

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Marisa Oliveira De Marchi¹ | Thiago Menezes Souza² | Maria Balbina de Carvalho³

Administração



**cadernos de
graduação**

ciências humanas e sociais

ISSN IMPRESSO 1980-1785
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

Este artigo aborda as etapas do treinamento e do desenvolvimento e suas características, deste modo, tem por objetivo ressaltar a importância do processo de treinamento e desenvolvimento como vantagem competitiva para uma organização. A partir disso, análises a serem feitas são: como tornar as ferramentas de treinamento e desenvolvimento eficazes para que as empresas não as vejam como custo desnecessário, mas sim como um investimento e, se o treinamento e o desenvolvimento de pessoas é realizado de maneira correta para a otimização dos resultados desejados pela empresa e pelos profissionais. Serão expostos breves detalhamentos do processo de treinamento e desenvolvimento sob a visão dos autores relatados, pois se a ferramenta da organização é a mão de obra, esta deve estar sempre motivada e em condições de mostrar a qualidade dos seus serviços, em virtude do conhecimento que possui. Portanto, para manter tal qualidade como vantagem competitiva, a empresa deve buscar manter o seu quadro de capital humano sempre treinado e constantemente reciclado.

PALAVRAS CHAVE

Organizações. Treinamento. Desenvolvimento. Informação. Habilidades.

This article covers the steps of training and development and its characteristics, thereby, aims to highlight the importance of the process of training and development as a competitive advantage for an organization. From this, analyzes to be made are: How to make the tools of effective training and development so that companies do not see it as unnecessary cost but as an investment and training and development of people is done correctly to optimize the results desired by company and by professionals. Will be exposed briefly detailing the process of training and development under the vision of the authors reported, because if the tool is the organization's workforce, this should always be motivated and able to show the quality of their services, in virtue of knowledge it owns. So to maintain this quality as a competitive advantage, the company should seek to maintain its staff of trained human capital always and constantly recycled.

KEYWORDS

Organizations. Training. Development. Information. Skills.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude de uma conjuntura corporativa exigente e dinâmica, cada vez mais as empresas buscam atitudes que possam ser tomadas a fim de instaurar e manter a constante capacitação das pessoas que realizam suas demandas, objetivando torná-las eficazes, eficientes e efetivas nas funções que desenvolvem, gerando assim, produtividade positiva. Quando essa capacitação é aplicada sob tempo definido, por consequência, a empresa terá retorno positivo, posto que aplicando o treinamento e desenvolvimento de novas práticas desejadas pela organização, faz-se com que a equipe sinta-se integrada e interessada a participar de forma voluntária das propostas da organização.

Em se tratando de treinamento, este faz frente à capacidade do colaborador em executar as atividades previamente definidas pelos gestores; por outro lado, o desenvolvimento refere-se à tríade do conhecimento, habilidades e atitudes do funcionário, que, juntamente com seus valores éticos, o tornarão apto a desempenhar seu ofício da forma mais primorosa possível com nível ascendente de sofisticação.

Algumas finalidades do Treinamento e Desenvolvimento numa corporação são a adequação das pessoas às culturas organizacionais, mudar atitudes que não agreguem valor algum, desenvolver competências, desenvolver adaptabilidade para lidar com a evolução e modernização da organização, preparar pessoas para possíveis remanejamentos e reduzir custos empresariais. Essas funcionalidades devem ser implantadas estrategicamente pelos gestores, visando evitar quaisquer pressões ou desgastes organizacionais sobre o trabalhador para algum cargo, sem que o mesmo possua a qualificação adequada. Para que situações como essa não ocorram, é essencial que o alto escalão gestor conheça sua força de trabalho interna, e tenha conhecimento, também, de que há diversos perfis de pessoas e elas aprendem de diversas maneiras diferentes.

No sistema de Treinamento e Desenvolvimento, é notável que a sua abordagem e aplicabilidade induza o capital humano a ter satisfação com a empresa e a sua qualidade de vida no trabalho, sem que precise abrir mão do tempo despendido com sua vida social e familiar, além de perceber que seu tempo profissional é efetivamente proveitoso.

