

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS PATO BRANCO
MBA EM RECURSOS HUMANOS

ANDRÉ LUIS BUDINE

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UM DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

**PATO BRANCO
2018**

ANDRÉ LUIS BUDINE

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UM DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso, MBA EM RECURSOS HUMANOS da UTFPR – Universidade Tecnológica do Paraná, campus de Pato Branco.

Orientadora: Prof^a. Dra. Elizandra Machado Follmann.

**PATO BRANCO
2018**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui, no fim desta etapa. Aos meus filhos, André Luís Budine Júnior e Marcelo Budine pelo apoio e incentivo que sempre me deram.

Agradeço em especial à minha orientadora professora Elizandra Machado Follmann pela oportunidade de ter sido seu orientando e por me incentivar nos momentos difíceis.

Agradeço aos professores Dr^a Paula Regina Zarelli e Dr^a Liliâne Canopf, que fizeram parte da banca de qualificação desse trabalho.

Agradeço pelo apoio e atenção dos gestores de recursos humanos das empresas que foram pesquisadas e por todos que me ajudaram nesse processo.

Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Departamento Acadêmico de Administração
Curso de Administração

TERMO DE APROVAÇÃO
Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

TITULO

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UM DIFERENCIAL
COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES**

por

ANDRE LUÍS BUDINE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR -, como requisito parcial para obtenção do título Especialista MBA em Recursos Humanos, aprovado pela seguinte Banca Examinadora

Banca examinadora:

Prof.

Dr^a Paula Regina Zarelli
UTFPR

Prof.

Dr^a Liliane Canopf
UTFPR

Prof^a Dr^a ELIZANDRA MACHADO FOLLMANN
UTFPR
Orientadora

RESUMO

Nos deparamos com um momento de muitas mudanças e transformações e passamos por várias evoluções na área empresarial, mas a grande revolução que se faz é nas pessoas. É necessário ter uma equipe preparada e que traga resultados para a empresa. A evolução faz com que as empresas preparem seus talentos para o mercado cada vez mais competitivo. Treinar as pessoas para desempenharem suas funções é primordial, mas pensar no desenvolvimento humano, preparando essas pessoas a interiorizar a missão, visão e objetivos da empresa é um pensamento estratégico para a cultura organizacional. Esta pesquisa tem como objetivo realizar um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento humano e cultura organizacional, em 8 empresas de diversos ramos de atividade, localizadas em Pato Branco – PR, a fim de contribuir para a reflexão sobre o tema Treinamento e Desenvolvimento humano. O treinamento e desenvolvimento atualmente tem se demonstrado importante para que as empresas possam preparar seus funcionários para melhor desempenhar suas funções e também melhorar a relação com seus colegas e diretores. Ao final deste estudo foi possível observar que o treinamento transforma-se em uma ferramenta para o desenvolvimento tanto da empresa, quanto dos funcionários.

Palavras chave: Treinamento, desenvolvimento e cultura organizacional.

ABSTRACT

We are faced with a time of many changes and transformations and we have undergone several evolutions in the business area, but the great revolution that is done is in the people. It is necessary to have a team prepared and that brings results to the company. Evolution makes companies prepare their talents for the increasingly competitive market. Training people to perform their duties is paramount, but thinking about human development, preparing these people to internalize the company's mission, vision and goals is a strategic thinking for organizational culture. This research has the objective of conducting a study on training and human development and organizational culture in 8 companies from different fields of activity, located in Pato Branco - PR, in order to contribute to the reflection on the theme of Human Training and Development. Training and development today has proven important so that companies can prepare their employees to better perform their duties and also improve the relationship with their co-workers and directors. At the end of this study it was possible to observe that the training becomes a tool for the development of both the company and the employees.

Keywords: Training, development and organizational culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

EAD – Ensino à distância

PDI – Plano de desenvolvimento individual

MTE – Ministério Trabalho e Emprego

MBA – Sigla inglesa para Master in Business Administration que em português significa Mestre em Administração de Negócios.

