os responsáveis por empresas cometem o erro de solicitar pessoal "motivado" dentro do mesmo espírito, como se isso significasse uma qualidade permanente e distribuída de forma homogênea. Em realidade, a desmotivação não é nem um defeito de uma geração, nem uma qualidade pessoal, pois ela está ligada a situações específicas. Um indivíduo motivado aqui será diferente em outro lugar".

Chiavenato (2001) afirma que: a motivação no ambiente de trabalho, não é estimulada apenas por remunerações justas e generosas, existem outros fatores que são importantes para

que um indivíduo possa se sentir motivado na empresa onde trabalha. Recompensas sociais, simbólicas e não materiais podem fazer com que a pessoa produza mais e melhor.

De acordo com Fraisse e Piaget (1969) motivação é denominada como um projeto e um esforço para realizar ou atingir um objetivo, uma reação elementar do reflexo de uma necessidade carente de uma pessoa, que aplica seu esforço para atingir alguma coisa que se encontra em graus muito variável. O trabalho dentro das organizações tem variáveis demandas, novos ambientes de produção e uma grande competitividade no mundo dos negócios, e tem como a necessidade de valorizar os empregados e de criar ou inovar condições favoráveis para diminuir o desempenho dos trabalhadores e a satisfação no trabalho para eles.

As pessoas procuram a motivação em fatores diversos, como o reconhecimento e a realização profissional, pois esses fatores são sistemas de necessidades e, buscam atender o seu desenvolvimento pessoal e também o amadurecimento. O retorno financeiro não é o único fator motivacional em uma empresa. É levado muito consideração os fatores que suprem as necessidades básicas de cada um, sendo respeitados de forma que os indivíduos passam a se sentir mais completos e motivados.

Silverstein (2009, p. 27) aponta:

A maioria das pessoas que atua no mundo dos negócios concordaria que os melhores funcionários são os motivados. Os funcionários motivados são os indivíduos que tomam iniciativa, que desejam fazer um bom trabalho, que evoluem na carreira por esforço próprio e que, em geral, tem mais probabilidade de ser bem sucedidos.

## 2.4 MERITOCRACIA

A Meritocracia é um modelo de gestão definido, segundo Barbosa (1999), no nível ideológico, como um conjunto de valores que postula que as posições dos indivíduos na sociedade devem ser consequências do mérito da cada um. Ou seja, do reconhecimento público da qualidade das realizações individuais.

Ainda de acordo com Barbosa (1999), a meritocracia é um modelo de gestão baseado apenas no cumprimento de metas e objetivos, que não dá valor a variáveis sociais como origem, posição social, econômica e poder político. A meritocracia considera o desempenho momentâneo do colaborador como fator chave da composição da sua remuneração.

É um dos modelos de gestão mais utilizados pelas organizações, independente do seu porte. Nas empresas, é uma forma de identificar os bons colaboradores e recompensá-los pelo

trabalho bem feito. Além disso, é uma maneira de descobrir as pessoas que lançam as ideias na empresa, as chamadas mentes inovadoras.

Para Moraes (2012, p.42):

Os sistemas meritocráticos, na prática, proporcionam maior justiça do que em outros sistemas, uma vez que as distinções não se dão por aspectos dissonantes da busca por resultado. Evita-se assim a prevalência de preconceitos e preferências individuais diversas.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Uma pesquisa qualitativa impõe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A compreensão dos acontecimentos e a atribuição de significados para tais fenômenos são importantíssimos no processo de pesquisa qualitativa. Não necessita de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente de coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador o principal instrumento. (GIL, 2006).

A pesquisa do tipo qualitativa utiliza técnicas para obter dados, como observação participante, histórias ou relatos de vida, entrevistas, entre outros. (COLLIS; HUSSEY, 2005).

De acordo com os autores Collis e Hussey (2005, p. 27).

