



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LAIANE GOMES DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES.**

Ceres – GO

2012

LAIANE GOMES DA SILVA

**A IMPÔRTANCIA DO TREINAMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES.**

Monografia apresentada à Faculdade de Ceres
– FACERES, realizada como requisito a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração sob orientação do professor
Mestre Marco Antonio Pereira de Abreu.

Ceres – GO

2012

LAIANE GOMES DA SILVA

**A IMPÔRTANCIA DO TREINAMENTO NAS
ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial à conclusão do curso de Administração da Faculdade de Ceres. Este Trabalho foi aprovado em ___/___/___, pela banca examinadora constituída pelos professores:

MARCO ANTONIO PEREIRA DE ABREU
ORIENTADOR

AVALIADOR 01 –

AVALIADOR 02 –

Ceres – GO, 01 de Junho de 2012.

Pensamento

“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, se não tiver caridade, sou como o bronze que soa, ou o címbalo que retine. Mesmo que eu tivesse o dom da profecia, e conhecesse todos os mistérios e toda a ciência; mesmo que tivesse toda a fé, a ponte de transportar montanhas, se não tiver caridade, não sou nada. Ainda que distribuísse todos os meus bens em sustento dos pobres, e ainda que entregasse o meu corpo para ser queimado, se não tiver caridade, de nada valeria.

A caridade é paciente, a caridade é bondosa. Não tem inveja. A caridade não é orgulhosa. Não é arrogante. Nem escandalosa. Não busca os seus próprios interesses, não se irrita, não guarda rancor. Não se alegra com a injustiça, mas se rejubila com a verdade. Tudo desculpa, tudo crê, tudo espera, tudo suporta”.

(Coríntios 13. 01-07)

Dedicatória.

Dedico este trabalho a Deus, que sempre me guia e dá forças para superar todos os obstáculos em meu caminho.

Dedico também a minha mãe, Marly Gomes, que amo muito, meu alicerce, que sempre está comigo.

A todas as pessoas que acreditaram em mim, a minha família que sempre me apoiou. A meus amigos que sempre estiveram comigo até o final deste período.

Agradecimento.

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

A minha mãe Marly Gomes, pelo apoio e educação e por sempre acreditar em meu potencial.

Ao meu pai Aparecido Antonio, que hoje não pode estar junto comigo nesta tão linda conquista, mas que sempre esteve ao meu lado, me educando, com ele aprendi muito.

A meu irmão Leandro Gomes, que sempre me motivou e acreditou em mim.

A toda minha família, que sempre unida me apoiaram nos momentos de desânimo.

A meus amigos Margareth Mendes, Patrícia Gurgel e Diego Rangel que durante todo este período estivemos unidos, me apoiaram durante todo este trajeto.

A meu orientador Marco Abreu, pela dedicação e contribuição na elaboração deste projeto.

A todos os professores do curso de Administração da Faculdade Faceres, pois com eles adquiri muito conhecimento e sabedoria.

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso (TCC), busca mostrar a importância do treinamento no âmbito organizacional. O treinamento voltado às pessoas inseridas numa organização, é uma das peças fundamentais no desenvolvimento de uma empresa. Ter em sua equipe, pessoas competentes e motivadas capazes de proporcionar ao cliente ou usuário um atendimento de melhor qualidade e conseqüentemente revertido em melhor produção, constitui-se fator de necessidade das Organizações. Complementando, o treinamento melhora o desempenho do colaborador, contribui no aumento do conhecimento, e melhora o desempenho das pessoas ao exercer suas funções. No decorrer deste trabalho é apresentada, dentre outras coisas, a importância da administração de recursos humanos visto que, o capital humano se revela elemento fundamental e de maior importância dentro de uma organização, além do que, quando desenvolvido de forma eficaz, prove retorno satisfatório para a empresa. A Administração de Recursos Humanos (ARH) é a gestão das pessoas, é a preparação do indivíduo para o trabalho, a motivação, o treinamento. A motivação está ligada a gestão de pessoas e ao treinamento. Um colaborador bem treinado, conseqüentemente fica mais motivado com a empresa, desempenha melhor suas atividades, busca novos aprendizados. A partir das contribuições de autores como Boog, Lacombe, Chiavenato e outros no decorrer deste trabalho, são expostas reflexões quanto a importância e necessidades de se buscar cada vez mais novas discussões sobre o tema voltado a Administração de Recursos Humanos dentro das organizações.

Palavras Chave: Treinamento, Recursos Humanos, Motivação.

ABSTRACT.

This conclusion of course work (CBT), seeks to show the importance of training within organizations. The training aimed to people engaged in an organization, is one of the cornerstones in the development of a company. Have on your team, motivated and competent people capable of providing the customer or a better quality care and consequently reversed in better production, constitutes a factor of need for organizations. Addition, exercise training improves the performance of the employee, contributes to increased knowledge, and improves the performance of people in exercising their functions. In the course of this work is shown, among other things, the importance of human resource management since, human capital turns out to be fundamental and most important within an organization, beyond that, when developed effectively, prove satisfactory return for the company. The Human Resource Management (HRM) is the management of people, is to prepare the individual for the job, motivation, training. The motivation is linked to people management and training. A well trained employee, is therefore more motivated with the company, performs better their activities, seeking new experiences. From the contributions of authors such as Boog, Lacombe, Chiavenato and others in the course of this work, are exposed reflections on the importance and needs to seek more new discussions on the subject returned to Human Resource Management within organizations.

Keywords: Training, Human Resources, Motivation.

LISTA DE FIGURAS.

Figura 01 – Modelo de sistema básico de RH.....	17
Figura 02 – Gestão de Pessoas.....	18
Figura 03 – O Processo da Administração de Recursos Humanos nas Organizações.....	21
Figura 04 – Educação, instrução, treinamento e desenvolvimento integrado do indivíduo.....	23
Figura 05 – Elementos da Programação do Treinamento.....	27
Figura 06 – Fluxo das etapas do planejamento de formação do profissional.....	29

SUMÁRIO.

INTRODUÇÃO.....	11
PROBLEMATICA.....	13
JUSTIFICATIVA.....	14
OBJETIVOS GERAL E ESPECIFICOS.....	15
METODOLOGIA.....	16
1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
1.1 Administração de Recursos Humanos.....	18
1.2 Treinamento: Formando o Profissional.....	23
1.2.1 Por que as empresas treinam?.....	26
1.3 Tipos de Treinamento.....	27
1.4 Levantamento da necessidades de treinamento.....	28
1.5 Planejamento da atividade de treinamento.....	30
1.6 Aplicação do Treinamento na organização.....	32
1.7 Avaliação do Treinamento.....	32
1.8 Satisfação dos Cliente.....	33
1.9 Treinamento e Motivação.....	34
RESULTADOS OBTIDOS	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se apresentar estudo acerca da importância do treinamento no mercado de trabalho, sendo assim as abordagens que se apresentam estão direcionadas às estratégias de treinamento e seu desenvolvimento em uma organização.

Refletido nas considerações de Boog (2007), supõe-se que o treinamento é um processo onde se promove a aquisição de conceitos, aprendizado, habilidade ou atitudes que tenha como resultado a melhoria dos colaboradores diante das exigências do mercado de trabalho e de seus papéis na organização. O treinamento é uma atividade chave para o sucesso de uma organização, os colaboradores precisam aprender novas habilidades e exercer melhor as que já sabem para participar construtivamente das atividades organizacionais. A dedicação ao treinamento é importante nas empresas, porém deve vir acompanhado de motivação, para assim alcançar resultados mais rapidamente.

Chiavenato (1985, p. 288) define treinamento como sendo, “Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”.

Ante as transformações econômicas e tecnológicas sob o advento da globalização, a exemplo da comunidade européia quanto a adoção do Euro como moeda, o mundo dos negócios, de forma geral, tem se adaptado a uma diversidade de conceitos que vão desde novas abordagens junto aos consumidores, passando pela criação de novas tendências de mercado e consolidando-se em novas estruturas compatíveis a tais pretensões, e, portanto, percebe-se que as organizações estão investindo, dentre uma infinidade de novos elementos, em treinamentos. O que antes supostamente se via como um alto custo ou como uma coisa desnecessária, hoje vem sendo adquirido por diversas empresas no intuito de melhorar seu atendimento ao cliente como forma de criar diferenciais ante a concorrência. O treinamento é um instrumento de grande importância para o aumento da produtividade do trabalho, além de ser um fator de motivação.

