



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ-IFPI

JORGE NUNES DE OLIVEIRA

INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL: REVISÃO DE LITERATURA

TERESINA
2017

JORGE NUNES DE OLIVEIRA

INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL: REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado como exigência parcial para obtenção do diploma do Curso de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí. Campus Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Reinaldo Lopes.

TERESINA
2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48i OLIVEIRA, JORGE NUNES DE
INFLUENCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO CRESCIMENTO
ORGANIZACIONAL, REVISÃO DA LITERATURA / JORGE NUNES DE OLIVEIRA -
2017.
22 p.

Trabalho de conclusão de curso (Tecnologia) - Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus Teresina Central, Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos, 2017.

Orientador : Prof Dr. REINALDO DE ARAUJO LOPES.

1. TREINAMENTO. 2. DESENVOLVIMENTO. 3. T&D. I.Título.

CDD 658.3



204.618.0030

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
Praça da Liberdade, nº 1391 - Centro - Piau - Teresina - CEP 64.000-040

[Assinatura]

ATA DA BANCA EXAMINADORA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE JORGE NUNES DE OLIVEIRA

As dezessete horas do dia dois do mês de outubro do dois mil e dezessete, reuniu-se na Sala B4-19 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piau - IFPI, a Banca Examinadora do Trabalho de Conclusão de Curso, indicada pelo Departamento de Gestão e Negócios, para julgar, em exame final, o artigo científico intitulado "Influência do Treinamento e Desenvolvimento no Crescimento Organizacional", requisito final para a obtenção do Grau de *Tecnólogo em Recursos Humanos*. Aberto o assento, o professor-orientador e presidente da Comissão, Rinaldo de Araújo Lopes, após informar aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho de Conclusão de Curso, passou a palavra a concludente, para apresentação do referido trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, com a respectiva defesa da concludente. Logo após, a Comissão se reuniu, para julgamento e expedição do resultado final. Foram atribuídas as seguintes indicações: professor Rinaldo de Araújo Lopes indicou APROVADO com nota 8; professor José Alves de Sousa Neto indicou APROVADO com nota 8; professor Arnaldo Leôncio Dutra da Silva indicou APROVADO com nota 8,0. Pelas indicações, o concludente foi APROVADO com média 8,0. O resultado final foi comunicado publicamente pelo Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar o Presidente encerrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Teresina, 02 de outubro de 2017

[Assinatura]
Rinaldo de Araújo Lopes (Orientador)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piau - IFPI

[Assinatura]
José Alves de Sousa Neto

(Membro)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piau - IFPI

[Assinatura]
Arnaldo Leôncio Dutra da Silva

(Membro)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piau - IFPI



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO, PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E NEGÓCIOS
Praça da Liberdade, nº 1.997 - Centro - Teresina - CEP 64.000-040

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho: "Eficiência do Treinamento e Desenvolvimento no Crescimento Organizacional"

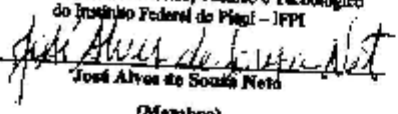
Concluinte: JORGE NUNES DE OLIVEIRA

Data: 02 de Outubro de 2017.

Trabalho defendido como requisito final para a obtenção de Grau em Tecnólogo em Recursos Humanos.
Aprovado pela Banca Examinadora indicada pelo Departamento de Gestão e Negócios, com média

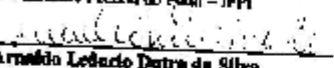
Teresina, 02 de outubro de 2017

Reinaldo de Araújo Lopes (Orientador)
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí - IFPI


José Alves de Sousa Neto

(Membro)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí - IFPI


Arnaldo Leônidas Dutra da Silva

(Membro)

Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
do Instituto Federal do Piauí - IFPI

AGRADECIMENTOS

"Sois o meu Deus, venho agradecer-vos. Venho glorificar-vos, sois o meu Deus" Sl 117,28.

Agradeço a Deus pela graça de alcançar esta graduação.

A minha esposa, Márcia Dias, que me instigou a esta vitória.