Dentro desse contexto, questiona-se: Como tornar as ferramentas de treinamento e desenvolvimento eficazes para que as empresas não vejam como custo desnecessário e sim como um investimento? Será que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas é realizado de maneira correta para a otimização dos resultados desejados pela empresa e pelos profissionais?

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivos: Identificar quais os tipos de treinamento e desenvolvimento mais utilizados; comparar o investimento das ferramentas com os resultados almejados; analisar as decorrências que o processo de treinamento e desenvolvimento proporciona para os indivíduos e a empresa.

Devido à importância para o crescimento e a solidez da empresa, proporcionando retenção de bons profissionais e resultados positivos para ambas as partes, justifica-se a importância do treinamento para desenvolver competências nos profissionais, com a finalidade de que se tornem aptos a atender as necessidades do mercado, ao interesse próprio do profissional e contribuir melhor com os objetivos organizacionais, além de corrigir possíveis carências e inexperiências do empregado em relação ao cargo ocupado. No desenvolvimento pessoal, procura-se manter o profissional atualizado no contexto, além de desenvolver o talento já inserido do indivíduo. Nortear as empresas em realizar um programa de treinamento e desenvolvimento bem elaborado de acordo com suas necessidades, traçando metas realísticas de avanço profissional e garantindo os resultados organizacionais.

O método de abordagem utilizado para a confecção deste trabalho foi por meio de pesquisa e análise de literatura referente ao tema proposto. Os procedimentos metodológicos foram baseados na busca de fontes impressas na biblioteca da Universidade Tiradentes; na busca de periódicos científicos na base de dados Scielo utilizando as seguintes palavras-chaves: treinamento, desenvolvimento, competências, aprendizagem.

2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A atmosfera mercadológica atual é regida por uma competição cada vez mais acirrada entre as empresas, cuja sobrevivência e crescimento dependem das formas que as mesmas encontram para diferenciar-se dentro da área que atuam. Aprimoramentos como a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos produtivos desses são rapidamente alcançados e até mesmo superados pela concorrência, basta que recursos financeiros estejam prontamente disponíveis. Nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Devido a tal necessidade, a preparação do capital humano denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações.

Embora treinamento e desenvolvimento se utilizem de técnicas em comum, não possuem o mesmo significado, pois “[...] [o] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Por outro lado, Marras (2009, p. 145) diz que “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. Já Marcelo Galvão (2006, p. 44), ainda sobre a mesma questão, defende que,

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com um conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, das tais atitudes e habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

O desenvolvimento pessoal, para Chiavenato (2010, p.410),

é um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Por sua vez, Luiz Carvalho (1999, p. 129) afirma que “desenvolvimento é a preparação das pessoas para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”. Enquanto Marras (2009, p. 169) conceitua o mesmo processo como “o responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados”.

Acerca dos objetivos consecutivos à aplicação de um processo de T&D, Chiavenato (2010) diz que o primeiro constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. É desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o segundo envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo, preparando-a para acompanhar as mudanças e crescimento da organização.

Referindo-se aos objetivos do mesmo processo, Marras (2009) considera que o treinamento possui três tipos de objetivos: formação profissional, que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função; especialização, que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica, dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados e, por último, a reciclagem, que possui como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

E, por último, Luiz Carvalho (1999), sobre os mesmos itens, denota que o treinamento leva alguém a ser capaz de fazer algo que nunca fez antes, e a fazê-lo sem a assistência de quem ensina. E o processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições

Dentre todas as ideias abordadas neste trabalho, escolheu-se Chiavenato por sua definição mais minuciosa a respeito de todo o processo de T&D nas organizações. Para ele, aplica-se que, em referência ao treinamento e ao desenvolvimento, embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento orienta-se pelo presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas ao desempenho imediato do cargo exercido. Enquanto que o desenvolvimento de pessoas focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Assim sendo, as principais finalidades de quaisquer processos de T&D baseiam-se nas premissas: adequar as pessoas a culturas; mudar atitudes; desenvolver pessoas; adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa; desfrutar das competências humanas; preparar pessoas para serem remanejadas; passar informações adiante; reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

3 O PROCESSO DE TREINAMENTO

Para Chiavenato (2010), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto por quatro etapas: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. O diagnóstico é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. O desenho consiste ao planejamento das ações de treinamento e deve ter um objetivo específico. A implementação refere-se à execução e condução do programa de desenvolvimento. E a avaliação é a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Chiavenato (2010, p. 373) ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

Sobre a duração do programa de treinamento, Chiavenato (2010, p. 374) defende que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades e competências sempre deve ser introduzida ou incentivada.