As percepções durante os estudos voltados para a construção deste trabalho levam a crer que o treinamento, quando devidamente implantado dentro de uma organização, pode proporcionar diversas vantagens, tais como: o aumento na

lucratividade e maior satisfação dos clientes com os serviços oferecidos pela empresa, visto que, em tese, colaboradores treinados exercem melhor suas funções e conseqüentemente oferecem um melhor atendimento ao cliente.

As questões aqui expostas têm como propósito estabelecer uma continuidade nas discussões em torno da constante necessidade no treinamento de pessoas face as constantes evoluções no universo corporativo organizacional. Trata-se, pois, de um tema amplo e de discussões sempre atuais. Nesse sentido, num primeiro momento deste trabalho, constam exposições sustentadas nos levantamentos bibliográficos determinantes na consolidação das percepções adquiridas e indutoras nas reflexões textualizadas. Num segundo momento, é descrita a metodologia aplicada na construção deste TCC, sustentada em publicações que muito contribuíram na consolidação deste. Em terceiro, é apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica quando comparada às observações e percepções adquiridas e que possam proporcionar emissão de novos questionamentos a cerca da importância do treinamento de pessoas ante aos novos paradigmas organizacionais. Por fim, as considerações finais a cerca da real importância de se implementar programas de treinamento dentro da organização, assim como a qualificação do indivíduo, originários da Gestão de RH, onde, quando bem aplicado, possibilitará retorno satisfatório para a organização e para os colaboradores ali inseridos, pois exercerão suas atividades com mais motivação e eficácia.

PROBLEMÁTICA

A globalização tem sido tema de diferentes estudos; de diferentes segmentos e; de diferentes percepções. A questão é: independentemente do que se procura estudar, ou debater, o resultado que se busca ao discutir os efeitos da quebra de fronteira entre "os mundos"¹, é quanto os efeitos que tal fenômeno tem exercido nas transformações tanto organizacionais quanto humanas. A princípio, sem a necessidade de sustentações bibliográficas, seguramente é possível perceber consideradas mudanças de comportamento das pessoas e por consequência, na postura das empresas ante as tais mudanças. Considera-se, referente a tais percepções, toda evolução, tanto humana como empresarial, havidas nos idos tempos da primeira revolução industrial, onde, Maximiano (2008), sintetiza os indícios dessa primeira revolução, a partir da evolução do artesanato para a industrialização. Nesse meio, houve uma infinidade de eventos que constituíram nas transformações que hoje são vivenciadas.

O avanço consequente das ditas transformações, tem condicionado a sociedade a adequar-se a diferentes conceitos de consumo amparados por expectativas que induzem a novas transformações propriamente ditas. Por conseguinte, as indústrias e seus colaboradores também são remetidos a terem que acompanhar toda evolução advinda dessas expectativas, porém, o que se percebe é que muito ainda pode-se fazer na busca e alcance da excelência dos serviços prestados e produtos ofertados a uma demanda em constante crescimento. Nesse sentido, as empresas necessitam prestar maiores disposições no treinamento desses colaboradores onde sejam compatibilizados os princípios de produção em nível de satisfação e expectativas atendidas.

Quando as percepções das transformações são contemporizadas ao universo organizacional, em seu ambiente interno sob forte influência do ambiente externo, eis que surgem diferentes questionamentos que remetem a uma diversidade de reflexões e possíveis diagnósticos quanto: Qual a importância do treinamento nas organizações? Quão é importante uma empresa investir em treinamentos? Quais as dificuldades das empresas em aplicar treinamentos aos seus colaboradores? Colaboradores bem treinados fazem a diferença dentro de uma organização para o alcance de resultados satisfatórios?

¹ Diz-se respeito as nações, a unificação destas por meio da globalização.

JUSTIFICATIVA

A educação é uma experiência contínua no cotidiano das pessoas. A cada dia é possível aprender mais, e nessa linha, o treinamento está intrinsecamente ligado à educação, pois se trata de um processo educativo onde o colaborador é preparado para desempenhar de maneira mais eficiente as funções que lhes são destinadas. Investir em treinamento é investir em formação para seus colaboradores, propósitos na satisfação de seus clientes e em lucro para sua empresa. O treinamento é uma adição para a empresa, pois desenvolve habilidades e maior segurança de seus colaboradores ao executar suas funções, além de poder ser utilizado como uma ferramenta estratégica para a empresa atingir seus objetivos.

Sustentado a partir de percepções estritamente empíricas, o tema abordado se justifica pelo fato de que muitas empresas vêm investindo em seus colaboradores, através de treinamentos, como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional, onde desenvolve habilidades e atitudes com o intuito de melhorar o empenho de um modo geral, as ações por si só, demonstram a necessidade de se continuar as discussões em torno de tal assunto buscando novas reflexões que possam induzir e estimular novos conceitos pretensiosamente conclusivos, se é que tal efeito seja possível.

OBJETIVOS.

Objetivo Geral

- ✓ Analisar a importância e o alcance do treinamento no contexto organizacional, possibilitadora em consequente desenvolvimento e crescimento da empresa e das pessoas ali inseridas.

Objetivos Específicos.

- ✓ Apresentar a importância do treinamento na organização.
- ✓ Identificar o treinamento como uma necessidade real.
- ✓ Levantar as necessidades de treinamento entre os colaboradores.

METODOLOGIA.

Para a elaboração do presente trabalho, utilizou-se uma metodologia de desenvolvimento a pesquisa bibliográfica, na qual por ser um procedimento formal nos mostra com clareza respostas para questões propostas através de métodos científicos. A pesquisa bibliográfica através de livros foi utilizada para focar com mais clareza a importância do treinamento dentro das organizações, além de destacar seus principais objetivos e necessidades.

Segundo Ander-Egg (1978, p. 8 apud LAKATOS; MARCONI, 2010) a pesquisa bibliográfica é “um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”. A pesquisa bibliográfica nos permite um levantamento de questões já publicadas sobre um determinado assunto, além de fornecer um conhecimento mais amplo e detalhado.

Esta pesquisa propõe reflexões acerca de quanto o treinamento é importante nas empresas a partir de um bom planejamento, e do quanto suas necessidades levantadas de maneira adequada influenciam no cotidiano da organização, formando colaboradores mais motivados, para assim exercer suas atividades laborais com mais eficiência e um atendimento mais eficaz. O treinamento além de ser de grande importância dentro da organização colabora na construção de profissionais, prepara o indivíduo para exercer melhor suas funções, além de trazer um grande retorno a empresa.

No processo de aprendizagem de um indivíduo a leitura é de grande importância, ela nos permite conhecer e interpretar um assunto, a maioria dos conhecimentos adquiridos hoje pelas pessoas é através da leitura. Segundo Salvador (1980, p. 100 apud LAKATOS; MARCONI, 2010) ler significa “distinguir os elementos mais importantes daqueles que não o são e, depois, optar pelos mais representativos e mais sugestivos”. Através da leitura ampliamos nosso conhecimento, adquirimos um melhor entendimento sobre conteúdos e obras publicadas, além de contribuir para nossa formação pessoal e profissional.

Considerando as reflexões de Gagliano (1979, p. 85 apud LAKATOS; MARCONI, 2010) onde afirma que “toda leitura cultural tem sempre um destino, não caminha a esmo. Esse destino pode ser a busca, a assimilação, a retenção, a crítica, a comparação, a verificação e a integração de conhecimentos”. A leitura é um

aprofundamento do conhecimento em um determinado assunto tanto científico ou cultural.

Para Vega (1969, p. 26 apud LAKATOS; MARCONI, 2010) a leitura pode ser dividida em quatro operações:

- **Reconhecimento:** entender o significado dos símbolos gráficos utilizados no texto.
- **Organização:** entrosar o significado das palavras na frase, no parágrafos, nos capítulos.
- **Elaboração:** estabelecer significados adicionais em torno do significado imediato e original dos símbolos gráficos utilizados no texto.
- **Valorização:** cotejar os dados da leitura com os meios ideais, conceitos e sentimentos, a fim de aceitar ou refutar as afirmações ou supostas verdades.

A leitura enriquece o conhecimento do indivíduo, melhora seu vocabulário e o remete a um mundo diferenciado no ponto de vista social visto que, uma pessoa que tem o hábito de fazer leituras diariamente de livros, jornais ou revistas, possui uma sabedoria a mais, um conhecimento amplo, e um diferencial perante as pessoas e conseqüentemente no mercado de trabalho. Ler é mais que simplesmente visualizar um conjunto de letras organizadas e formadoras de palavras, ler é buscar compreensão, identidade com o mundo ao redor do leitor, é estar inserido numa diversidade de informações que induzem a novas descobertas culminantes em novas informações.