R1 – Respondente 1

R2 – Respondente 2

R3 – Respondente 3

RH – Recursos humanos

T&D – Treinamento e desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 OBJETIVO GERAL	10
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 TREINAMENTO	12
2.2 DESENVOLVIMENTO	15
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.3.1 Tipos de Cultura	18
3 METODOLOGIA	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	21
4.1 REALIZAÇÃO E PROCESSO DE TREINAMENTO NA EMPRESA	21
4.2 PLANEJAMENTO E ASPECTOS RELEVANTES	22
4.3 DAS TECNOLOGIAS UTILIZADAS E DE SUA EFICÁCIA	22
4.4. DA ADESÃO DOS FUNCIONÁRIOS.....	23
4.5 DA DIVULGAÇÃO INTERNA DOS TREINAMENTOS	23
4.6 DA IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE DO TREINAMENTO DO FUNCIONÁRIO	23
4.7 DAS VANTAGENS DO TREINAMENTO	24
4.8 DO ENVOLVIMENTO DOS DIRETORES	24
4.9 DA EXECUÇÃO E VANTAGEM NO DESENVOLVIMENTO HUMANO DA EMPRESA	25
4.10 VISÃO SOBRE O CUSTO DO INVESTIMENTO	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	28

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A evolução da gestão de empresas com a vinda da tecnologia e vendo a necessidade da evolução das pessoas buscando o conhecimento, para permanecer neste mercado tão competitivo.

Para Chiavenato (2010) as mudanças ocorrem com uma rapidez e intensidade cada vez maior. A evolução da história da humanidade nos mostra isso. Passamos por várias mudanças dentre elas econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas que atuam num campo dinâmico, produzindo resultado, mas também incertezas para as empresas.

Estamos em um mundo de constantes mudanças, cada vez mais avançado e competitivo, muito diferente de décadas atrás onde as mudanças eram mais lentas. A mudança está cada vez mais presente nas organizações e há uma necessidade da busca de novos conhecimentos, novas tecnologias e o preparo das pessoas buscando um diferencial competitivo.

O desafio atual das organizações é agregar valor as suas atividades e transformar as pessoas no seu diferencial competitivo. Trata-se de uma gestão “com as pessoas” e não “das” pessoas, percebidas como seres humanos dotados de habilidades e competências diversas. Assim o fator humano tem sido o ponto básico para as transformações das organizações. (GIRARDI, 2008, p. 52)

As empresas em constante preocupação para se manter vivas e competitivas, buscam constantemente o desenvolvimento das pessoas buscando serem mais eficazes e eficientes.

As empresas estão cada vez mais buscando treinamentos e capacitação para seus trabalhadores visando o desenvolvimento humano, para melhor desempenharem suas funções e dentro de uma perspectiva de crescimento nas mais diversas áreas, não só no treinamento para o cargo, mas também desenvolvendo a pessoa para a vida, pois treinamento pode significar para a empresa preparar seus funcionários, desenvolvendo habilidades e conhecimentos melhorando com isso seu desempenho.

O mundo moderno é da diversidade que se observa: **1) Na composição social das equipes** – Há pessoas de ambos os sexos, de diferentes idades, de níveis de escolaridade variados, de várias procedências, nacionalidades diversas. **2) Nos valores** – Consequência do advento das sociedades mais abertas e democráticas, observa-se a convivência de valores diversificados, nas manifestações religiosas, crenças políticas, ideias sociais. **3) Nos estilos de vida** – Pessoas com diferentes preferências, formas de ser e de agir convivem nos mesmos ambientes. **4) Formações e orientações profissionais** – A sociedade do conhecimento acarreta a especialização e a fragmentação do saber – e põe a trabalhar em equipes pessoas com especializações bastante diferenciadas. (XAVIER, 2006, p.14)

Dessa forma o presente estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa: Como ocorre o treinamento e desenvolvimento de pessoas em um determinado grupo de empresas do município de Pato Branco, de diversos ramos de atividades. Para que possamos responder essa pergunta sugere-se os seguintes objetivos.

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar como ocorre o treinamento e desenvolvimento de pessoas em um determinado grupo de empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Fazer um estudo bibliográfico sobre treinamento e desenvolvimento humano e cultura organizacional.
- b) Identificar e apresentar as vantagens de treinamento e desenvolvimento humano nas organizações.
- c) Aplicar um questionário em grupo de empresas de Pato Branco de diversos ramos de atividade.

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido ao crescimento da competitividade entre as empresas torna-se essencial o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores para aprimorar a equipe, consequentemente melhorar os resultados da empresa e com isso criar um diferencial em relação ao mercado. O que se percebe é que as pessoas são o diferencial para o resultado da empresa.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. E melhor trata-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessária que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 11)

Para Chiavenato (2010), as pessoas são os ativos mais importantes da organização. O contexto da gestão de pessoas é representado pela interdependência das organizações e das pessoas. As organizações e as pessoas variam intensamente e o relacionamento antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha.