Existem vários métodos para determinar quais as habilidades e competências devem ser focalizadas. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização. O outro método é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. E o terceiro método envolve a visão organizacional.

Chiavenato (2010, p. 374) diz que, o levantamento de necessidades de treinamento pode ser feito em quatro níveis de análise:

Análise organizacional, que permite verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos do treinamento; Análise dos recursos humanos, determina quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários; Análise da estrutura de cargos, determina quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver e Análise do treinamento, utiliza critérios para avaliação da eficiência e eficácia.

Quanto a programar o treinamento, Chiavenato (2010, p. 375) diz que,

Significa definir seis ingredientes básicos como: Para que treinar; Quando treinar; Onde treinar; Por quem; Em que treinar; Como treinar e Quem deve ser treinado. O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização.

Além disso, ressalta-se que "os recursos precisam ser cuidadosamente identificados, dimensionados, definidos e custeados para otimizar e compor o plano de treinamento"(CAMPOS..., 2011, [n.p.]), devendo atender plenamente às necessidades identificadas.

Quanto ao local onde ocorre, Chiavenato (2010, p. 378-379) aborda que o treinamento pode ser:

Treinamento no cargo, que ministra informação, conhecimento e experiência em que é utilizada a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. E as técnicas de classe facilitam a aprendizagem para os treinandos, através do conhecimento e experiência relacionados com o cargo, por meio de sua aplicação prática.

Não há rigor de classificação dos métodos. Djalma G. Barbosa (2004) utiliza a classificação dos métodos de treinamento em três categorias: treinamento no próprio trabalho, treinamento conceitual/informativo e treinamento por meio de jogos e simulações. Enquanto Auren Uris (apud BÍSCARO, 1999) classifica em quatro categorias metodológicas: O método prático, método conceitual, método simulado e método comportamental. E Chiavenato (2010) divide a classificação em três categorias principais: leituras, instrução programada e treinamento de classe.

Djalma (2004, p.159-163) classifica os métodos de treinamento em:

Treinamento no próprio trabalho, tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho; Treinamento conceitual baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e Treinamento por meio de jogos e simulações, consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem.

Chiavenato (2010, p. 380), aborda que,

Existem algumas técnicas para transmitir as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento,

a saber: Leituras, sendo que um instrutor apresenta informações, enquanto os treinandos participam ouvindo; Instrução programada, consiste em uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano utilizando-se de questionários com respostas de múltipla escolhas ou verdadeira /falso; Treinamento de classe, onde os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor que transmite o conteúdo do treinamento; Computer-based training, consiste em utilizar a tecnologia de informação e pode ser feito através de CDs, DVDs. E por último, E-learning, que refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho e o conhecimento.

Djalma (2004, p. 166), aborda o “E-learning em uma forma de ensino tradicional, modernizada com o advento da internet.”

Sara Isabel Behmer (2004, p. 125), diz que,

Possuem outras técnicas de treinamento, como palestras de curta duração sobre um tema específico; Workshops que proporcionam o exercício dos conhecimentos em questão; Multiplicadores são profissionais da própria empresa que repassam os conhecimentos adquiridos; Seminários são treinamentos mais longos e são realizados por consultorias ou escolas; Job rotation são deslocamento de pessoas de uma função conhecida para outra menos conhecida; On the job é uma orientação sobre o trabalho a ser realizado sob a supervisão de um tutor; Coaching é uma orientação personalizada para aperfeiçoar competência comportamental, que exercem o cargo de direção ou liderança.

Para Djalma (2004, p. 161):

Job rotation pode ser aplicado em pares, um profissional assumindo o lugar de outro e vice-versa, ou ainda envolver grupos maiores e On the job com o objetivo de demonstrar e transferir conhecimento e habilidades no próprio contexto de trabalho para o novo colaborador.