1. REFERENCIAL TEÓRICO.

A gestão de pessoas vem sofrendo diversas transformações com o passar dos tempos, e o desenvolvimento de capital humano vem sendo uma grande vantagem ante a competitividade do mercado. O treinamento nas organizações por sua vez, vem preparando este capital humano com o intuito de desenvolver novas habilidades que resultem na melhoria dos colaboradores diante de seus papéis funcionais dentro da organização.

1.1 Administração de Recursos Humanos.

A Administração de Recursos Humanos, seguindo uma percepção exclusivamente pessoal, surgiu diante do crescimento das atividades organizacionais.

Segundo Gil (1994, p. 13) a

Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade, além do que, se propõe contribuir nas políticas e nas estratégias que possam condicionar melhorias nas relações de trabalho no ambiente organizacional.

A Administração de Recursos Humanos está interligada diretamente a toda organização, nela é formada as relações de trabalho, onde influencia a organização e seus colaboradores na busca e concretização de suas metas e objetivos.

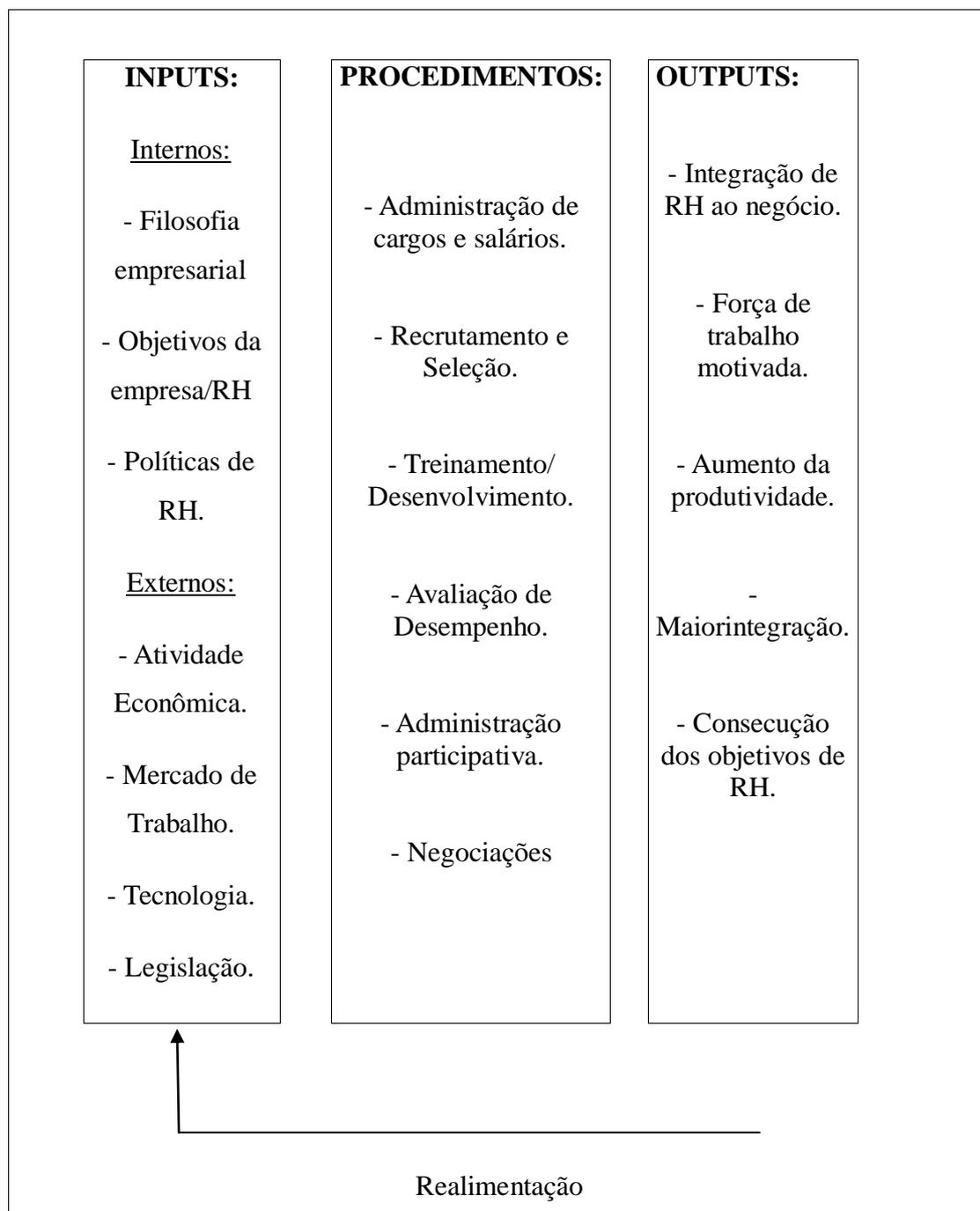
A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 1999, p. 179).

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos, as percepções se voltam às pessoas que desempenham papéis dentro da organização. O capital humano é o principal componente de uma empresa, onde é ele quem faz funcionar toda a organização, apesar de, nos dias atuais com o avanço da tecnologia as máquinas terem

ocupado o lugar de muitas pessoas no mercado, mas apesar destas mudanças o ser humano não deixa ainda de ser o principal componente da organização.

A figura a seguir mostra um modelo básico de como os subsistemas de Recursos Humanos são desenvolvidos e funcionam dentro de uma organização.

Figura 1 – Modelo de sistema básico de RH.

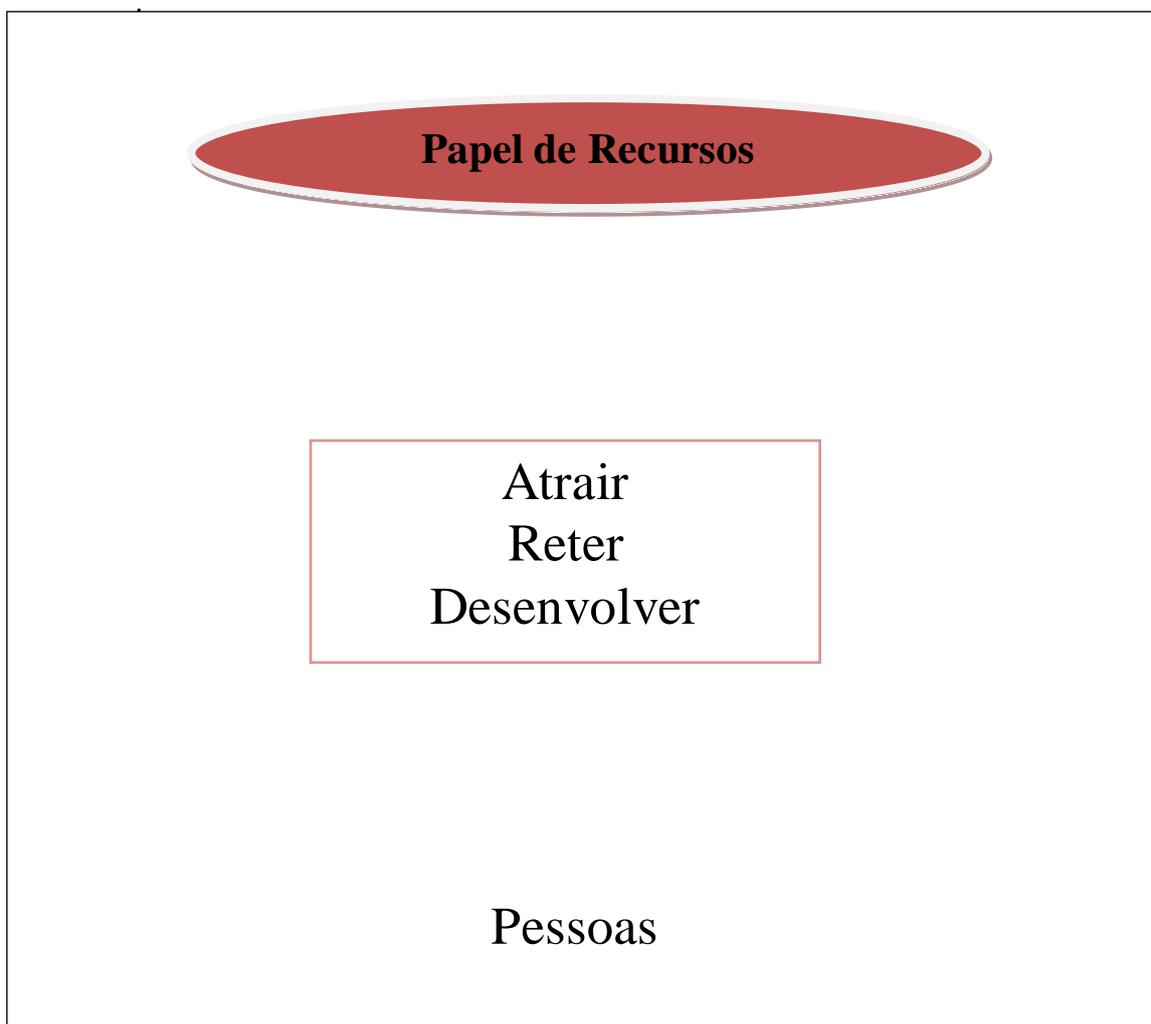


Fonte: Carvalho, 1993, p. 6.

