



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE – PB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

MIRLANE BRANDÃO DE SOUZA

**BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS DA RODOPARAIBA
IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2015**

MIRLANE BRANDÃO DE SOUZA

**BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS DA RODOPARAIBA
IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Área de Concentração: *Gestão de Pessoas*

Orientadora: Prof^a. MSc. Maria Dilma Guedes

CAMPINA GRANDE – PB

2015

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S729b Souza, Mirlane Brandão de
Benefícios do treinamento empresarial [manuscrito] : estudo na percepção dos colaboradores do departamento de vendas da Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., em Campina Grande – PB / Mirlane Brandão de Souza. - 2015.
25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2015.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento de Administração e Economia".

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento empresarial. 3. Benefícios do Treinamento. I. Título.

21. ed. CDD 658.3

MIRLANE BRANDÃO DE SOUZA

100 (dez)
aprovado

**BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO
DOS COLABORADORES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS DA RODOPARAIBA
IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB**

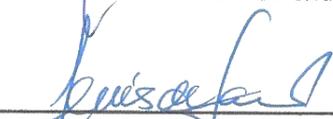
Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração, da Universidade Estadual
da Paraíba, como requisito para a
obtenção do grau de Bacharela em
Administração.

Aprovado em: 04/12/2015.

BANCA EXAMINADORA



Prof. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)
Orientadora



Prof. MSc. Luis de Sousa Lima (UEPB)
Examinador



Prof. Dra. Yêda Silveira Martins Lacerda (UEPB)
Examinadora

CAMPINA GRANDE – PB

BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO EMPRESARIAL: ESTUDO NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DO DEPARTAMENTO DE VENDAS DA RODOPARAIBA IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS LTDA., EM CAMPINA GRANDE – PB.

SOUZA, Mirlane Brandão de¹
GUEDES, Maria Dilma²

RESUMO

Sabe-se que a Gestão de Pessoas é uma área responsável pelo capital humano das organizações, utilizando-se dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Assim, para construir talentos que atinjam os objetivos individuais e organizacionais, faz uso do processo de desenvolver pessoas, e uma das formas é o treinamento. Neste contexto, o objetivo deste artigo foi identificar os benefícios do programa de treinamento, na percepção dos colaboradores, do Departamento de Vendas, da Rodoparaiba Implementos Rodoviários Ltda., em Campina Grande-PB. Quanto aos aspectos metodológicos, levou-se em consideração pesquisas, classificadas como exploratória, descritiva, bibliográfica e estudo de caso; o instrumento de pesquisa foi uma enquete aplicada especificamente no departamento de vendas, envolvendo um gestor e dois colaboradores que compõem o universo desse departamento. Nos resultados verificou-se que para a empresa, os benefícios mencionados foram: o diferencial competitivo, melhor desempenho das atividades diárias, aumento da autoestima, renovação de conhecimentos, agregação de novas experiências e valores, aumento da rentabilidade, diminuição dos custos com retrabalho, aumento da satisfação interna e fidelização do cliente, profissionais preparados, ganhos financeiros, aperfeiçoamento dos processos, aumento capacidade produtiva; já para os colaboradores, foram citados: o aprimoramento de ferramentas, conhecimento de novas didáticas, melhor desempenho dentro da empresa e agregação de valores, maior agilidade, desempenho e aumento da capacidade, versatilidade e competências.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Treinamento. Benefícios do Treinamento.

ABSTRACT

It is known that people's management is the area responsible for human capital of organizations, using the processes of adding, applying, rewarding, developing, maintaining, and monitoring people. So, to build talents to achieve individual and organizational objectives, makes use of the process of developing people, and one of the ways is training. In this context, the objective of this paper was to identify the benefits of a training program, in the perception of the Manager and employees of the Sales Department at Rodoparaiba Implementos Rodoviários Ltda., in Campina Grande-PB. As to the methodological aspects, took into consideration research classified as exploratory, descriptive, bibliographical and case study; the research instrument was a poll applied specifically in the Sales Department, involving a Manager and two employees that make up the universe of that Department. In the results it was found that, for the company, the benefits mentioned were: the competitive edge, better performance of daily activities, increased self-esteem, knowledge, aggregation of new experiences and values, increase profitability, decrease costs of rework, increase internal satisfaction and customer loyalty, prepared professionals, financial gain, improve processes, increase productive capacity; to the employees, were cited: the improvement of knowledge of new didactical tools, better performance within the company and the aggregation of values, greater agility, performance and capacity, versatility and skills.