A meus filhos, Hellen Bruna e Hudson Douglas, por sempre acreditarem em mim.

Aos mestres, pelo conhecimento transmitido.

Aos colegas de turma pela companhia na jornada.

RESUMO

A palavra treinamento pode ser definida como o processo que torna alguém capaz de desenvolver algo, através de orientação ou instrução. Alguns especialistas consideram treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica e tem por objetivo refletir sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento para as pessoas e organizações. Atualmente, o T&D exige muito mais que o aperfeiçoamento das habilidades manuais e técnicas, envolve o desenvolvimento do comportamento e atitudes adequados à função atual, e principalmente aos cargos que poderá ocupar futuramente. Diante do exposto foi possível constatar que o Treinamento e Desenvolvimento são extremamente relevantes para as organizações e pessoas.

Palavras-chave: Treinamento, Desenvolvimento, T&D.

ABSTRACT

The word training may be defined as a process that becomes somebody able to develop something, through guidance or instruction. Some experts think training as a mean to develop the organizations labor force. The present study treats a bibliographic review and aims to reflect about the importance of Training and Development to people and organizations. Nowadays, T&D demands more than the improvement of manual and technical skills encloses the development of behavior and attitudes appropriate to the current function and especially to the positions that may occupy in the future. In view of the above, it was possible to verify that Training and Development are extremely relevant for organizations.

Key-words: Training, Development, T&D

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABTD	Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento
LNT	Levantamento das Necessidades de Treinamento
TWI	Training Within Industry,
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

1.2 PROBLEMA

2. METODOLOGIA

2.1 MODELO DE ESTUDO

2.2 MÉTODO DE BUSCA PARA IDENTIFICAÇÃO DE DADOS

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 HISTÓRICO DO TREINAMENTO

3.2 CONCEITOS

3.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

3.4 T&D x ORGANIZAÇÕES

3.5 APLICAÇÃO DO T&D

3.5.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT

3.5.2 Programação do Treinamento

3.5.3 Implementação

3.5.4. Avaliação

3.6 INFLUÊNCIA DO T&D NO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

4. DISPOSIÇÕES FINAIS

1. INTRODUÇÃO

A palavra treinamento pode ser definida como o processo que torna alguém capaz de desenvolver algo, através de orientação ou instrução. Alguns especialistas consideram treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho das organizações. Outros interpretam mais amplamente considerando o treinamento como uma preparação para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para aumentar o nível intelectual através da educação geral (CHIAVENATO, 2009).

O advento da globalização proporcionou um crescimento desenfreado e uma evolução tecnológica expressiva, nesse contexto, é possível observar que a dinâmica do mercado impõe que as empresas e os profissionais lidem constantemente com inovações, com isso surge a problemática da necessidade de treinamento a fim de adquirir as competências e habilidades indispensáveis para a realização satisfatória de suas atividades.

De acordo com Chiavenato (2008), nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações.

Diante do exposto, o presente estudo tem por objetivo refletir sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento para as pessoas e organizações.

1.1 OBJETIVO ESPECÍFICO

Pesquisar e coletar dados produzidos no mundo acadêmico sobre o tema: Treinamento, Desenvolvimento e sua Importância.

1.2 PROBLEMA

Qual a visão do mundo acadêmico sobre a influência do treinamento e desenvolvimento no crescimento organizacional?

2. METODOLOGIA

2.1 MODELO DE ESTUDO

O presente estudo trata-se de uma revisão bibliográfica que busca reunir, avaliar e conduzir a uma síntese de resultados de múltiplos estudos primários sobre a importância do Treinamento e Desenvolvimento para as pessoas e organizações.

2.2 MÉTODO DE BUSCA PARA IDENTIFICAÇÃO DE DADOS

A pesquisa bibliográfica foi realizada entre maio e agosto de 2017, através de livros e artigos publicados no Google Acadêmico. Foram selecionados estudos publicados entre 1994 e 2016. As palavras-chave utilizadas para a busca: treinamento, desenvolvimento, T&D.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1 HISTÓRICO DO TREINAMENTO

O treinamento é uma instituição fundamental na gestão empresarial. Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, já observada nos primórdios do “sistema de fábrica”. A inabilitação dos trabalhadores para operar no “sistema de fábrica” configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável à eficácia, que prenunciou, desde o início do trabalho industrial, a importância dos investimentos na capacitação profissional. A atenção que desde essa época era dedicada à habilitação profissional foi potencializada pelo significativo crescimento do trabalho especializado a partir de 1880 (BOOG,1994).