A Administração de Recursos Humanos vem crescendo, ou desenvolvendo, na proporção em que as organizações se proliferam, segundo dados do IBGE (2010) onde atesta que do ano de 2007 a 2010 houve um crescimento no cadastro de novas empresas de 257%. Conseqüentemente os problemas organizacionais se desenvolvem na medida em que novos paradigmas surgem face a dita proliferação, e, portanto, a necessidade de um órgão com a capacidade de administrar os problemas gerados torna-se fator de necessidade. A gestão de pessoas possui a função de programar recursos humanos dentro da organização, onde os mesmos contribuam para o crescimento e alcance de seus objetivos.

A figura a seguir ilustra o papel de recursos humanos dentro da organização, o mesmo tem como objetivo desenvolver, atrair o ser humano dentro da organização, desenvolver treinamentos, planos de carreira, reter pessoas.

Figura 2 - Gestão de Pessoas



A administração de recursos humanos na organização atrai, retém e desenvolve pessoas, a organização que tem em sua equipe pessoas selecionadas, motivadas, bem treinadas, possui um grande diferencial diante do mercado. A sobrevivência de uma empresa, seu progresso no mercado depende muito das pessoas selecionadas, treinadas, capacitadas para exercer as funções com responsabilidade.

O papel da administração de recursos humanos dentro da organização é de grande importância, pois é responsável por atrair pessoas, encontrar o indivíduo que a organização necessita. A gestão de pessoas é responsável por vários processos dentro de uma organização como administrar o pessoal, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação do desempenho do profissional, dentre outros.

Segundo as considerações de Lacombe (2003, p. 238) que define a importância dos recursos humanos como,

Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores.

Observa-se que as empresas têm certa insegurança em investir em recursos humanos, talvez pelo fato da capacidade de reter pessoal, muitas preferem investir em construções, manutenção de prédios, e esquecem o principal que é seu capital humano. A maioria das organizações investe 50 % de seus orçamentos em salários, construções, reformas, e menos de 1% em treinamento para seus colaboradores.

As organizações estão observando, com o passar dos anos, a importância das pessoas para o ambiente de trabalho, pois no passado não era dada a importância necessária às pessoas, mas sim às máquinas, a tecnologia da produção. Os administradores que desejam que sua organização esteja sempre em posição no mercado, que seus clientes estejam satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, precisam investir em seu capital humano, desenvolver seus colaboradores, pois se uma organização não tiver uma boa equipe de trabalho, conseqüentemente não terá um bom funcionamento do restante.

Segundo Lacombe, (2003, p. 241):

Quem administra os recursos humanos são os chefes, os gerentes de cada unidade da empresa: são eles os responsáveis pelos resultados de sua área e pelos seus subordinados, por distribuir os trabalhos, planejar e controlar os resultados, avaliar e recompensar os subordinados e decidir quem deve ser admitido, promovido ou demitido.

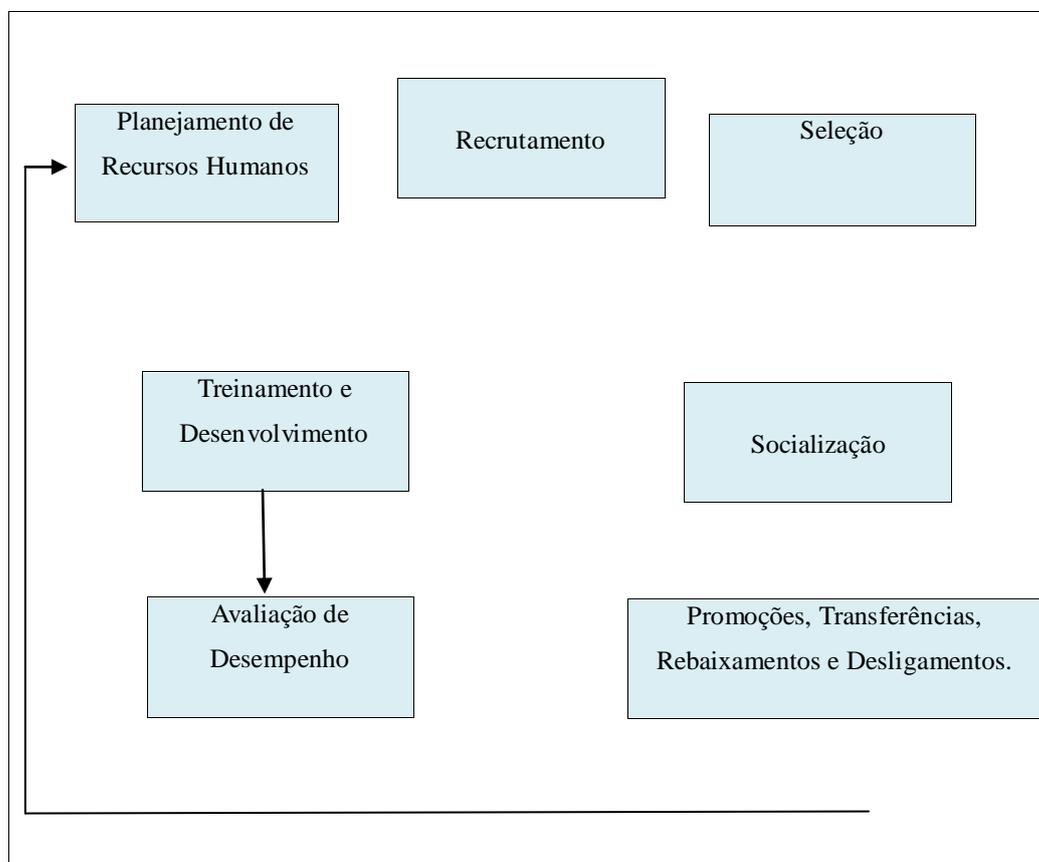
Aprende-se nas faculdades de Administração que formar uma boa equipe de trabalho é função do administrador de recursos humanos, e realmente cabe ao chefe orientar seus gerentes de RH da importância da equipe nos resultados da empresa, onde os mesmos devem agir como educadores de sua equipe, manter-se informado sobre assuntos de recursos humanos, sugerir ideias, motivar seus colaboradores. A organização também precisa montar programas para capacitação e aperfeiçoamento do pessoal, e tudo envolve em grande parte o recursos humanos da empresa, pois ele é responsável por selecionar, desenvolver e capacitar pessoas.

Para Stoner, (1994, p. 276) que ressalta sobre o processo da Administração de Recursos Humanos nas organizações:

Os administradores eficazes são promovidos ou saem para ocupar cargos melhores em outros lugares; os administradores ineficazes são rebaixados ou até mesmo despedidos. Além disso, de tempos em tempos, a empresa pode precisar de mais ou de menos empregados e administradores. Assim, o processo de Administração de Recursos Humanos é um processo permanente que tenta manter a organização suprida das pessoas certas, nas posições certas, na hora certa.

A administração de Recursos Humanos auxilia os administradores na seleção de seus colaboradores, no treinamento e desenvolvimento, no planejamento. Na ilustração a seguir será mostrado o processo de Administração de Recursos Humanos nas organizações, onde segundo Stoner (1994, p. 276) é concluído de sete atividades básicas: o planejamento de recursos humanos, o recrutamento, a seleção, a socialização, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e as promoções, transferências, rebaixamentos e desligamentos.

Figura 03 – O Processo da Administração de Recursos Humanos nas Organizações



Fonte: Stoner (1994, p. 276)

1.2 Treinamento: Formando o Profissional.

Segundo Chiavenato (2006, p. 288) treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O treinamento é a preparação do profissional para o mercado de trabalho. É a qualificação da pessoa para execução de suas funções com mais qualidade dentro da empresa onde atua. O treinamento tem como objetivo qualificar, desenvolver habilidades e conhecimentos aos profissionais, com o intuito de assim desempenharem melhor suas tarefas na organização.