Keywords: People Management. Training. Benefits of Training.

¹ Graduanda em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba. E-mail: <mirlanesouza@hotmail.com>

² Professora orientadora, Mestra em Administração pela UFPB. E-mail: <dilma.guedes@gmail.com>

1 INTRODUÇÃO

Na área empresarial, o homem deixou de ser recurso para galgar reconhecimento enquanto potencial e talento diferencial importante para os resultados da organização. À empresa, por sua vez, cabe passar a tratá-lo como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas e estimuladas. Para isso, é indispensável humanizar-se e promover a integração das pessoas, empregando-se métodos e técnicas de gestão eficazes ao desenvolvimento de pessoal.

O resultado deste novo cenário se traduz em programas de gestão de pessoas alinhados às metas empresariais, passando o tradicional subsistema de recursos humanos responsável por treinamentos a ocupar lugar de destaque enquanto canal de desenvolvimento, capacitação e qualificação de funcionários.

Nessa linha, a motivação, a valorização do funcionário, a qualidade de vida no trabalho e demais outras propostas similares passam a embasar os programas de gerenciamento de pessoal. Competências e habilidades integram esse novo contexto de desenvolvimento e investimento em talentos humanos, quando então à gestão de tais conceitos atrela-se tanto a proposta de desenvolver funcionários como de gerenciar seus resultados. Assim, o problema a ser verificado é: Qual a percepção dos colaboradores do Departamento de Vendas da Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., sobre os benefícios do programa de treinamento para a empresa e para o profissional?

Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo identificar os benefícios do programa de treinamento, na percepção dos colaboradores, do Departamento de Vendas, da Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., em Campina Grande – PB.

Face ao exposto, ressalta-se que o treinamento é de grande relevância, tanto para as organizações, pois evita o retrabalho; como também para os colaboradores, considerando que além de prepará-los, poderá contribuir para seu crescimento profissional. Desta forma, evidencia-se a importância do tema.

Neste contexto, o presente artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Resumo, Abstract, Introdução, Referencial Teórico, Caracterização da Empresa, Metodologia, Apresentação e Análise dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

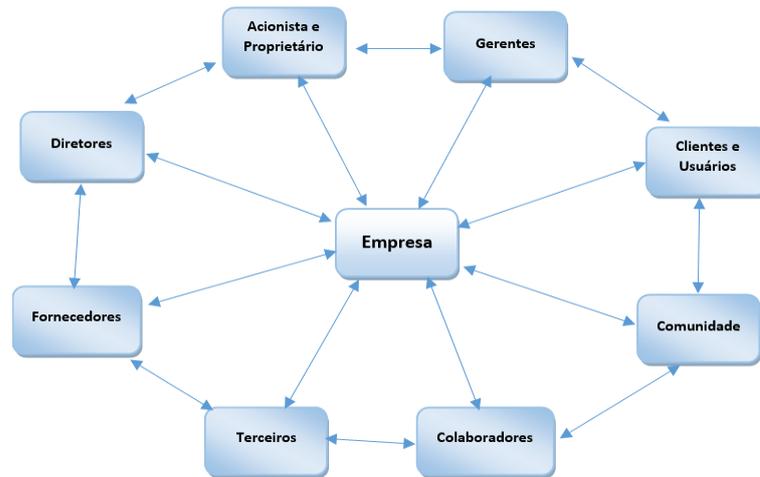
A área de RH assumiu um papel de grande abrangência. Similar ao praticado por outras gestões, um dos desafios dessa área passou a ser reter e desenvolver pessoas no âmbito da empresa. Esse segmento procura, hoje em dia, resultados e tem seu foco alinhado às propostas empresariais, deixando de ser mero cumpridor de rotinas e normas para investir no desenvolvimento de pessoal. Ou seja, como unidade de negócio deixou as funções exclusivamente ligadas a tarefas, processos e criação de modelos, passando a atender para números, metas e objetivos (CHIAVENATO, 2003).