Como os colaboradores treinados e capacitados poderá ocorrer o aumento da produtividade e da motivação quando, isto pode levar a um engajamento da equipe e permite levar para a organização melhorias e inovações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará os conceitos teóricos de determinados autores, os quais fundamentaram o desenvolvimento do estudo.

2.1 TREINAMENTO

Para abordar treinamento se faz necessário abordar contexto de trabalho. Para Fleury e Fleury (2000), o trabalho não é mais as tarefas associadas ao descritivo do cargo, mas o prolongamento direto da competência do indivíduo mobiliza em face a uma situação profissional, cada vez mais mutável e complexa, isto faz que o imprevisto cada vez mais rotineiro no dia a dia.

As organizações estão percebendo que cada vez mais é importante treinar e capacitar seus trabalhadores, visualizando maior competitividade, produtos de qualidade e uma equipe mais participativa, desenvolvendo as pessoas para o trabalho e a convivência.

Conforme Carvalho (2001) o processo do treinamento auxilia o empregado a ter eficiência no seu trabalho e que o treinamento é um processo com técnicas apropriadas para o conhecimento do indivíduo.

A ênfase do processo de formação profissional é transmitir conhecimento e habilidades tanto em sala de aula como em ambiente de trabalho. Nesse sentido o treinamento é uma função intrínseca do processo de trabalho e do desenvolvimento da empresa. (CARVALHO, 2001, p. 12)

Em relação ao conceito de treinamento, Chiavenato diz:

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos seus empregados na direção de alcançar seus objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem sucedidas. Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, por meio do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos. (CHIAVENATO 2010, p. 367)

Para Robbins (2005, p. 416), “o treinamento, portanto, é um meio de influenciar positivamente a alta eficácia, por fazer com que os funcionários se tornem mais dispostos a enfrentar as tarefas mais e a se esforçarem mais no trabalho”. As

empresas não veem mais as pessoas como funcionários somente, mas sim como parceiros, que contribuem para o desempenho da empresa e auxiliam no seu crescimento. Em contrapartida disto as organizações estão cada vez mais investindo em seu capital intelectual, treinando e qualificando para que se alcance os objetivos da empresa.

Conforme Chiavenato (2010), o treinamento é uma forma educacional para podermos melhorar nossos trabalhadores, dentro das competências que o cargo requer, mas também muda suas habilidades e atitudes.

Quando falamos em treinamento, estamos falando sobre capacitar o indivíduo a executar determinada tarefa, algumas organizações adotam além do treinamento convencional o treinamento por competências, “O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional”. (CHIAVENATO 2010, p. 368)

O treinamento e o desenvolvimento podem transformar as pessoas de simples coadjuvantes do processo de desenvolvimento organizacional, em agentes de mudanças pessoais e profissionais, conduzindo a empresa a alcançar seus objetivos estratégicos. (FIDELIS, 2008, p. 81)

Para Pacheco e Scofano:

O processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta-nos às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe ao ambiente da sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos. (PACHECO; SCOFANO, 2009, p. 32)

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de desempenhar um cargo. O treinamento pode envolver uma mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes ou comportamento. Isso significa mudar aquilo que os empregados conhecem, como eles trabalham, suas atitudes perante o seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisores. (CHIAVENATO, 2010)

Para Chiavenato o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

a) Diagnóstico. É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades poder ser passadas, presentes ou futuras. “Uma 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”.

b) Desenho. É a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.

c) Implementação. É a execução do programa de treinamento. A condução pode ser realizada através de técnicas para socializar o conhecimento envolvendo leituras, instrução programada, assim como por meio de treinamento no cargo e treinamento em classe. As técnicas podem ser divididas quanto ao uso, ao tempo e ao local, norteadas pela aplicação da teoria da aprendizagem.

d) Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento. Pode estar embasada através de dados concretos, medidas de resultados, economias de custo, melhoria da qualidade ou economia de tempo. (CHIAVENATO, 2010, p.368-369)

Conforme Chiavenato há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento:

Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidade e competências que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. (CHIAVENATO, 2010, p. 367)

Observe-se que Chiavenato clarifica treinamento e desenvolvimento, deixa clara a diferença entre os dois, em que o primeiro prepara para o cargo o segundo o capital intelectual das pessoas para a empresa.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. 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)

Ribeiro (2006) diz que a aprendizagem adquirida no treinamento faz com que o indivíduo aprenda novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Já na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os principais objetivos do treinamento são:

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

Para Carvalho (2001), quando devidamente implantado, o treinamento proporciona inúmeras vantagens, a saber:

- possibilita o estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;
- define prioridades de formação, tendo em vista os objetivos setoriais da organização;
- caracteriza os vários tipos e formas de treinamento a serem aplicados, considerando sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins;
- elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazos, integrando-os às metas globais da empresa.