Considerando as reflexões de Boog (1994, p. 130), "o treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial." Tal afirmação remete a ideia de que é o

treinamento o elemento chave na consolidação da qualidade organizacional, visto que tal qualidade tem início a partir do capital humano inserido nesse contexto.

A visão do treinamento é adquirir maior grau de instrução as habilidades dos colaboradores. O treinamento pode trazer um grande retorno tanto para a empresa como para o profissional, pois um profissional bem treinado e bem qualificado possui uma motivação maior na execução de suas tarefas, e conseqüentemente seu retorno à empresa será mais produtivo, além de contribuir para resultados satisfatórios da organização.

Para Marras (2001, p. 145 apud BOOG, 2006) o treinamento é,

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

Para Lacombe, (2003, p. 270) que já define treinamento como,

Qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividade, ou prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades.

Muitos gestores reconhecem a importância de terem colaboradores qualificados e bem treinados dentro de suas organizações, por isso investem intensamente em programas de treinamentos para o desenvolvimento de seus profissionais e também com o objetivo de aumentar sua produtividade e lucratividade.

O treinamento além de ser uma ferramenta muito eficaz para as organizações pode ser dividido em dois métodos, sendo formal e informal. Robbins (2002, p. 470 apud BOOG, 2006) define treinamento formal e informal como sendo,

Treinamento formal – Ele é planejado com antecedência e com formato estruturado;

Treinamento informal – Não estruturado, não planejado e facilmente adaptável as situações da empresa e dos indivíduos, para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados.

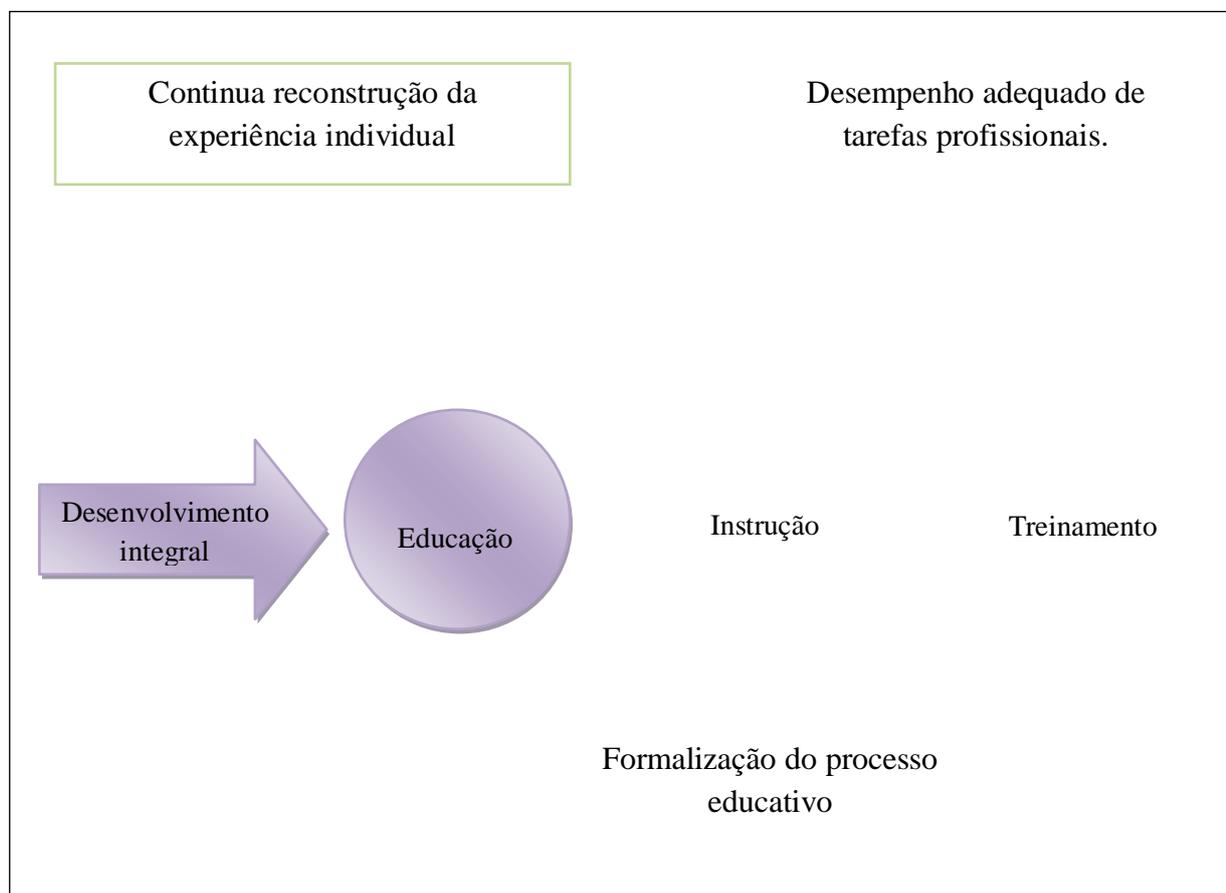
Para Carvalho (2001, p. 12) quando devidamente implantado dentro da organização o treinamento proporciona várias vantagens, como:

- ✓ 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 uma viabilidade, vantagens, custos e outros;
- ✓ Elaborar planos de capacitação profissional a curto, médio e longo prazo, integrando-os as metas da empresa.

O contínuo desenvolvimento do profissional acontece através de três fatores: a educação que é a restauração pessoal, a instrução que é a realização do processo educativo e o treinamento que é a qualificação do profissional.

Podemos observar na figura 2 este processo de desenvolvimento contínuo do profissional, nela observamos as etapas que como é feito este processo que tem início desde a sua educação, passando pela instrução que o indivíduo recebe no decorrer de sua vivência, até o treinamento onde o mesmo se qualifica para a execução de suas tarefas.

Figura 04: Educação, instrução, treinamento e o desenvolvimento integral do indivíduo



Fonte: Carvalho (1932, p. 155)

As organizações precisam possuir no seu quadro pessoas motivadas, competentes, para assim desenvolverem melhor suas funções. Muitas empresas ficam na dúvida se devem ou não treinar seus colaboradores, porém é uma necessidade treinar a equipe, pois, ao serem admitidas as pessoas se inserem na organização com seus conhecimentos e experiências já adquiridas no mercado, e a empresa possui suas particularidades.

Refletindo nas considerações de Lacombe (2003, p. 270) que relata que o treinamento não deve ser implantado pela empresa somente para novos colaboradores, pelo contrário, precisa ser um processo contínuo da organização, que sempre precisa estar investindo em seu pessoal. Todas as vezes que um gestor explica à sua equipe como se deve executar uma função, ele está orientando seus colaboradores, e também treinando, pois é um processo de conhecimento.

1.2.1 Por que as empresas treinam?

Em geral, as organizações treinam seus colaboradores para oferecer novas habilidades e melhorar sua capacitação. Com isso a empresa espera que o colaborador proporcione um retorno ao investimento feito através do treinamento. Porém outros fatores também adquiridos pelas organizações para oferecem treinamento a sua equipe, como: devido às particularidades da empresa, sua cultura, um colaborador ao se inserir em uma organização, a mesma muitas vezes possui técnicas, normas e políticas que precisam ser ensinados ao novo colaborador. Outro fator é o surgimento de novas funções, algumas acabam, outras surgem, e é preciso manter o funcionário evoluído, a mudança de função de um colaborar também é um fator que exige um treinamento para a nova área proposta.

Enfim, os motivos que levam as organizações a oferecerem treinamentos se diversificam, porém, o importante é a organização sempre investir em treinamentos, pois sempre ocorrem mudanças, colaboradores são transferidos, novas tecnologias vão surgindo, daí novos conhecimentos precisam ser adquiridos, e o treinamento auxilia nessa obtenção de conhecimento e capacidade.

1.3 Tipos de Treinamento.

Os tipos de treinamentos são vários, e dentro de uma organização podemos considerar em relação à forma de execução e ao público-alvo. O treinamento também pode ser formal interno ou formal externo. O formal interno é programado e executado pela empresa para seus colaboradores, porém não são realizados dentro do ambiente de trabalho e sim fora dele, como cursos, palestras, seminários, tudo que desenvolva e capacite os colaboradores para exercerem com mais eficiência suas funções. O treinamento formal externo é aquele aberto às pessoas, programado por faculdades e outras instituições de ensino, é indicado para as organizações que treinam um número menor de pessoas.