Durante a Segunda Guerra Mundial, de 1939 a 1945, houve necessidade de significativo aumento na produção das empresas, ao mesmo tempo em que novos trabalhadores menos qualificados chegavam aos postos de trabalho. Nesse contexto, nos EUA, os ocupantes de um cargo que estava em sua primeira fase de vida, o de gerente de pessoal, juntaram-se a professores das áreas de ciências sociais para criar um programa de fácil aplicação para treinamento rápido de operários e técnicos. Surgiu então um programa bem sucedido chamado TWI – Training Within Industry, treinamento no local de trabalho, que por sua eficácia, acabou sendo adotado em todo o mundo, incluindo o Brasil, um país onde o processo de industrialização estava em início do seu desenvolvimento (XAVIER, 2006).

Há algum tempo atrás, o treinamento estava voltado somente para a preparação de atividades, visando o conhecimento técnico sobre a realização destas, mas atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que

alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado (OLIVEIRA, 2015).

Percebe-se que a necessidade de treinamento é uma constante, pois sempre há a renovação de quadros de funcionários, novas tecnologias e sistemas que demandam uma renovação do conhecimento ou a aquisição de um novo, imposto por uma nova tecnologia que surge.

Atualmente as novas tecnologias e as informações passam por um processo extremamente dinâmicas, com evolução constante e rápida que demanda dos profissionais e empresas respostas rápidas e permanente aprimoramento.

3.2 CONCEITOS

Treinar vem do latim *trahere*, significando trazer/levar a fazer algo. O conceito, que ele seja ou não do conhecimento de quem o utiliza, é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes e fazê-lo sem a assistência de quem ensina. Essa conceituação, ainda que bem simples, contém elementos essenciais que ao longo da história vêm tomando formas diferentes e sendo executados por atores diversos.

O conceito de desenvolvimento também sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível divorciá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *volvere* – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes da que está habituado.

O que se pretende basicamente num processo de desenvolvimento é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando.

Segundo Andrade; Castro (1996), o treinamento é caracterizado pelo esforço despendido pelas organizações para propiciar oportunidades de aprendizagem aos seus integrantes. Entre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e à superação de deficiências no desempenho dos empregados, à preparação de empregados para

novas funções e ao retreinamento para adaptação da mão de obra à introdução de novas tecnologias de trabalho.

O desenvolvimento pode ser compreendido como um conceito mais abrangente, que se refere às ações organizacionais que estimulam o crescimento pessoal de seus integrantes, sem necessariamente visar à melhoria do desempenho atual ou futuro (NADLER, 1984) apud CARNEIRO et al. (2014).

Ainda nesse contexto, é importante destacar o desenvolvimento organizacional, conceituado como uma resposta das organizações às mudanças. É um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamento e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que surgem em uma crescente progressão (CHIAVENATO, 1983) apud SALES(2009).

Nessa perspectiva, é válido ressaltar que o Treinamento e Desenvolvimento tem se revestido de crescente importância na atual conjuntura, devido às rápidas e vertiginosas mudanças tecnológicas, econômicas e sociais que caracterizam o cenário internacional nas últimas décadas. Fato que se deve aos valores que agrega às organizações e aos profissionais, visto que é um diferencial que impacta diretamente tanto para a sobrevivência da organização quanto para a manutenção do profissional no mercado de trabalho.