Fazer um diagnóstico da situação atual da organização, diante das necessidades da empresa adequando ao conhecimento de cada funcionário, a empresa consegue elaborar o seu plano de Treinamento e Desenvolvimento.

2.2 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento no que diz respeito à duração de tempo é o oposto do treinamento, tem período de duração maior por que a organização projeta isso em longo prazo, existem organizações que começam a desenvolver seus colaboradores para ocuparem cargos de alta direção, presidência etc.

O desenvolvimento está relacionado com a educação e orientação para o futuro. Está mais focado no crescimento pessoal do empregado no que diz respeito ao seu futuro profissional e não apenas no cargo atual. É importante que todas as pessoas, podem e devem se desenvolver.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. E, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tomem mais eficazes naquilo que fazem. (CHIAVENATO, 2010 p. 362)

As empresas tem confundido treinamento com desenvolvimento, sendo que o os dois têm conceitos bem distintos, apesar de usarem técnicas em comum seus objetivos são diferenciados. O desenvolvimento visa o aprimoramento do funcionário para que venha ocupar um novo cargo e por conta disto novas competências, habilidades e atitudes (CHA) que contribui para o crescimento pessoal e da

organização, “o desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações”. (TACHIZAWA, FERREIRA E FORTUNA, 2006, p. 219)

Sobre o desenvolvimento Chiavenato (2010, p. 410), afirma que:

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. Falta você se manifestar.

Sobre o desenvolvimento Milkovick e Boudreau (2000, p. 338), afirma que:

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

O planejamento estratégico se faz necessário para toda organização que busca o crescimento, é de suma importância planejar, para atingir seus objetivos, sendo necessário em cada setor da empresa.

Analisar a importância do planejamento estratégico para o setor de treinamento e desenvolvimento de uma empresa só traz pontos positivos para quem quer se aprofundar no conhecimento da administração. Inúmeras organizações públicas e privadas têm efetuado altos investimentos em treinamento e desenvolvimento sem a empresa saber onde quer chegar e por onde quer ir. (REICHEL, HARDUIN, 2008, p. 16)

Para uma melhor compreensão também buscamos entender sobre as tecnologias disponíveis e o que pode ser utilizadas em T&D.

A evolução tecnológica não se restringe apenas aos novos usos de determinados equipamentos e produtos. Ela altera comportamentos. A ampliação e a banalização do uso de determinada tecnologia impõe-se a cultura existente e transformam não apenas o comportamento individual, mas o de todo o grupo social. (KENSKI, 2003, p. 21)

As tecnologias de comunicação invadem sem cessar e com muita rapidez. A todo instante novos produtos diferenciados e sofisticados – telefones celulares, fax, softwares, vídeos, computador, multimídia, internet, televisão interativa, realidade virtual, vídeo game são criados. (KENSKI, 2003, p. 26)

Foi percebido que a tecnologia tem contribuído muito para o T&D, influencia no desenvolvimento das pessoas, mudando crenças, atitudes, hábitos contribuindo

para o aprendizado rápido e para a redução de custos na empresa, criando uma cultura organizacional diferenciada.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa vai se moldando, diante do conhecimento adquirido de seu pessoal, que vai mudando seus hábitos, suas crenças seus valores e atitudes.

Conforme Maximiliano:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é definida como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização. (MAXIMILIANO, 1986, p. 59)

Os membros da organização devem guiar o seu trabalho seguindo as regras que surgem a partir das diretrizes e premissas impostas pela visão, missão e valores da organização. Esses aspectos organizacionais orientam os componentes visíveis, já os componentes ocultos são guiados pela emoção e por situações afetivas. Toda organização se divide em grupos, esses grupos criam, descobrem ou desenvolvem suposições para enfrentar seus problemas. Essas suposições criam um padrão de comportamento, crenças e valores.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e os direcionam para o alcance dos objetivos organizacionais. Ela é construída ao longo do tempo e passa a integrar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização.

Segundo Schein (2009), implantada nessa visão que considera a cultura como uma característica da organização, uma variável, as organizações têm culturas que mudam e que se adaptam ao ambiente, tempo e os novos desafios que surgem. Os dirigentes e líderes da organização têm um papel de suma importância nos momentos em que o grupo enfrenta novos problemas e precisa desenvolver novas respostas, estratégias e soluções para cada situação.