Se você estivesse conduzindo um estudo sobre o estresse provocado por trabalho noturno e adotasse o método quantitativo, seria útil coletar dados objetivos e numéricos, tais como taxas de absenteísmo, níveis de produtividade, etc. Todavia, caso adotasse um método qualitativo, você poderia coletar dados subjetivos sobre o estresse enfrentado por trabalhadores noturnos em termos de percepções, saúde, problemas sociais e assim por diante.

Esse artigo foi desenvolvido através de pesquisas na aplicação e importância de investimento em treinamento e desenvolvimento, buscando elencar as principais vantagens e desvantagens em aplicar este método na gestão de empresas, tendo como base a aplicação em equipe, empresas e mercado profissional, mostrando a evolução social e profissional para empresas e colaboradores que o método traz.

As fontes de pesquisas foram livros, artigos, teses e dissertações que se mostraram oportunas em abordar conceitos sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas, agregando valor à formação dos profissionais da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Apresentando os prós de um planejamento bem feito de treinamento e desenvolvimento de profissionais.



### 3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

Para a realização desta pesquisa, foi elaborado um questionário para entrevistar profissionais que atuam na área de treinamento, para instituir a importância do mesmo para os colaboradores de empresas em geral. Foram entrevistadas duas pessoas e o questionário é composto por nove perguntas.

As questões do questionário foram as seguintes:

- 1) Qual a importância do treinamento e capacitação de funcionário em uma empresa?
- 2) O resultado do treinamento pode ser influenciado de maneira significativa pelo ambiente onde é realizado?
- 3) O programa de treinamento provoca mudanças no comportamento do aprendiz no trabalho, tais como: satisfação, melhora na atitude, predispõe a futuras ações planejadas?
- 4) Hoje observamos que algumas empresas disponibilizam recursos significativos para a área de T&D, no entanto não conseguem obter resultados satisfatórios. Porque isso acontece?
- 5) O programa de treinamento provoca benefícios para a empresa, e seus resultados compensa os custos envolvidos?
- 6) Quais os recursos e as atividades que o senhor indicaria como sendo indispensáveis para um melhor aproveitamento de um treinamento?
- 7) Qual a estratégia mais adequada que uma empresa pode adotar para investir no desenvolvimento dos colaboradores?
- 8) Qual a posição da empresa referente a “abrir as portas” aos treinamentos terceirizados?
- 9) Sob o ponto de vista desta organização, o treinamento é uma ferramenta que viabiliza o desenvolvimento de competências nas pessoas, bem como um fator determinante para que os mesmos se tornem mais produtivos?

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados foram avaliados e descritos, comparando a literatura e o resultado do questionário aplicado aos prestadores de treinamento.

Para alcançar respostas mais fidedignas a essa pesquisa, foi garantido ao respondente o direito de sigilo, assim, as respostas dos questionários não contém qualquer tipo de

identificação, seja da empresa, e principalmente do funcionário. As questões são objetivas e de simples entendimento para proporcionar mais facilidade e segurança nas respostas, visando à obtenção de dados confiáveis para a elaboração dos resultados.

Para a diferenciação das respostas dos entrevistados e melhor análise do que foi respondido, as empresas foram nomeadas no decorrer da pesquisa como empresa “X” e “Y”.

#### 4.1 QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE FUNCIONÁRIO EM UMA EMPRESA?

Os funcionários possuem valor significativo em uma empresa, são eles que vão representá-la para os clientes. A capacitação e o treinamento visam direcionar os colaboradores a um processo de educação, reciclagem e mudança de conduta, como consequência adquirem características de pro-atividade, conhecendo as necessidades específicas do seu setor, da empresa e consegue ajudar outros colegas.

Com relação a esta questão, os profissionais entrevistados reconhecem a importância do treinamento e da capacitação para os funcionários. A empresa X relatou que para melhor desempenhar sua função, quanto mais treinamento e capacitação melhor será o seu desenvolvimento, e no mesmo pensamento, a empresa Y citou que quanto mais a empresa investe em treinamento e capacitação de seus funcionários, maior será o desenvolvimento do funcionário na empresa.