Pode-se dizer que a evolução do setor passou pela interpretação de centro de custos para compor uma verdadeira unidade de negócios. Esse perfil empreendedor do segmento de gestão de pessoas foi desenhado ao longo das últimas décadas, sendo encontrado hoje em contextos empresariais modernos totalmente adequado à realidade da empresa ao qual está inserido, primando pela melhor capacitação e valorização de pessoal. Assim, os modelos de gestão de pessoas baseiam-se no reconhecimento e valorização do ser humano como capital humano ou intelectual, expressão, aliás, hoje em dia, bastante comum em administração de recursos humanos.

A ideia de capital intelectual tem gozado de um crescente prestígio nas ciências sociais, tanto na literatura teórica, quanto na literatura aplicada. (...) Uma abordagem que, esperamos, possa contribuir para novos avanços, tanto para acadêmicos, quanto praticantes, é prover um conjunto de ferramentas empíricas para medir capital intelectual (CHIAVENATO, 2003, p. 145).

Contudo, a Gestão de Pessoas tem por objetivo principal a busca do desenvolvimento integrado e contínuo, tanto das organizações como de seus colaboradores. E este processo produtivo só se realiza com o envolvimento de diversos parceiros, cada um contribuindo com algum recurso. Chiavenato (2010), diz que uma empresa pode ter vários parceiros, como mostra a Figura 1, exposta, a seguir:

Figura 1 – Os vários grupos de interesse na organização



Fonte: Chiavenato (2010, p. 8).

Após analisar a relevância que o colaborador tem para com a organização, Chiavenato (2010, p. 9), define que “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Pode-se constatar que cada vez mais as empresas buscam aperfeiçoar seu capital humano, visando o futuro e os benefícios que irão trazer para sua organização. Os colaboradores passam a ser reconhecidos como parceiros e multiplicadores de conhecimentos e habilidades.

Chiavenato (2010, p. 44) apresenta etapas para gestão de pessoas, mostrando que no passado, as empresas tinham ações rígidas dentro da organização e os colaboradores eram tratados apenas como mão de obra. Com o passar do tempo, houveram mudanças na Área de Administração de Recursos Humanos (ARH), onde as pessoas começaram a ser vistas pela organização. Logo depois, já na fase de gestão de pessoas, as ações passaram a ser voltadas para a satisfação dos funcionários.

2.2 PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Chiavenato (2010, p. 16), “Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente”.

Desta forma, analisar que processos são essenciais em qualquer organização, é fundamental, pois compõem atividades direcionadas ao desempenho da qualidade de vida no trabalho e são fundamentais para treinar e formar equipes em prol do desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2010, p. 14-15) aborda seis diferentes tipos de processos, relacionados a seguir:

Processos de Agregar Pessoas. São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimentos de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

Processos de Aplicar Pessoas. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

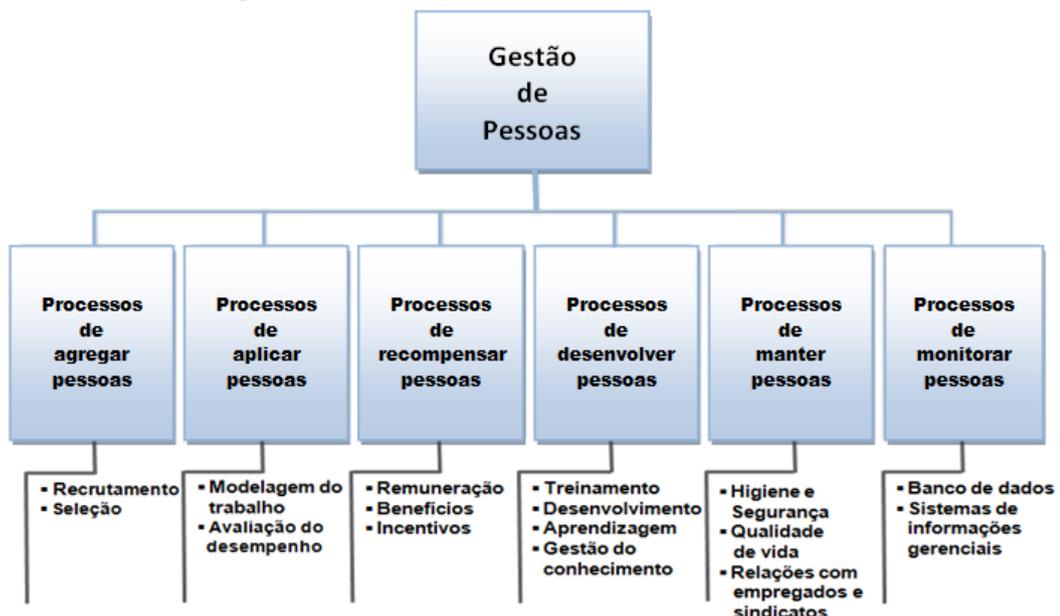
Processos de Recompensar Pessoas. São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