A partir de certos elementos é possível descrever a cultura de uma organização: prática de ritos coletivos; perpetuação de mitos ou de histórias na organização; normas de comportamento; valores emergentes do grupo organizacional; linguagem; atos, símbolos e formas de expressão em geral. Os principais fomentadores da cultura organizacional são os líderes de setores, uma vez que eles são os mais próximos dos colaboradores, clientes e fornecedores do negócio. Pode-se dizer que os líderes são os principais responsáveis por transmitir valores, preceitos e visão da empresa para os outros que integram a organização.

2.3.1 Tipos de Cultura

Segundo o filósofo irlandês Handy (2003), existe uma tipologia cultural que considera os canais de poder dentro do sistema organizacional:

- a) Cultura do Poder: Geralmente está presente em.
- b) Cultura de papéis: Sistema de administração simplificado possui força nos pilares da organização, e a interação é controlada por procedimentos, como descrições de tarefas.
- c) Cultura de Tarefas: Baseada no profissionalismo e nos conhecimentos. Por enfatizar o trabalho, busca reunir as pessoas e prover recursos para que possam realizar um trabalho específico.
- d) Cultura de Pessoas: O indivíduo é o ponto central das atenções. A geração de ideias é muito valorizada, e a organização existe para as pessoas (colaboradores), e não o contrário.

Nesta ótica, a Cultura está relacionada diretamente com o que consideramos fundamental para o desenvolvimento da organização. Desenvolver as pessoas fará com que elas entendam o seu papel dentro da organização, com isso refletindo na competitividade.

3 METODOLOGIA

Para organizar o percurso metodológico que servirá de base para coletar informações necessárias para o estudo, deve-se descrever e elencar a maneira com que os objetivos específicos serão atingidos. Para isso, um delineamento da pesquisa é essencial para que possamos confrontar a visão teórica com dados da realidade, entretanto para que seja possível, precisamos traçar um modelo operativo da pesquisa, ou seja, como ela será feita e/ou desenvolvida o procedimento de pesquisa.

Após pesquisa dos temas apresentados, foi definida a metodologia de pesquisa como sendo qualitativa, que foi escolhida devido ao instrumento a ser utilizado pode obter mais informações que serão necessárias para conflitar com o referencial apresentado.

Pesquisa Qualitativa: segundo Malhotra (2005, p.113), "explora com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado dessa investigação". Além de definir o problema e desenvolver uma abordagem, a pesquisa qualitativa também é apropriada ao enfrentar-se uma situação de incerteza.

Assim, compreendida a pesquisa qualitativa, foi observada a necessidade da realização e entrevistas em profundidade, as quais Malhotra (2005, p.119), explica como "conversa levemente estruturada com indivíduos escolhidos do público-alvo", tudo para que a pesquisa exploratória ganhe visão e compreensão. A entrevista terá como objetivo identificar os conceitos apresentados na fundamentação teórica para identificação das estratégias, detalhar os objetivos específicos, sua vantagem competitiva em relação a concorrência e a sua justificativa. Serão colocadas questões fechadas com gestores de empresas com o tema T&D. Após a coleta das informações os dados serão analisados e relatados a seguir.

As informações a seguir visam apresentar os procedimentos que conduzirão o alcance dos objetivos e soluções da problemática colocada. Esses procedimentos acontecerão em três etapas:

a) A primeira etapa é a revisão da literatura ou pesquisa bibliográfica, pois, para a fundamentação teórica do trabalho foram utilizados livros, artigos, revistas e redes eletrônicas;

b) A segunda etapa constitui a própria pesquisa em campo, em que será analisado as vantagens de treinamento e desenvolvimento já existentes em algumas empresas. E por meio de um questionário, enviado via *email* aos gestores com perguntas abertas aplicadas a gestores de recursos humanos de 8 empresas de diferentes ramos de atividade, diversos portes, com venda no varejo e no atacado, como: Farmácia, Avícola, Informática, Materiais de Construção, Alimentos. A coleta de dados foi realizada na segunda quinzena do mês de julho de 2018.

c) A terceira e última etapa constitui na apresentação das vantagens de se ter um programa de treinamento e desenvolvimento.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, composta pela apresentação dos dados coletados com gestores de recursos humanos de 8 empresas de segmentos diferentes ramos de atividade, de diversos portes, com vendas no varejo e no atacado, localizadas no município de Pato Branco – PR., de diferentes ramos de atividade como: Farmácia, Avícola, Informática, Materiais de Construção, Alimentos.