#### 4.2 O RESULTADO DO TREINAMENTO PODE SER INFLUENCIADO DE MANEIRA SIGNIFICATIVA PELO AMBIENTE ONDE É REALIZADO?

O treinamento influencia a organização de várias maneiras positivas, com benefícios internos e também na imagem institucional da empresa. Quando o ambiente de trabalho é agradável, com equipe qualificada e treinada, a empresa passa a ser vista de forma mais positiva no mercado e, se destacam em comparação as menos preparadas, tornando a empresa mais competitiva em relação à concorrência, trazendo vários benefícios, principalmente com relação a sua lucratividade.

Os entrevistados na pesquisa concordam que o treinamento influencia no ambiente, ambos relatam que quando as pessoas são treinadas, maior é o seu desempenho, aumento de produtividade, tornando-se uma fonte de lucratividade para a empresa, pois contribuem efetivamente nos negócios da empresa.

#### 4.3 O PROGRAMA DE TREINAMENTO PROVOCA MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO APRENDIZ NO TRABALHO, TAIS COMO: SATISFAÇÃO, MELHORA NA ATITUDE, PREDISPÕE A FUTURAS AÇÕES PLANEJADAS?

O treinamento é extremamente importante para os colaboradores, auxiliando no seu desenvolvimento, aumento da motivação, qualidade de vida, e como citado na questão anterior, torna o ambiente de trabalho mais agradável, ético, equilibrado e harmonioso. As pessoas se sentem mais valorizadas quando são direcionadas a treinamentos e capacitações.

A empresa “X” respondeu que satisfação, melhora na atitude, predis põe a futuras ações planejadas são sim alguns dos resultados que podem ocorrer dos treinamentos, pois as pessoas passa a vir mais dispostas a trabalhar, e também a aplicar o que aprenderam nos treinamentos.

A empresa “Y” respondeu de forma semelhante em relação a empresa “X”, relatou que satisfação, melhora na atitude, predis põe a futuras ações planejadas são os resultados que ocorrem quando a empresa está certa que a melhor maneira é estar sempre atualizadas e motivando o seu funcionário, pois como resultado, as pessoas passa a vir mais dispostas a trabalhar, e aplicar o que foram lhes passado nos treinamentos.

#### 4.4 HOJE OBSERVAMOS QUE ALGUMAS EMPRESAS DISPONIBILIZAM RECURSOS SIGNIFICATIVOS PARA A ÁREA DE T&D, NO ENTANTO NÃO CONSEGUEM OBTER RESULTADOS SATISFATÓRIOS. PORQUE ISSO ACONTECE?

As empresas atualmente estão reconhecendo a importância do treinamento e desenvolvimento, e a influência que esse tipo de investimento causa, tais como aumento na lucratividade, competitividade e no ambiente organizacional. Porém, muitas organizações não conseguem obter retorno satisfatório destes investimentos, tanto na empresa como nos colaboradores, pois as pessoas fazem os treinamentos, cursos e demais aperfeiçoamentos oferecidos pela empresa, mas cometem o erro de não praticar, ou seja, acabam não sedimentando os conhecimentos adquiridos.

Com relação a esta questão, o profissional entrevistado da empresa “Y”, respondeu que o treinamento e desenvolvimento já diz, tudo. Não basta realizar o treinamento, é preciso aplicar o mesmo no dia a dia. Muitas vezes as empresas não recebem retorno exatamente por não acompanhar o desenvolvimento deste treinamento com seu colaborador.

A empresa “X” não soube responder a esta pergunta.

#### 4.5 O PROGRAMA DE TREINAMENTO PROVOCA BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA, E SEUS RESULTADOS COMPENSA OS CUSTOS ENVOLVIDOS?