Processos de Desenvolver Pessoas. São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

Processos de Manter Pessoas. São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

Processos de Monitorar Pessoas. São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais (ver Figura 2).

Figura 2 – Os seis processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Para melhores esclarecimentos, é válido tecer breves comentários sobre esses processos, quais sejam:

Processos de Agregar Pessoas – Responsável por inserir novas pessoas na empresa; analisar, avaliar e contratar pessoas. Este processo é denominado por recrutamento e seleção de pessoas.

Processos de Aplicar Pessoas – Responsável por propor as atividades que as pessoas irão desempenhar, além de orientar e acompanhar seu progresso. Abrange a análise e descrição de cargos e orientação de pessoas.

Processos de Recompensar Pessoas – Tem por objetivo garantir a satisfação e as necessidades individuais, além de lidar com recompensas como: remuneração, programas de incentivos e benefícios a serviços;

Processos de Desenvolver Pessoas – Possui o compromisso de treinar e capacitar a equipe de profissionais. Envolve a gestão do conhecimento e de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras.

Processos de Manter Pessoas – Responsável por possibilitar melhores condições ambientais e psicológicas de trabalho; inclui, segurança, qualidade de vida, clima, disciplina, administração da cultura organizacional.

Processos de Monitorar Pessoas – É todo processo informativo, responsável por acompanhar e controlar as atividades dos colaboradores e verificar os resultados.

Todos esses processos agregam valores à organização. Possuem características individuais, entretanto essenciais, para o desenvolvimento do serviço do setor de gestão de pessoas. Estes processos devem ser bem aplicados para que os resultados sejam satisfatórios, pois, quando um processo é falho, pode comprometer a qualidade dos demais por estarem interligados entre si. Quando a empresa resolve habilitar esses métodos, ela precisa conhecer suas necessidades e prioridades, seu meio interno, externo as influências que pode ter e que contribuem, de forma positiva ou negativa, para o desenvolvimento organizacional e reconhecer o bem maior que ela tem, que são as pessoas.

Diante os procedimentos abordados, o presente trabalho tratará sobre o tema treinamento, que está inserido no processo de desenvolver pessoas.

2.3 TREINAMENTO

É importante observar que administrar e fazer a gestão das pessoas e das suas emoções nos diferentes níveis hierárquicos das organizações torna-se cada vez mais complexo e imprescindível quando se pretende reter e desenvolver talentos. A gestão de pessoal está baseada na condição de que uma empresa depende, claramente, de seu quadro funcional. Portanto, a maneira pela qual as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas são atribuições da área de RH. Hoje em dia, fala-se em gestão por competências. Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) esclarecem que as organizações estão atentas às mudanças e buscam a todo o momento inovações em seus padrões de gestão. Nessa linha, a gestão por competências acena como importante ferramenta de gerenciamento de produtividade, motivação e resultados.

Todas as rotinas envolvidas na gestão de pessoal passam a se voltar para o melhor desempenho e desenvolvimento profissional. A esse exemplo, em virtude da velocidade dos negócios e busca incessante em melhorias de performances, os processos seletivos, atualmente, assim como outros serviços, focam qualidade no atendimento e rapidez na conclusão com a seleção de candidatos que atendam ao perfil profissional requerido (MARRAS, 2004).