4.1 REALIZAÇÃO E PROCESSO DE TREINAMENTO NA EMPRESA

Analisando as respostas foi identificado que nas respostas dos entrevistados que grande parte dos questionários voltou com uma mistura de diagnóstico com o desenho. Pelas respostas as empresas buscam mais o treinamento do que o desenvolvimento. Cito uma das respostas que se percebe o que foi identificado em um processo de T&D. R1 - *"Após identificarmos as demandas, elaboramos um estudo para verificar quais são os principais problemas. Depois montamos possíveis soluções e a viabilidade de cada uma. Por ex. quais são as dificuldades dos colaboradores ao atender os clientes no balcão? O que pode ser feito para resolver isso? Qual a estratégia mais efetiva. Assim que as perguntas são respondidas fazemos ciclos de treinamento e mensuramos os resultados"*.

A partir dos depoimentos obtidos através do questionário verificamos que as empresas não tem claro um processo de T&D na empresa. De acordo com Chiavenato (2010, p. 368):

O treinamento é um processo cíclico e contínuo, composto de 4 etapas: 1. Diagnóstico. É o levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas ou satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras. 2. Desenho. É a elaboração do projeto ou programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas. 3. Implementação. É a execução e condução do programa de treinamento. 4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Foi percebido que o processo do treinamento não é levado em consideração pelas empresas, as coisas vão pelo empírico, consideramos a teoria e a prática distantes para que se possa alcançar um resultado satisfatório quando tratamos do treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores. Quando se tem um processo claro e definido nosso resultado será mais assertivo.

4.2 PLANEJAMENTO E ASPECTOS RELEVANTES

Foi verificado nas respostas que as empresas que planejam utilizam um diagnóstico pontual de cada empresa, conforme as respostas foi observado que algumas empresas analisam o comportamental e o técnico, que definem em reuniões e levantamento com o RH da empresa. Foi verificado que tem empresas que não tem planejamento, outras de tempo em tempo e outras o entrevistado não tem nem conhecimento que se é realizado. Em uma das respostas R2, o planejamento ficou evidenciado. *"O treinamento é planejado mensalmente. Levamos em consideração os processos que precisam ser executados na empresa, bem como os objetivos que cada setor tem. Quando os nossos objetivos não atingidos ou os processos não são executados como deveriam, pensamos em outras práticas para que seja efetivo. Também é observado, o tempo de cada treinamento, ou seja, trabalhamos com prazos, os objetivos e resultados de cada módulo. Bem como o orçamento que será investido".*

Isso corrobora, com os autores Reichel e Harduin (2008), o planejamento estratégico é de grande importância para a empresa, dando um direcionamento de qual o melhor caminho a seguir.

As empresas têm grande necessidade de planejar a empresa como um todo, e não deixar de lado as pessoas, pois são elas que são a classe pensante e que fazem a empresa evoluir, por isso elas precisam ser preparadas, pois são elas que darão o norte para a empresa.

4.3 DAS TECNOLOGIAS UTILIZADAS E DE SUA EFICÁCIA

Com a evolução das tecnologias que o mundo globalizado nos oferece, identificamos nos questionários que a maioria das empresas utiliza algumas tecnologias, como multimídias, internet, plataforma de ensino a distância (EAD), treinamentos vivencia.

Foi verificado que as empresas tem utilizado algum tipo de tecnologia, para seus treinamentos, a vinda destas tecnologias contribuíram para que as empresas pudessem investir mais em treinamentos com isso contribuíram com o aumento do conhecimento, conforme evidenciamos em resposta R2 e R4.

4.4 DA ADESÃO DOS FUNCIONÁRIOS

Nesta resposta verificamos que é muito variada a aceitação e em muitos casos a obrigatoriedade ditada pela empresa. Os treinamentos da área técnica tem maior adesão. Outra observação feita é quanto ao horário, sendo a adesão alta em horário de trabalho. Foi verificado também a resistência aos treinamentos comportamentais e as mudanças.

4.5 DA DIVULGAÇÃO INTERNA DOS TREINAMENTOS

Foi percebido que as empresas buscam informar de todas as formas possíveis: telefone, *email*, *whats App*, mural.

Estabelecer um processo de comunicação e relacionamento com empregados é importante.

Construir relações com pessoas de quem se depende é mutuamente recompensador. Pois se apenas doa, entrega e nunca recebe, a relação se esgota. E já verificamos que apenas as estratégias de comunicação não são suficientes. Trata-se de construção de relações com pessoas, ao mostrar respeito às outras pessoas; mostrar que você se preocupa com elas. Tem-se que levar em consideração quais são os pontos de vista dos outros e as contribuições que podem oferecer. (RIEL, 2011, p. 6)

Quando é estabelecido um modo de comunicação conseguimos atingir as nossas metas, estabelecendo um canal apropriado para que todos saibam.