O investimento em programas de treinamento de pessoas é imprescindível para as empresas que buscam o seu crescimento. Quando não investem em seus funcionários, acabam enfrentando dificuldades em competir no mercado, devido a falta de pessoas preparadas para exercer certos cargos. Empresas de sucesso investem em treinamento e desenvolvimento do seu pessoal, e obtém resultados extremamente positivos, compensando todos os seus investimentos com aumento de produtividade, elevação nos níveis de qualidade em vários setores, aumento na satisfação dos clientes e o tão esperado aumento nos lucros e resultados.

Os entrevistados concordam que os resultados são positivos em relação aos custos com os treinamentos. Ambos responderam que o colaborador trabalha com mais motivação e o entusiasmo, aumentando a produtividade e conseqüentemente trás mais lucros para a empresa.

#### 4.6 QUAIS OS RECURSOS E AS ATIVIDADES QUE O SENHOR INDICARIA COMO SENDO INDISPENSÁVEIS PARA UM MELHOR APROVEITAMENTO DE UM TREINAMENTO?

Os relacionamentos entre as pessoas é extremamente importante para o sucesso das empresas. Existe a necessidade de achar o equilíbrio entre o racional e o comportamental. Isso deve estar exposto nos processos de treinamento. Durante o treinamento deve haver didática entre o instrutor e os alunos.

Nessa questão, o profissional da empresa “X” respondeu que cursos de atualizações nas respectivas áreas de trabalho dos funcionários e também leituras referentes às últimas notícias são importantes. Já a empresa “Y” relatou que é necessário estar sempre atualizando seus colaboradores com treinamentos, preparação, informações. Mantendo ele sempre com ferramentas novas para seu trabalho.

#### 4.7 QUAL A ESTRATÉGIA MAIS ADEQUADA QUE UMA EMPRESA PODE ADOTAR PARA INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES?

Uma das principais estratégias que uma empresa pode adotar ao investir em treinamento é conhecer as potencialidades do seu pessoal. Traçar traços vocacionais, conhecendo assim as potencialidades de cada um. Outro aspecto relevante e já mencionado anteriormente é manter a equipe sempre motivada. Também buscar o aperfeiçoamento em várias áreas, procurando a multidisciplinaridade, e por consequência permitindo que a pessoa atue em vários ambientes e funções.

Com relação a essa questão, o entrevistado da empresa “X” respondeu que a estratégia mais adequada são as capacitações periódicas, e a empresa “Y” completou afirmando que deve haver treinamentos constantes, mantendo o funcionário atualizado.

#### 4.8 QUAL A POSIÇÃO DA EMPRESA REFERENTE A “ABRIR AS PORTAS” AOS TREINAMENTOS TERCEIRIZADOS?

Apesar da crise que o cenário brasileiro está passando, é preciso que as empresas estejam preparadas em relação aos seus concorrentes. O treinamento é uma das principais vantagens competitivas para alcançar o sucesso. Muitas vezes, em empresas menores, o treinamento é terceirizado devido a facilidade em contratar este serviço. Já em empresas maiores, o serviço de treinamento ocorre internamente. Muitas vezes, se torna difícil a contratação de empresas terceirizadas, pois a contratante não consegue passar todas as informações necessárias para obter resultados satisfatórios.

Nas duas empresas entrevistadas, o treinamento ocorre internamente, não utilizando de serviços terceirizados. A empresa “Y” respondeu que hoje tem um centro de treinamentos localizado em São Paulo. Onde novos treinamentos são elaborados constantemente, para manter todos os setores da marca atualizados. Já a empresa “X” relatou que nossa empresa não tem posição para terceirização, mas poderia ser pensado no tocante ao despacho de documentação.

#### 3.9 SOB O PONTO DE VISTA DESTA ORGANIZAÇÃO, O TREINAMENTO É UMA FERRAMENTA QUE VIABILIZA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS NAS PESSOAS, BEM COMO UM FATOR DETERMINANTE PARA QUE OS MESMOS SE TORNEM MAIS PRODUTIVOS?