4 O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Chiavenato (2010, p. 409), define que:

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Dessa forma, “[...] é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.” (CHIAVENATO, 2010, p. 362).

Rotação de cargos, que consiste nos colaboradores em expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades; Posições de assessoria, que constitui na pessoa com potencial trabalhar provisoriamente sob a supervisão de um gerente; Aprendizagem prática, refere-se ao treinando a análise e resolução de problemas nos projetos; Atribuição de comissões, permite a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões; Cursos e seminários externos, oferece oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas; Exercícios de simulação, incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulações de papéis, etc; Treinamento fora da empresa, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância em trabalhar em equipe; Estudos de casos, é a descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido; Jogos de empresa, equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões a respeito de situações reais ou simuladas de empresas; Centros de desenvolvimento internos, que são as universidades corporativas; Coaching, integra vários papéis como líder renovador para transformar-se em um coach. (CHIAVENATO, 2010, p. 411- 412).

Chiavenato (2010, p. 413) aborda que,

Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: Tutoria ou mentoring, quando um executivo exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira; Aconselhamento de funcionários, é um aconselhamento que surge algum problemas de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

Chiavenato (2010, p. 413-415) defende que,

O desenvolvimento de carreiras é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. Algumas organizações atribuem a responsabilidade pela administração da carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes condições para que façam escolhas adequadas e bem-sucedidas.

Além disso, as principais ferramentas,

Utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são: Centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Projeções de promovibilidade ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências; Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

Cabe ressaltar que, além dessas ferramentas, existem os seguintes esquemas de orientação aos colaboradores:

Aconselhamento individual de carreiras; Serviços de informação aos colaboradores. O aconselhamento tem o objetivo de ajudar cada colaborador a examinar suas aspirações de carreira. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo atual, interesses e objetivos de carreira do colaborador. Os serviços de informação servem para oferecer aos colaboradores informação a respeito das oportunidades internas. (CHIAVENATO, 2010, p. 416).

5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A etapa “final do programa de treinamento é a avaliação do programa de treinamento para verificar sua eficácia, isto é, para ver se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, as pessoas e dos clientes”. (CHIAVENATO, 2010, p. 382). As principais medidas para avaliar o treinamento são: custo, qualidade, serviço, rapidez e resultados.

Donald Kirkpatrick (apud CHIAVENATO, 2010, p. 382-384) sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento:

Reação, que mede a satisfação dos participantes quanto a experiência do treinamento; Aprendizado, consiste na avaliação do treinamento quanto ao nível de aprendizagem e aquisição de novas habilidades e conhecimentos e se houve mudanças comportamentais; Desempenho, avalia o impacto no trabalho através das novas habilidades de aprendizagem e adoção de novas atitudes; Resultado, trata-se de avaliar o impacto do treinamento nos resultados do negócio da organização. E Retorno do investimento, significa o valor que o treinamento agregou à organização em termos de retorno sobre o investimento feito.

Benedito Milioni (1999, p. 300-303) classifica em três níveis de avaliação:

Avaliação de reação, remate informações para a construção do processo de avaliação de resultados; Avaliação de comportamento, a transformação no comportamento é o fator fundamental para que o aprendizado e as habilidades venham a ser desdobrados em ações práticas(resultados); Avaliação de reflexos, refere-se à prospecção de informações que ilustrem os efeitos do comportamento pós-treinamento no exercício dos cargos e funções.

Sara Behmer (2004, p. 131) sugere elaborar

Questionários com perguntas fechadas facilmente tabuláveis para registrar e acompanhar o desempenho dos programas. Também sugere que seja feita perguntas abertas que inspiram respostas abertas, embora exige maior dedicação na tabulação e análise.

[...] o processo de avaliação e validação deve considerar os seguintes aspectos: Resultados mensuráveis, impactos quantificáveis nos indicadores operacionais; Período de retorno, benefícios prolongados além de um ano geralmente estudados; Custo da não-intervenção, pode haver custos futuros se o conjunto de necessidades não for atendido; Outros benefícios e retornos não – monetários, o programa também gera benefícios subjetivos e valiosos. (CASTRO, 2004, p. 143).