4.6 DA IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADE DO TREINAMENTO DO FUNCIONÁRIO

Conforme o relato do líder e dos gestores de RH, em seus questionários, são levados em consideração para a tomada de decisão quanto ao treinamento. Também é levado em consideração as reclamações dos clientes e a perda no processo de trabalho. Foi percebido que existe empresa que implantaram o PDI e o fazem através dele. Também é avaliado as sugestões dos próprios colaboradores. Uma das respostas nos chamou atenção, pois foi percebido o quanto é importante se ter trabalhadores com melhor qualificação, já percebendo a aplicação do aprendizado do MBA, relatado na resposta abaixo: R3 - "*No caso das normas regulamentadoras é exigência do MTE. A empresa fez recentemente o levantamento*

das necessidades de treinamento como trabalho de conclusão do curso do MBA com base no modelo proposto por Gil (1994). Inicialmente foi feita análise organizacional da empresa, após foi feita a descrição dos cargos/funções e das tarefas respectivas de cada cargo. Foi utilizado questionário aplicado aos colaboradores e observação participante pelo gestor da empresa".

Uma 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. Na medida em que o treinamento focaliza essas necessidades e carências e as elimina, ele se torna benéfico para os colaboradores, para a organização e, sobretudo para o cliente. (CHIAVENATO, 2010 p. 373)

Foi percebido que as empresas buscam de alguma forma identificar as necessidades do treinamento, mas que a maioria das empresas não adotou um método específico para se levantar as necessidades de treinamento. Para Chiavenato 2010, a empresa tem vários métodos para determinar quais são as habilidades e competências.

4.7 DAS VANTAGENS DO TREINAMENTO

Apontado pelos questionários que o T&D, representam um aumento na motivação dos funcionários, otimizam o tempo e as atividades, fortalecem o espírito de equipes, se sentem mais valorizados, inspiram confiança, as discussões levantadas geram uma mudança no comportamento dos indivíduos, melhora o clima organizacional, em fim melhora a qualidade do serviço e o cliente fica mais satisfeito, alcançando com mais facilidade os objetivos da empresa.

“Para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos”. (CHIAVENATO, 2010, p. 366)

Dessa forma verificou-se que as empresas buscam a melhoria de seus funcionários, através do treinamento, desenvolvendo-os para que possam estar presente num mercado tão competitivo.

4.8 DO ENVOLVIMENTO DOS DIRETORES

O envolvimento dos diretores se dá de alguma forma. Sendo os que disseram que é baixa, apenas com o custeio e depois no acompanhamento dos

resultados. Foi verificado que em uma a empresa o gestor atuou do início ao fim inclusive como participante.

Foi observado que os diretores tem mais envolvimento com o aprovação do treinamento, poucos tem a participação direta, mas buscam o resultado do treinamento atreves da aplicabilidade na empresa.

4.9 DA EXECUÇÃO E VANTAGEM NO DESENVOLVIMENTO HUMANO DA EMPRESA

Da execução foi percebido que dentre as empresas pesquisadas todas tem sua forma de treinamento. Verificamos que melhora a motivação o clima organizacional e o sentimento de pertença à empresa, conforme relato da pesquisa R7, nos diz que: Normalmente são reunidos os colaboradores que desempenham as atividades que são treinadas, são ouvidas suas demandas e os próprios colaboradores levantam alternativas para resolver os problemas, quando isso acontece, eles se sentem motivados e valorizados. Os gerentes também participam e levam alguns pontos para discussão.

4.10 VISÃO SOBRE O CUSTO DO INVESTIMENTO

Três das empresas que responderam o questionário disseram que o T&D é considerado custo e investimento ao mesmo tempo. Já outras três empresas consideraram como investimento e apenas uma empresa considerou como custo.

O treinamento é uma forma de investimento no Capital humano, um processo sistemático de melhoria do desempenho do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais. É um processo essencial para o acompanhamento, pela organização, das mudanças tecnológicas e sociais e para o desenvolvimento do desempenho técnico e interpessoal dos seus profissionais. (FRANZONI, et al., 2009, p. 33)

Estamos em um tempo em que a informação e o conhecimento, e o que se percebe são empresas atrasadas com relação ao Treinamento e Desenvolvimento. Umas por falta de investimentos e outras por falta de interesse da organização em investir em T&D.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o artigo foi observado que o treinamento transforma-se em uma ferramenta para o desenvolvimento da empresa, não só prepara funcionários para as áreas técnicas da empresa, mas também os prepara para a vida e o convívio com os demais.