A ideia de dinamizar o dia a dia da empresa implica em ações concisas e produtivas, hoje voltadas para atender de forma efetiva às necessidades da própria empresa. Assim, preservando-se a essência legal dos serviços, as organizações passam a investir em pessoal com a intenção de formar e capacitar de modo, praticamente personalizado, seu quadro de funcionários. É neste sentido que os tradicionais planos de Cargos e Salários tiveram que evoluir a partir dos novos conceitos verificados no segmento, como principalmente, a gestão por competências. Associadas a essa questão surgem modalidades de remuneração, que passam a ter como base competências e habilidades, bem como parcelas variáveis, complementos conforme desempenho entre outros (FLEURY; FLEURY, 2004).

A remuneração por habilidades e competências surge como evolução do modelo tradicional de cargos e salários, com a proposta de alinhamento entre desempenho e produtividade remunerada. O ponto alto desse modelo diz respeito à interpretação da remuneração que deixa de ser uma despesa fixa e passa a assumir um importante papel de investimento no funcionário e, ainda, instrumento diferencial de mercado para a atração de profissionais qualificados. Além disso, o modelo

integrado e estratégico de Gestão de Pessoas exige o comprometimento de toda a organização, buscando garantir a articulação com as estratégias operacionais. Isto requer a construção de uma cultura própria e sedimentada em valores pessoais e sociais para a empresa. O subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal, hoje em dia, busca a congregação dessas ideias. Com o fito de reter e desenvolver seus talentos, são desenhados e aplicados programas praticamente personalizados para crescimento e melhoria contínua de performances, através da capacitação das pessoas (MARRAS, 2004).

Ter pessoas bem preparadas profissionalmente só é possível através de treinamento. Chiavenato (2010, p.367) nos diz: “[...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas”.

2.3.1 Entendendo um pouco mais sobre competências

Evidentemente, as práticas e funções de Recursos Humanos frente às realidades globalizadas e competitivas do mundo dos negócios receberam cargas tecnológicas avançadas. A gestão por competências está ganhando cada vez mais espaço. A administração moderna, visando ações ágeis e concisas, reconhece capacidades individuais como talentos e potenciais humanos essenciais ao crescimento empresarial. Assim, os processos por competência permitem o acompanhamento mais adequado das ações, bem como oferecem melhores resultados (CHIAVENATO, 2003).

A necessidade de agregar algum tipo de valor ao indivíduo e à organização indica, nos tempos atuais, a gestão por competência. A ideia básica é a de focar a contribuição efetiva da pessoa e os resultados do seu trabalho. A Gestão de Habilidades e Competências vem suprimindo a lacuna da tecnologia operacional, no sentido de que competências englobam conhecimentos e habilidades na busca de resultados. Com isso, os subsistemas de recursos humanos devem estar atrelados aos princípios da gestão por competência, incluindo-se, principalmente, mecanismos de feedback, como reuniões periódicas, coaching, mentoring entre outros. A gestão da competência tem trazido enorme contribuição não só no campo do

desenvolvimento de pessoal, como também nos processos de recrutamento e seleção e de remuneração (CHIAVENATO, 2003).

Wood Jr e Picarelli Filho (2004) explicam que as competências são definidas dentro de programas específicos de migração do sistema tradicional de cargos e salários. Devem ser elaboradas com a participação da direção, bem como devem ser conhecidas por todo o corpo funcional. Cada empresa define conforme o modelo de gestão de RH, suas competências. As principais etapas do processo de Gestão por competências são:

- Identificação das competências dos cargos e funções
- Descrição objetiva de cada competência
- Levantamento dos indicadores de resultados
- Elaboração de instrumentos de avaliação das competências, conforme gerenciamento de desempenho empregado pela empresa.

A título exclusivo de ilustração e baseado nos ensinamentos de Chiavenato (2005), podem ser consideradas como mais empregadas e conhecidas como universais:

- Criatividade e Iniciativa
- Empreendedorismo
- Liderança
- Capacidade para negociação
- Capacidade para trabalhar sob pressão
- Comunicação
- Cultura da Qualidade.