3.3 OBJETIVOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Marchí et al.(2013) a atmosfera mercadológica atual é regida por uma competição cada vez mais acirrada entre as empresas, cuja sobrevivência e crescimento dependem das formas que as mesmas encontram para diferenciar-se dentro da área que atuam. Aprimoramentos como a criação de novos produtos e a aplicação de novas tecnologias nos processos produtivos desses são rapidamente alcançados e até mesmo superados pela concorrência, basta que recursos financeiros estejam prontamente disponíveis. Nesse contexto, é prudente aderir a processos voltados às pessoas, isto é, à diferenciação por meio da valorização das competências importantes para a manutenção da vantagem competitiva. Devido a tal necessidade, a preparação do capital humano denominada como treinamento e desenvolvimento de pessoas é, sem dúvidas, um investimento cada vez mais inexorável no gerenciamento das organizações.

No contexto organizacional, tem-se o conceito de *learning organizations*, organizações em aprendizagem, entendido como empresas

empenhadas na busca de melhoria de resultados por meio do processo de constante aprendizagem. Reconhece-se que a aprendizagem é um processo da pessoa, no caso o trabalhador. Suas aprendizagens são transferidas para o contexto de trabalho no competitivo mundo organizacional (ARAÚJO, 2005).

Acerca dos objetivos consecutivos à aplicação de um processo de T&D, Marchí et al.(2013) relata ainda que o primeiro constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. É desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o segundo envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo, preparando-a para acompanhar as mudanças e crescimento da organização.

De acordo com CHIAVENATO (1983) os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar para execução imediata das diversas tarefas do caso;
2. Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras mais complexas e elevadas.
3. Mudar a atitude das pessoas seja para criar um clima mais satisfatório entre eles ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas.

Toda organização possui objetivos gerais e específicos, e deve ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, visto que o treinamento deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. A consideração de treinamento como um subsistema da administração de recursos humanos demanda a consideração, na definição de seus objetivos, dos objetivos do sistema maior. O treinamento não pode ser bem sucedido se for considerado como uma função isolada dentro da organização (MORAES, 2002).

3.4 T&D x ORGANIZAÇÕES

Atualmente a maioria dos empresários negligencia o Treinamento e Desenvolvimento de pessoal ignorando a importância deste recurso para as

organizações. Isso ocorre devido à oferta abundante de profissionais no mercado, motivada pela forte crise econômica enfrentada pelo país.

Nessa perspectiva, é relevante salientar que há uma visão equivocada por parte dos empregadores, que priorizam a utilização de processos seletivos demasiadamente criteriosos visando à contratação de profissionais excelentes e prontos. De modo que, independentemente da qualificação do profissional contratado, sempre haverá o processo de adaptação à empresa e seus paradigmas, sua cultura e clima organizacional que demandam esforço do profissional nesse processo.

Por outro lado, os funcionários já pertencentes ao quadro da empresa sofrem cobranças para oferecerem um desempenho elevado, porém não recebem o devido suporte para tal.

3.5 APLICAÇÃO DO T&D

De acordo com Chiavenato (2009), o Treinamento é feito sob medida, conforme as necessidades da organização. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e conseqüentemente o treinamento deverá atender novas necessidades. Assim, as necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas e pesquisadas para a partir delas se estabelecerem os programas adequados para satisfazê-las convenientemente.

De acordo com Chiavenato (2010), é importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser:

- a) Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- b) Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- c) Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- d) Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

3.5.1 Levantamento das Necessidades de Treinamento – LNT

De acordo com Salles e Faria (2013) o LNT engloba a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e in experiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo. Esse conjunto

de carências provoca uma ineficiência indesejada pela organização e se origina no próprio recrutamento e seleção dos trabalhadores. O LNT é o primeiro passo no processo do sistema de T&D, dele partem as demais ações do 'que' 'como' fazer e é por seu intermédio que se conhecem e ajustam as carências existentes entre o que a empresa necessita e o que os trabalhadores têm a oferecer.

Ainda nesse cenário, destacam que o LNT é um programa contínuo, isto é, deve estar presente de forma constante na organização, exatamente para atender à sua demanda elástica. Visto que, a organização de uma empresa é um ser vivo em constante mutação e pressionado a todo o momento pelas mudanças endógenas e exógenas. Por essa razão, o LNT deve estar constantemente ativo para diagnosticar em tempo hábil toda e qualquer mudança que se fizer necessária

3.5.2 Programação do Treinamento

Para Chiavenato (2009), uma vez feito o diagnóstico do treinamento segue-se a escolha e prescrição dos meios de treinamento para sanar as necessidades indicadas ou percebidas. Em outros termos, uma vez efetuado o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, passa-se então à sua programação.