Neste contexto foi percebido que o treinamento é de suma importância tanto para a empresa como para os funcionários. Para a empresa permite a formação de uma equipe que desenvolva seu trabalho de acordo com as orientações e objetivos da empresa. Para os funcionários bem treinados e qualificados, podem desenvolver melhores resultados de desempenho e rendimento.

Ao buscar o nosso estudo bibliográfico foi procurado entender aquilo que empiricamente nos deixava inquietos, buscar este entendimento, nos fazia pensar que treinamento era benéfico para as empresas. Identificar o que pudesse fortalecer as vantagens do treinamento. Com a aplicação do questionário com análise nas respostas, pude perceber e observar como ocorre o processo de T&D nas empresas pesquisadas. Buscamos aliar o que nos diz a teoria e a prática. Avaliamos que o T&D quando bem aplicado com as etapas pode proporcionar as empresas um avanço competitivo no mercado em que atuam, gerando com isso um desenvolvimento organizacional, trabalhadores mais preparados e com conhecimento, contribuindo com o atingimento das metas organizacionais.

No que se refere a planejamento pode se considerar que tendo um planejamento bem elaborado, a empresa consegue se fazer presente no mercado com um potencial mais competitivo. Diante de um mercado com uma concorrência cada vez mais acirrada onde as empresas buscam se manter vivas e atuantes no mercado, este pode ser um grande diferencial. Pois a cada dia que passa há uma necessidade de manter nosso potencial humano preparado, diante das mudanças que ocorrem no mercado. Ficou claro, com toda a certeza de que as empresas que investirem em treinamento e desenvolvimento de seus funcionários irão conseguir se manter mais competitivas no mercado adaptando-se as novas exigências que o mercado apresenta.

Ao aplicar o questionário com gestores de recursos humanos das empresas, foi percebido que o processo do treinamento não é levado em consideração, o que nos faz acreditar que o treinamento e desenvolvimento, não tem uma boa eficácia.

Portanto, ao encerrar este trabalho, acredita-se ter alcançado seu objetivo proposto. O trabalho, pode trazer uma visão do panorama das empresas pesquisadas e isto nos mostrou que ainda vamos contribuir com as mudanças no cenário apresentado.

REFERÊNCIAS

- BOOG, G.G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CARVALHO, A.V. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FUTRELL, Charles M. **Vendas: fundamentos e novas práticas de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- GHEDINE, Tatiana, GREGIANIN, Maurício, Freitas, FREITAS, Henrique Mello Rodrigues de. **Educação a Distância via internet em grandes empresas brasileiras** - RAE – Revista de Administração de Empresas, 2008 - Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36742/35517> - Acesso em 26/08/2018.
- GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal a gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Editora Pandion, 2008.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HANDY, Charles. - **Deuses da Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1994.
- KENSKI, Vani Moreira, **Tecnologias e ensino presencial e a distância**, 6 ed. Campinas, SP: Papirus, 2003. – (Série Pedagógica)
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Gerência de trabalho em equipe**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MARRAS, P.J. **Administração de Recursos Humanos: treinamento e desenvolvimento**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MALHOTRA, Naresh. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de R. H.** Editora Atlas, 2000.

PACHECO, Luiza; SCOFANO, Ana Cherubina; BECKERT, Mara; SOUZA, Valéria de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

REICHEL, Harduin. **Treinamento e Desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RIEL, Cees B.M. van. **Reputação corporativa e alinhamento estratégico na era global.** São Paulo, entrevista concedida à publicação Comunicação, Mídia e Consumo - Ano 8, Vol. 8, Mar. 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TACHIZAWAM, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. **Gestão com pessoas, uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5 ed. 2010.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Editora Gente, 2006.

7 APENDICE

Questionário com gestores de RH das empresas

1. Cite como é realizado o processo de treinamento em sua empresa?
2. Como é planejado o treinamento e que aspectos são levados em consideração;
3. Quais as tecnologias utilizadas para o treinamento, e as mesmas se demonstram eficazes?
4. Como é a adesão dos treinamentos por parte dos funcionários?
5. Como é feito o processo de divulgação interna do treinamento?
6. Como e identificada a necessidade de funcionários para fazer o treinamento?
7. Na sua percepção quais as vantagens que um treinamento proporciona
8. Qual o envolvimento dos diretores no treinamento?
9. Como é feito e quais as vantagens do desenvolvimento humano para a empresa?
10. A sua empresa encara o T&D como custo ou investimento?