Sobre a contradição do treinamento com os custos, Sara Behmer (2004, p. 127) define que,

A disponibilização dos recursos financeiros para a realização do processo de treinamento é talvez o maior desafio a ser superado, e que deve identificar os recursos necessários e as épocas em que serão utilizados para chegar ao valor das despesas a ser alocadas no plano diretor de treinamento.

Alfredo Castro (2004) defende que o processo de avaliação requer uma análise de valor antes e depois do treinamento, antes do treinamento, para determinar o valor previsto; durante o processo de análise das necessidades, deve trabalhar com os tomadores de decisões para esclarecer os benefícios esperados e a quantidade de recursos que eles estão dispostos a investir na obtenção desses benefícios.

Após o treinamento, é feita uma comparação do valor previsto com o valor real:

Deve recapitular as necessidades originais da empresa e determinar se elas foram satisfeitas pelo treinamento. Os benefícios e custos previstos devem ser identificados antes do treinamento. Se essa etapa não for completada durante a análise das necessidades de treinamento, será preciso trabalhar com os tomadores de decisões para atribuir um valor a sua comparação de benefícios e custos. (CASTRO, 2004, p. 144).

Alfredo Castro (2004, p. 144) diz que, “traduz as mudanças de desempenho no trabalho com os seguintes benefícios organizacionais: aumento de rendimento ou produtividade, economia de tempo, melhoria da qualidade e abstenção de erro.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa, conclui-se que para que a melhoria na prestação de serviços seja obtida, a organização deve ter seu capital humano embasado no treinamento e desenvolvimento e motivados a realizar o seu serviço com o melhor conhecimento possível, desenvolvendo assim as novas funções aprendidas com vistas a êxitos futuros.

Verifica-se que o processo de treinamento e desenvolvimento, sendo realizado de modo correto, seguindo minuciosamente cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, o que por consequência torna a empresa apta a suprir as necessidades dos seus clientes.

Durante a elaboração desta pesquisa foi possível notar que o processo de treinamento e desenvolvimento é ferramenta estratégica primordial no desenvolvimento organizacional, mas para que ele seja eficiente deve ser bem ministrado, e para que seja eficaz é necessário que os treinados apliquem o que aprenderam, e para que seja efetivo, que o objetivo seja alcançado, é necessário um planejamento bem elaborado.

O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante e a cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se realizar as atividades. Vai sobreviver quem tiver competências para realizá-las de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Investir no trabalhador se torna uma necessidade para sua permanência no mercado e para fidelidade de seus clientes, por esta razão as organizações devem privilegiar o investimento em recursos humanos cada vez mais, visando um maior crescimento da empresa perante a sociedade, pois com as ferramentas do processo em questão, a empresa e os empregados estarão trilhando justamente para o caminho do sucesso.

REFERÊNCIAS

BÍSCARO, A. W. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, G.G. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999. p. 261-286.

BOOG, Gustavo et al. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Markon books, 1999.

_____; BOOG, Magdalena et al. (Coords.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégicas**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAMPOS gestão. Inclusão, treinamento e desenvolvimento social. [S.l: s.n.], 2011. Disponível em: <http://www.camposgestao.com.br/para_empresas.asp>. Acesso em: 10 maio 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MEMORIAL de Gestão de Pessoas e equipes; estratégias e tendências. 2. ed. São Paulo: Gente, 2004.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011. Monografia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 maio 2012.

Recebido em: 13 de setembro de 2012

Avaliado em: 10 de outubro de 2012

Aceito em: 10 de janeiro de 2013

1 Acadêmica em Administração – Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: marisademarchi_@hotmail.com

2 Acadêmico em Administração. Universidade Tiradentes – UNIT. E-mail: thiagomenezessouza@live.com

3 Professora da disciplina Administração de Recursos Humanos II – UNIT, Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba – UFPB. E-mail: mbalbina@oi.com.br

Este artigo foi produzido a partir da disciplina Administração de Recursos Humanos II no período 2012.1.