Outro tipo de treinamento é pela rotação de funções, este tipo de treinamento é utilizado por empresas de grande porte para treinar e preparar o colaborador para novas posições. A rotação de funções traz diversas vantagens para a organização como um aumento da visão da equipe, porém também traz alguns transtornos a empresa, como por exemplo, os novos admitidos para o cargo não terão o conhecimento completo da nova função. Temos o treinamento por incumbências especiais, que seria pessoas que são treinadas por participação em comitês, grupos de trabalho, trabalhos de planejamento, e outras atividades que estão relacionados ao aprendizado. O treinamento por capacitação técnico-profissional também é um tipo de treinamento voltado para melhorar a capacitação do colaborador nas funções que já exercem dentro da empresa, ou para capacitarem novas funções com maior grau de dificuldade.

Segundo Lacombe (2003, p. 271)

a formação de uma equipe de alto gabarito, atuando de forma integrada é um investimento que costuma dar resultados excelentes para a empresa. É preciso, porém, ter em mente que se trata de um investimento a médio e longo prazo.

O investimento da organização em treinamentos oferece um grande retorno para a empresa, pois estará capacitando seus colaboradores para com mais habilidade e eficiência atender ao cliente, oferecer serviço de qualidade, o que dará ao cliente uma satisfação maior com a empresa e com isso motivará o mesmo a retornar a empresa futuramente.

1.4 Levantamento das necessidades do treinamento.

Para a realização do treinamento, a organização precisa realizar um levantamento de suas necessidades, para que assim o treinamento não tenha o desvio de sua finalidade.

Segundo Carvalho (1932, p. 273) o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico o mais amplo possível, de três áreas decisivas, a saber:

- ✓ Análise da Empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário.
- ✓ Análise das Tarefas: identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado.
- ✓ Análise do Comportamento: caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.

A pesquisa sobre a necessidade de formação de colaboradores dentro da organização não é uma tarefa fácil, necessita de dedicação dos especialistas ali envolvidos nesta área, onde os mesmos muitas vezes trabalham com constantes exigências, visando o alcance de resultados em curto prazo para muitas empresas.

Entre vários os fatores que influenciam a pesquisa das necessidades de treinamento, Carvalho (1932, p. 142) nos apresenta as seguintes:

- ✓ Situação da empresa no mercado.
- ✓ Nível tecnológico em que se encontra a organização.
- ✓ Racionalização administrativa.
- ✓ Meio ambiente onde a empresa atua.

A organização necessita conhecer sua situação no mercado onde atua, para assim direcionar qual o treinamento mais viável será necessário colocar em prática com seus colaboradores.

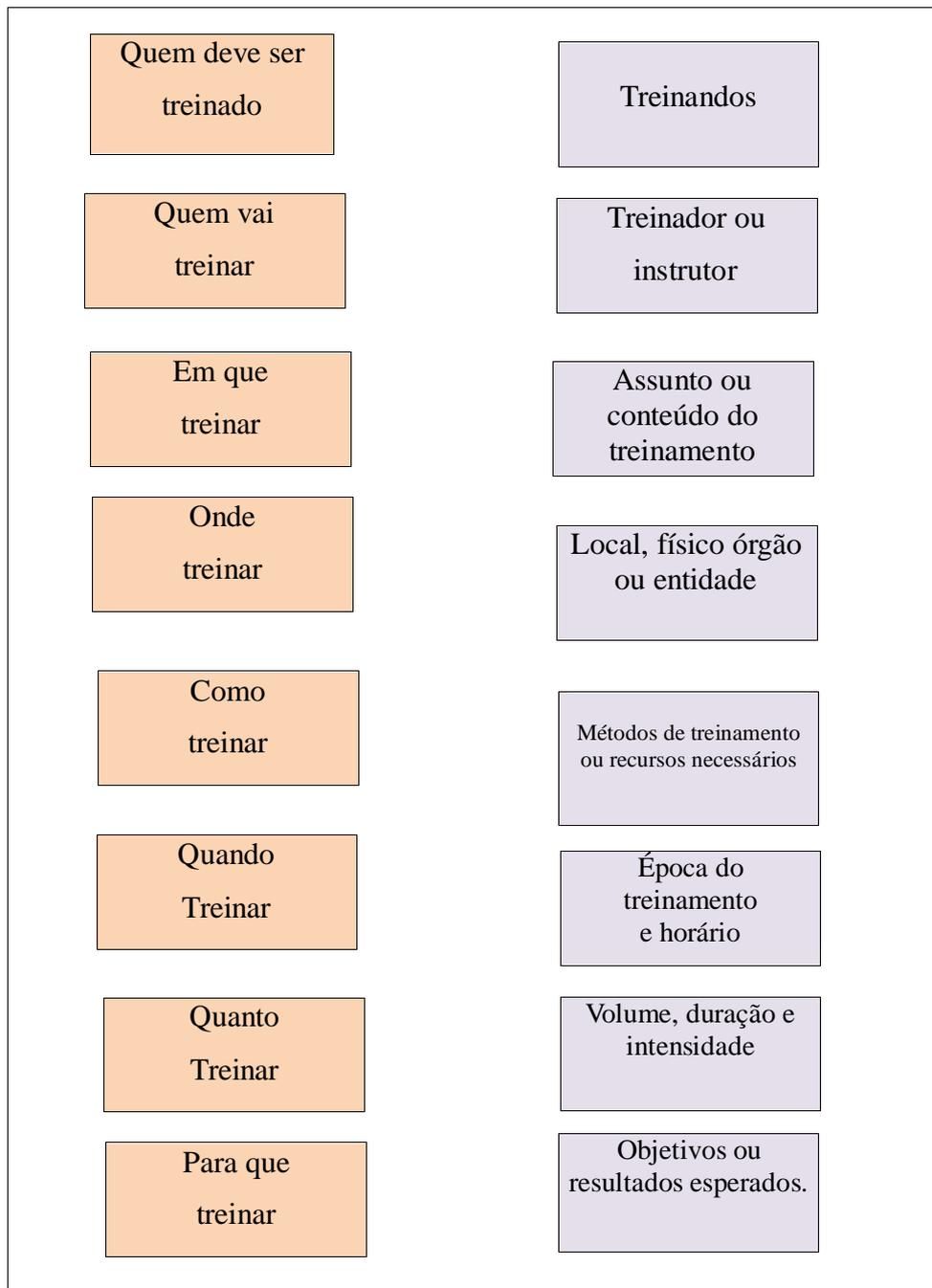
Para Carvalho (1932, p. 153) a direção de treinamentos das empresas procura respostas para perguntas, como:

- ✓ Quem está necessitando de formação?
- ✓ Onde há maior urgência de treinamento?
- ✓ Que espécie de treinamento é necessária?

O levantamento das necessidades de treinamento permitirá a organização um conhecimento mais amplo de quais as áreas está necessitando de mais treinamento, quais os colaboradores estão precisando de formação, para assim obter informações certas para a implantação do treinamento com mais eficiência.

A ilustração a seguir mostra algumas questões de que auxilia no levantamento das necessidades de treinamento.

Figura 5 – Elementos da programação do treinamento



Fonte: Carvalho (1932, p. 175)

1.5 Planejamento da Atividade de Treinamento.

Depois de realizado o levantamento das necessidades de treinamento nas empresas, de modo geral, surge assim com os resultados das pesquisas levantadas, o planejamento do treinamento na organização.

Segundo Carvalho (1932, p. 173) planejar é uma função tipicamente administrativa, envolvendo a seleção de objetivos, processos e programas, a partir de uma série de alternativas. É uma tomada de decisão que afeta o curso futuro de uma empresa ou departamento. O planejamento é a função gerencial que seleciona os objetivos de uma determinada unidade ou de toda a organização, apontando as diretrizes, programas e procedimentos para atingir as metas propostas.

Para Maximiliano (2008, p. 114) “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomada de decisão”. Planejar é acima de tudo pensar, o gestor que planeja suas decisões está planejando e definindo o futuro de sua organização, pois estará na busca de resultados desejados.