Esse processo é sistematizado e fundamentado sobre os seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

- Qual a necessidade?
- Onde foi assinalada em primeiro lugar?
- Ocorre em outra área ou setor?
- Qual a sua causa?
- É parte de uma necessidade maior?
- Como resolvê-la: em separado ou combinada com outras?
- É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
- A necessidade é imediata? Qual a sua prioridade em relação às demais?
- A necessidade é permanente ou temporária?
- Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
- Qual o custo provável do treinamento?
- Quem executará o treinamento?

O levantamento de necessidades de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que se possa traçar a programação de treinamento:

- O QUE deve ser ensinado?
- QUEM deve ser ensinado?
- QUANDO deve ser ensinado?
- ONDE deve ser ensinado?
- COMO se deve ensinar?
- QUEM deve ensinar?

Ainda segundo Chiavenato (2009), o planejamento do treinamento é decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. De maneira geral, os recursos e competências colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

3.5.3 Implementação

Ainda segundo Chiavenato (2009), a execução do treinamento pressupõe o binômio instrutor x aprendiz.

Os aprendizes são situados em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho.

Os instrutores também são situados em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

A execução do treinamento depende dos seguintes fatores:

- Adequação do programa de treinamento.
- A qualidade do material do treinamento apresentado (visa concretizar a instrução).
- Cooperação dos gerentes e dirigentes da empresa.
- A qualidade do preparo dos instrutores.
- A qualidade dos aprendizes.

3.5.4. Avaliação

O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência, que deve considerar os aspectos:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentam relação com o alcance das metas da empresa.

A avaliação dos resultados pode ser feita em três níveis: organizacional, recursos humanos e das tarefas e operações.

No nível organizacional, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- Aumento da eficácia organizacional.
- Melhoria da imagem da empresa.
- Melhoria do clima organizacional.
- Melhor relacionamento empresa e empregados.
- Facilidade nas mudanças e na inovação.

No nível de recursos humanos, deve proporcionar resultados como:

- Redução da rotatividade do pessoal.
- Redução do absenteísmo.
- Aumento da eficiência individual dos empregados.
- Aumento das habilidades das pessoas.
- Aumento do conhecimento das pessoas.
- Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

No nível das tarefas e operações, deve proporcionar resultados como:

- Aumento da produtividade.
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
- Redução no fluxo da produção.
- Melhor atendimento ao cliente.
- Redução do índice de acidentes.
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

Aplicando-se um ponto de vista mais amplo, o treinamento apresenta-se como uma resposta lógica a um quadro de condições ambientais mutáveis e a novos requisitos para sobrevivência e o crescimento da organização. Os critérios de eficácia do treinamento tornam-se significativos quando considerados em conjunto com as mudanças no ambiente organizacional e as demandas sobre a organização.

3.6 INFLUÊNCIA DO T&D NO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL

Para Dias et al. (2015) o T&D passa a adquirir importância dentro das organizações, visto que é através dele que as empresas podem aprimorar o conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões dos seus colaboradores, bem como prepará-los para assumir cargos mais elevados. Atualmente, o T&D exige muito mais que o aperfeiçoamento das habilidades manuais e técnicas, envolve o desenvolvimento do comportamento e atitudes adequados à função atual, e principalmente aos cargos que poderá ocupar futuramente.

Nesse contexto, é possível observar que esse recurso está intimamente ligado a motivação e a valorização profissional, visto que proporciona oportunidade de crescimento aos seus servidores fazendo com que se sintam parte importante de um todo integrado que é a organização e principalmente despertando interesse real no crescimento da empresa.

Leite e Lott (2013) afirmam que atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. O mundo está mais competitivo e o ambiente cada vez mais mutante. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos e processos de se fazer as coisas. Vai sobreviver quem tiver competências para fazer as coisas de acordo com essas novas exigências do mercado, sejam os indivíduos ou as organizações.