De acordo com Mikovich e Boudreau (2000, p. 46):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Como consequência do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, este se torna mais apto para lidar com seus problemas, adquire eficiência para desenvolver suas atitudes, habilidades, conhecimentos, melhora a sua motivação, e aumenta de forma significativa a sua produtividade e como tratado no decorrer da pesquisa, a empresa se torna mais competitiva em relação as suas concorrentes.

Do ponto de vista da empresa “X”, com certeza o treinamento constante é fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento das competências. Nossa empresa investe muito área de T&D, buscando melhores resultados.

Para a empresa “Y”: certamente treinamentos com frequência é uma ferramenta importante para o desenvolvimento e aprimoramento dos setores. Como a nossa empresa preza muito a qualidade, os treinamentos são o melhor investimento em seus funcionários.

## 5. CONCLUSÃO

Com o atual mercado competitivo em que vivemos, se torna imprescindível compreender a necessidade de treinar e desenvolver o profissional e toda a equipe dentro de uma empresa.

Com a realização desta pesquisa procurou-se demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, buscando elencar as principais vantagens em aplicar este método na gestão de empresas.

O profissional que passou por treinamento está apto a oferecer muito mais para a organização em comparação a aquele que não passou por nenhum treinamento ou desenvolvimento. Ambas as empresas entrevistadas estão cientes sobre as vantagens do T&D. Relataram na entrevista que quanto mais a empresa investe em treinamento e capacitação de seus funcionários, maior será o desenvolvimento deste na empresa.

O treinamento influencia no ambiente, e quando as pessoas são treinadas, maior é o seu desempenho, aumento de produtividade, tornando-se uma fonte de lucratividade para a empresa, pois contribuem efetivamente nos negócios da empresa.

O investimento com treinamento gera um retorno muito gratificante para empresa e para o colaborador, compensando os gastos na área. É um meio de desenvolver competências, para torná-las mais produtivas, inovadoras, motivadas e criativas. As pessoas são a parte

principal da organização. Nenhuma ideia é realizada sem auxílio do capital humano, mesmo com toda a tecnologia existente.

Percebe-se a importância e necessidade de desenvolver e treinar os profissionais e, assim, estes crescerão junto com a empresa, se destacando em relação a concorrência, trazendo mais lucros e resultados positivos.

Investir no treinamento e capacitação dos profissionais é investir no sucesso da empresa. É uma fonte de lucratividade para o negócio. De maneira que agrega valor as pessoas, estimulando o crescimento pessoal, proporcionando qualidade de vida, resultando em um ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, ético e motivado. Tornando-se uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **Gestão da qualidade - Diretrizes para treinamento. NBR ISO 10015.** Disponível em: <http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>. Acesso em 27 de jul de 2017.

BARBOSA, L. **Igualdade e Meritocracia, a ética do desempenho nas sociedades modernas.** Editora FGV, Rio de Janeiro, 1999.

BARRETO, Yara. **Como treinar sua equipe.** Rio de Janeiro: Qualitymark, ed. 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4º ed. SP. Atlas, 1997.

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

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** Estado do R. de Janeiro, Campus, 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRAISSE, P.; PIAGET, J. **A motivação.** Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1969.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas 2007.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, P. J. **Síntese da Motivação.** Rio de Janeiro: Imago, 2003

LÉVY –LEBOYER, C. **A crise das motivações**. O Estado de S. Paulo, São Paulo, 1994.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Glauco Costa de. **Meritocracia – Análise Teórico-Conceitual**. **Revista da Cultura**. Ano XII, Nº22. Disponível em:

<[http://www.funceb.org.br/images/revista/\\_REV\\_FUNCEB\\_5n3y.pdf](http://www.funceb.org.br/images/revista/_REV_FUNCEB_5n3y.pdf)>. Acesso em 10 de set de 2017.

PACHECO, Luiza. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANTOS, Julio Cesar S. **Treinamento e Desenvolvimento**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/treinamentoedesenvolvimento/49031/>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

SILVERSTEIN, B. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. 1. ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2009.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.