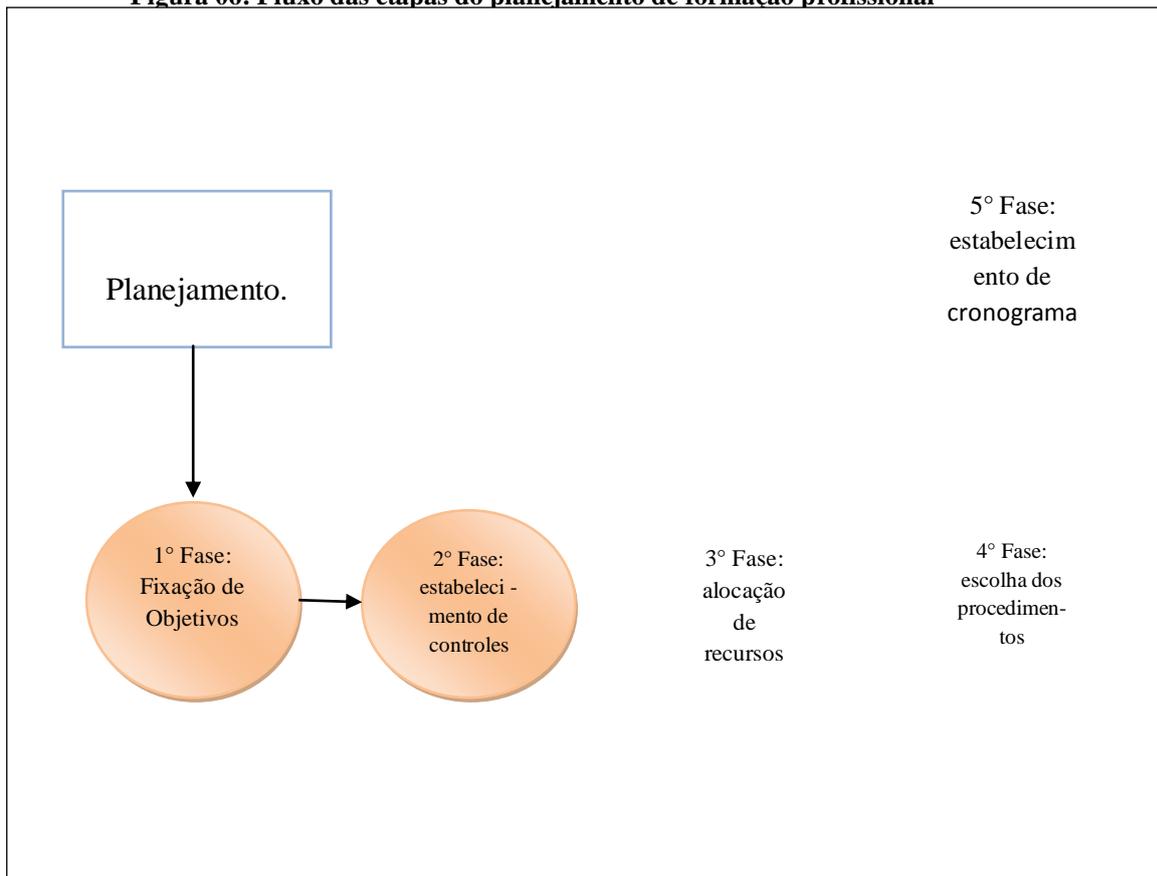
O planejamento da atividade de treinamento na organização é uma etapa de grande relevância na empresa, pois o planejamento evita a tomada de decisões imediatas, assim o planejamento auxilia na tomada de decisões tanto a curto, médio ou longo prazo.

Refletindo nas considerações de Carvalho (1932, p. 173) que ressalta a responsabilidade da gerência de treinamento em determinar as seqüências de ações administrativas com vistas:

- a) ao desenvolvimento de políticas de treinamento da empresa;
- b) ao estabelecimento de procedimentos, padronizando métodos de formação;
- c) à definição orçamentária da unidade de treinamento, com a respectiva fixação de recursos financeiros para os programas de desenvolvimento de RH;
- d) à programação da atividade de formação, estabelecendo prioridade e seqüências de cada componente da programação;
- e) ao desenvolvimento de estratégias de treinamento, decidindo quando e como alcançar os objetivos propostos;
- f) à fixação de objetivos de treinamento, estabelecendo os resultados finais desejados; e
- g) ao cumprimento dos planos de formação através da implantação de controles eficientes.

A ilustração da figura 3 nos mostra as várias etapas da atividade de planejamento aplicado ao treinamento, como início na fixação dos objetivos que é o primeiro passo do planejamento, seguindo do estabelecimento de controles, a alocação de recursos financeiros, pois o treinamento exige um custo financeiro para sua execução, a escolha dos procedimentos e por final o estabelecimento do cronograma, que é onde o treinamento será todo planejado, com suas datas bem definidas.

Figura 06: Fluxo das etapas do planejamento de formação profissional



Fonte: Carvalho (1932, p. 178)

Segundo Marras (2001, p. 155 apud BOOG, 2006) “O planejamento de treinamento é o elo de ligação entre políticas, diretrizes e ações formais e informais que regem as relações organizacionais”. Planejar o treinamento dentro da organização tem no seu pressuposto definir objetivos, o planejamento do treinamento deve se propor atender os princípios da organização, de acordo com as necessidades de cada departamento ou da empresa como um todo.

1.6 Aplicação do Treinamento na Organização.

Diante do levantamento da necessidade de treinamento dentro da organização e todo o planejamento, segue-se a próxima etapa voltada para a execução, onde se é colocado em prática tudo que foi levantado e planejado.

A ligação entre o treinando e o treinador torna-se o importante na execução do treinamento, pois neste momento o colaborador está em processo de aprendizagem e consequente aumento de seu conhecimento, que posteriormente será de suma importância para a organização.

Refletindo nas considerações de Marras (2001, p. 157 apud BOOG, 2006) que define a execução do treinamento como a "aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização". Para o treinamento ser implantado em uma organização o gestor necessita fazer uma análise da empresa, um levantamento de suas necessidades, qual setor precisa de treinamento, quem está necessitando de formação, qual tipo de treinamento é necessário, com essas e várias outras informações o gestor consegue direcionar o treinamento em sua organização.

Treinar é proporcionar aprendizagem a um indivíduo, e quando aplicado dentro da organização é uma garantia de que o colaborador dará um retorno desejado a empresa, através da execução de suas funções com mais segurança e de um atendimento mais qualificado ao cliente.

1.7 Avaliação do Treinamento.

Esta é a última etapa do processo de treinamento, é onde a organização irá avaliar se o treinamento ocorreu de forma satisfatória, se todos os objetivos foram alcançados, se as necessidades da empresa e dos colaboradores foram atendidas, se os colaboradores estão colocando em prática tudo aquilo que foi aprendido, se a produtividade aumentou tudo isso deve ser avaliado após o processo de treinamento. Segundo Chiavenato (2006, p. 515) "A etapa final do processo de treinamento é a

avaliação dos resultados obtidos. O programa de treinamento deve ter uma avaliação e sua eficiência”.

A avaliação do treinamento pode ser analisada dentro da organização de várias formas:

- ✓ Avaliação de Reações: é observada nesta etapa a metodologia utilizada pelo treinador, a relação do colaborador com conteúdo aplicado, material, carga horaria, etc.
 - ✓ Avaliação de Aprendizagem: nesta etapa se avalia a aprendizagem do colaborador, através de testes objetivos, aprimoramento das habilidades adquiridas através da prática.
 - ✓ Avaliação do comportamento no cargo: é observado o comportamento do colaborador no cargo após o treinamento, sua evolução, seu interesse.
 - ✓ Avaliação do Resultado: esta etapa é onde se observa se o treinamento provocou e trouxe as mudanças pretendidas pela empresa. A avaliação pode ser realizada até 45 dias após a execução do treinamento na organização.
- (MOURA, 2008, p. 20/21)

O importante na avaliação do treinamento é a observação de que se todas as metas foram alcançadas ou, numa hipótese, encaminhada para o alcance, e todos os objetivos realizados, pois se caso as metas não foram alcançadas de maneira satisfatória, ou se os colaboradores não estão demonstrando um evolução em suas funções, o treinamento precisa ser revisto e novamente colocado em prática dentro da organização.

1.8 Satisfação dos Clientes.

Para uma organização a satisfação de seus clientes com os produtos ou serviços oferecidos é de elevada importância, cliente satisfeito é sinal de que a empresa está investindo em seus produtos e serviços e também em seu capital humano. Segundo Maximiniano (2008, p. 82) “a satisfação do cliente é um objetivo prioritário para todas as organizações. Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas”.

Uma organização que se preocupa com o cliente procura oferecer, desde o mais importante que é a qualidade no produto ou serviço, até ao atendimento de reclamações, facilidade nos serviços de assistência aos clientes, acompanhamento do processo pós-vendas, tudo isso é um diferencial da empresa diante do mercado competitivo. E na

busca da satisfação de seus clientes a organização precisa também investir em seu capital humano, que são seus colaboradores, e o treinamento está interligado a esta satisfação, pois, quando a empresa investe em formação para seus profissionais ela está investindo na satisfação de seus clientes, colaboradores bem treinados exercem com mais eficiência suas funções, conhecem melhor os produtos e serviços da empresa, buscam conhecimentos a mais em seu dia a dia, e acima de tudo atende melhor o cliente na busca dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa.