Corroborando com esse raciocínio, Menezes e Zerbini (2015) registram que as mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações de trabalho. Este cenário vem transformando o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) em um instrumento de gestão de pessoas essencial na formulação de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas. E isso porque entre os principais propósitos de tal subsistema destacam-se, além da melhoria do desempenho dos empregados em tarefas cotidianas, a promoção do desempenho e da efetividade

Por fim, Araújo (2005), declara que o mundo do trabalho, marcado pela competitividade e crescente base tecnológica, apresenta exigências profissionais, renovadas continuamente. Cada vez mais, há tecnologias disponíveis. Com o seu uso, os processos produtivos tendem a se nivelar. O fator de diferenciação e de vantagem competitiva situa-se no trabalho das pessoas que manejam as

“tecnologias”. Só que nem todas as pessoas encontram-se aptas para tal. Muitas sequer tiveram oportunidades para ingressar no seleto mercado de trabalho.

Todos os autores e pesquisadores reconhecem e registram a importância do T&D tanto para as organizações quanto para as pessoas, seja para que a empresa destaque-se no mercado ou para que o profissional conquiste uma situação de empregabilidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, foi possível constatar que o Treinamento e desenvolvimento são extremamente relevantes para as organizações e pessoas. Ademais, utilizando-se uma visão sistêmica, T&D tem a função de “oxigenar” o ambiente, proporcionando novos conhecimentos, técnicas e processos na vida das organizações, em um movimento de constante inovação. Nessa perspectiva, para as pessoas, representa a renovação dos conhecimentos e abertura de oportunidades de crescimento e progresso na vida pessoal e profissional.

Embora inúmeras vezes seja encarado equivocadamente como um custo, é, na verdade, uma necessidade real para as organizações e pessoas imposta pelos atores que compõem o mercado. Visto que, as novas tecnologias impõem a demanda por novos conhecimentos, o que resulta em novos treinamentos e um novo processo de desenvolvimento. Portanto a necessidade de treinamento é um ciclo constante e a aplicação do T&D deve ser amplamente difundida visando não só o crescimento organizacional, bem como garantindo sua permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, J.E.B.; CASTRO, G.A.O: **Reflexões sobre suas pesquisas**, Revista da Administração, São Paulo, V.31 n. 2 p. 112-125 abr/jun 1996.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. 2ª ed. Makron Books,1994
- CARNEIRO, D.B.; PEREIRA, S.; SPAZIAN, L.C. **Treinamento e Desenvolvimento: A percepção dos Gestores de RH na capacitação dos colaboradores em uma loja de calçados. 2014-2015.** Disponível em <http://revistaeletronica1.hospedagemdesites.ws/revistaeletronicarh/pasta_upload/artigos/a34.pdf > Acesso em 21 ago. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ªed. Rio de Janeiro: Elsevier-2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LEITE, P.A.R.; LOTT, T.C.C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, nº. 000042, 01/11/2013. Disponível em <<http://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-uma-ferramenta-nas-empresas-atuais>>. Acesso em 16 ago. 2017.
- MENESES, P.P.M.; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v. 20, n. 2, 2009.
- MORAES, Gilson: Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83120/223331.pdf?sequence=1> Acesso em 23/08/2017.
- OLIVEIRA, J. A. **A Importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações**. set.2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/>>. Acesso em 01/07/2017.
- SALES, Jannayna M. **Gestão da Mudança Organizacional – A mudança organizacion AL na força de trabalho do Ministério da Saúde**.2009.Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)-Faculdade Cenecista de Brasília, DF,2009. Disponível em

[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia -
_gestao e planejamento de mudancas organizacionais no ministerio da saude.
pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf) acessado em 23/08/2017

SALLES, L.L.D.; FARIA, S.L.P.C.D. **Treinamento e Desenvolvimento nas organizações**.2013.Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de recursos Humanos)-Faculdade Católica de Anápolis, Goiás,2013. Disponível em <http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2014/02/TCC-TREINAMENTO-LUDMILA-E-SILVIA.pdf> Acesso em 23/08/2017

XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na Prática – Os desafios e as soluções** 1ªed. São Paulo-2006