1.9 Treinamento e Motivação.

Dentro da organização a motivação apresenta fundamental importância para os indivíduos. Segundo Maximiniano (2008, p. 231) “a palavra motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão, afeta o desempenho das pessoas e das organizações”.

Na Administração a motivação está ligada à influência que a mesma exerce no desempenho das pessoas em seu ambiente de trabalho. O desempenho das tarefas da organização depende da motivação do profissional e o desempenho da empresa depende dos indivíduos que ali estão inseridos, assim se observa a importância de colaboradores motivados no ambiente de trabalho.

Para Maximiniano (2008, p. 233) que define a motivação no trabalho como,

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

A motivação influencia o indivíduo na execução de suas funções dentro da organização, colaboradores desmotivados exercem com menos eficácia suas tarefas. Muitas organizações utilizam práticas motivacionais em seu ambiente de trabalho como um fator motivação para seus colaboradores, essas práticas abrangem desde elogios por uma tarefa bem executada até prêmios, benefícios, planos de carreira, participação nos lucros. Podemos destacar como uma prática motivacional em uma organização o treinamento, muitos gestores desenvolvem treinamentos como uma forma de motivação,

pois, busca a atualização das habilidades do colaborador, a ampliação de seus conhecimentos, capacidade na realização de outras atividades na organização. A respeito das habilidades, Katz (apud MAXIMIANO, 2008, p. 107), distingue as habilidades conforme a posição do indivíduo na camada hierárquica da organização, onde, segundo Maximiano (2008), tais habilidades se dividem em habilidades conceituais, habilidades humanas e habilidades técnicas. Ainda, com bases nos estudos de Katz Katz (apud MAXIMIANO, 2008), o mesmo afirma que quanto mais alto o cargo do indivíduo dentro da organização, menores são suas habilidades técnicas e humanas, e quanto menor o cargo do indivíduo, menores são suas habilidades conceituais, restando, então, as funções intermediárias onde há um equilíbrio nas habilidades dos colaboradores nas funções de gerenciamento.

Os programas de treinamento motivacional dentro da organização podem ser desenvolvidos através de palestras, dinâmicas, reuniões, onde possa auxiliar a motivação dos colaboradores. Estes procedimentos têm grande influência no ambiente de trabalho, pois, a organização que desenvolve palestras, realiza reuniões com seus colaboradores está proporcionando um ambiente de trabalho melhor, a participação dos colaboradores nas reuniões causa um efeito positivo na empresa, pois acontece uma interação dos gestores com colaboradores, sugestões são colocadas, informações repassadas, enfim, auxilia a motivação do funcionário em seu ambiente de trabalho.

RESULTADOS OBTIDOS.

As exposições aqui apresentadas, além de reforçarem anteriores convicções a cerca da importância da Administração de Recursos Humanos numa organização, tal qual discutido durante todo o trabalho, deixa claro que este tema jamais estará inserido num contexto ultrapassado. O recursos humanos foi, continua e continuará responsável por todo o pessoal de uma empresa, envolvido com todo processo de recrutamento, seleção, treinamento, movimentação de pessoal e tudo mais que for definitivo na consolidação da personalidade organizacional bem como sua eficiência e qualidade a partir do seu capital humano definido, também, em sua qualidade e eficiência funcional. Enfim, o recursos humanos de uma organização mantém seu status de um dos departamentos de maior importância dentro de uma empresa.

Quanto aos conceitos aqui inseridos no que concerne a treinamento de pessoal, pode-se observar que, assegurada as ideias e opinião de vários autores, os conhecimentos outrora restrito a umas poucas reflexões sobre o treinamento formando o profissional, tomaram novas dimensões bem como remeteram uma nova visão de mundo quanto a sua proposta, reforçadas quando da apresentação das etapas do processo de treinamento no que se refere ao levantamento das necessidades de sua aplicação, seu planejamento, execução e avaliação.

Em fim, os resultados obtidos na realização desta pesquisa bibliográfica visam mostrar como o treinamento é importante para as organizações manterem seus colaboradores motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho, e como um treinamento bem planejado, com suas necessidades levantadas de maneira correta, com sua execução dentro da organização por profissionais experientes, e sua avaliação realizada com clareza, pode trazer benefícios para a organização, que contará com profissionais mais capacitados, desenvolvidos e motivados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Quando as pessoas se inserem em uma organização, junto a elas vêm conhecimento e atitudes adquiridas em outras empresas. Muitos destes conhecimentos e necessidades podem contribuir para seu novo ambiente de trabalho, ou pode não ser satisfatório para seu novo ambiente de trabalho. Com isso torna-se necessário realizar um levantamento das necessidades que aquele indivíduo necessita de estar passando por programas de treinamento.

Com isso, a realização de treinamentos dentro da organização vem para aumentar o crescimento da empresa, aprimorar os conhecimentos dos colaboradores, aumentar a satisfação dos mesmos com a organização, e até sua qualidade de vida, pois estarão mais motivados para exercer as atividades e mais preparados para enfrentarem os desafios e mudança do mercado empresarial.

Os gestores de recursos humanos estão observando com o decorrer do tempo, a importância que um departamento de RH tem para um bom desenvolvimento de uma organização, é o gestor quem precisa verificar como está o funcionamento de sua equipe, se seus colaboradores estão motivados e satisfeitos, se com estes aspectos o gestor observar que sua organização está com pessoas desmotivadas e insatisfeitas, o treinamento será uma ferramenta chave para trazer mais motivação e satisfação a sua equipe de trabalho.

O treinamento é uma qualificação para o indivíduo, habilidades a mais que a mesmo estará adquirindo. Os programas de treinamentos implantados dentro das organizações visam melhorar o desempenho do colaborador, aumentar sua motivação, pois treinamento e motivação caminham juntos. Um colaborador desmotivado dentro de uma organização pode trazer diversos prejuízos à mesma, e o motivo desta desmotivação podem ser vários, como, o colaborador pode estar insatisfeito algum procedimento da empresa, ou por não ter um conhecimento mais amplo da função que exerce, e a partir do momento que este colaborador é incluído nos programas de treinamento da organização, sua motivação aumenta, pois ele estará adquirindo mais conhecimentos, conhecendo melhor a empresa onde trabalha e aprendendo novas habilidades de como lidar no mercado de trabalho.

No decorrer deste trabalho foi possível verificar como a gestão de recursos humanos é de vital importância para as organizações, e que os programas de treinamentos implantados pelas empresas oferecem um retorno satisfatório às mesmas. Investir no colaborador é uma necessidade que se tornou relevante para a permanência das empresas no mercado e para a satisfação contínua de seus clientes.

Baseado em livros a respeito do tema e no decorrer do trabalho, observamos que o mesmo auxiliará acadêmicos, empresas e colaboradores sobre a importância da Administração de Recursos Humanos dentro das organizações, de sua função em atrair, reter, recrutar e selecionar pessoas, além de oferecer treinamentos onde possa desenvolver e capacitar os indivíduos inseridos nas organizações, proporcionando assim aos mesmos, habilidades para exercerem com eficácia suas funções e estar preparados para o as exigências do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALICE, Maria P. Moura. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008. (Coleção Gestão Empresarial).

BOOG, Gustavo Gruneb. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira da Administração e negócios).

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios de Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Prática de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Informações estatísticas. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br/cidadesat/default.php>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas, mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARIANO, Sandra Regi. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1994.

Monografia revisada de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011.

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política de USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB1/1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às Normas da ABNT vigente de 2011 do Trabalho de Conclusão do Curso intitulado: **A IMPORTANCIA DO TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**, da acadêmica Laiane Gomes da Silva, do Curso de Administração de Empresas da FACERES - Faculdade de Ceres.

Por ser verdade, firmo a presente

Ceres, 1 de agosto de 2012

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

FACULDADE DE CERES
FACERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CERTIFICADO.

Certifico para os devidos fins que a acadêmica Laiane Gomes da Silva submeteu seu trabalho monográfico a minha correção ortográfica. Alego que o mesmo encontra-se sob o novo acordo ortográfico. Por ser verdade, assino abaixo.

Maria Cecília Belisário de Lima
Graduada em Letras Modernas
Especialista em Docência de Língua Portuguesa e Literaturas