Nos modelos de gestão de RH por competências vale, ainda, destacar as competências gerenciais. Essas reforçam as características encontradas no perfil de um líder. De fato, a 'liderança' constitui-se uma das principais competências gerenciais. Outras podem ser relacionadas: Comunicação, Autodesenvolvimento, Motivação, Trabalho em Equipe, Eficácia interpessoal e Orientação para mudança. Biscaia (2002) aborda cada uma dessas competências:

- Liderança: ter visão estratégica, integrada e sistêmica. Focar as ações no cliente interno e externo. Utilizar o "poder de referência" no relacionamento com seus colaboradores.

- Comunicação: garantir objetividade e clareza. Transmitir segurança e confiança. Ouvir ativamente. Dar e receber feedback.
- Autodesenvolvimento: estar comprometido e atualizado sobre os assuntos relacionados à sua organização. Estar permanente atualizado sobre questões gerenciais notadamente quanto à gestão de RH. Admitir e conviver com diferenças individuais e diversidade (flexibilidade). Buscar permanentemente estar atualizado: cultura geral.
- Motivação: energia para criar ambientes desafiantes e motivadores. Orientação para resultados e produtividade.
- Trabalho em equipe: princípios da interdependência e da cooperação. Busca permanente da produtividade e sinergia.
- Eficácia Interpessoal: desenvolver rede de relacionamentos produtivos. Negociar com pré-disposição para o "ganha/ganha". Resolver conflitos/divergências.
- Orientação para mudanças: estimular, reconhecer e valorizar as mudanças. Identificar novas maneiras de solucionar problemas e gerar ideias diferentes das usuais. Aumentar sempre os limites de observação da realidade onde atua (BISCAIA, 2002).

De fato, são diversas as competências gerenciais e, dependendo do contexto e cultura organizacional que se apresentem, essas competências podem ser revestidas de características específicas do ambiente a ser gerido. Em alguns casos, valorizam-se as competências: Foco e Objetividade, Realização, Raciocínio Analítico, Iniciativa entre outras.

2.3.2 O avanço do treinamento empresarial

A prática de treinamento sempre esteve direta ou indiretamente relacionada a resultados, mas nem sempre estiveram associadas aos princípios da administração. Apenas em meados do anos 70, o estudo a respeito do treinamento empresarial foi aprofundado pelas ciências humanas e comportamentais.

Na verdade, segundo Frigotto (2008), historicamente, as ações de ensino/aprendizagem do homem sempre ultrapassaram o âmbito do formal e do estruturado. Quando, no clã primitivo, os mais idosos repassavam aos jovens regras de defesa e sobrevivência, esse processo podia ser considerado, simultaneamente,

treinamento e educação. Baseado neste princípio, entende-se que a definição e o entendimento do que de fato significa treinamento leva em conta essas considerações históricas, para então se contextualizar na realidade atual, bastante instável e onde o conhecimento humano se multiplica continuamente. Conhecimento esse que passa a ser imprescindível à empresa, ao funcionário e a interação no mundo globalizado.

Tal premissa permite concluir pela imperiosa necessidade não só de capacitação e desenvolvimento pontual, mas sim de visão continuada, ou seja, a atualização deve ser permanente. Daí as empresas, nos dias de hoje, conforme assinala Chiavenato (2005) apoiam-se claramente em programas de treinamento.

Carvalho e Nascimento (2002), sem divergir desta evolução, consideram que o treinamento deve ser, então, entendido como uma função capaz de desenvolver as pessoas, mediante a modificação de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, mediante objetivos previamente estabelecidos.

O treinamento é sempre uma função, instrumento, meio, nunca um fim em si mesmo. Ainda que utilizado por conveniência de um sistema ou de interesse individual, mesmo assim ele não se basta, nem se tem como escopo. Treinar por treinar, é ilógico, incompreensível. Daí porque devem existir sempre, claros e definidos, objetivos a serem conquistados.

2.3.3 Características do Treinamento desenvolvidas ao longo dos tempos

O desenvolvimento profissional, longe de ser simples questão administrativa, revela desafio referente à orientação da existência profissional do trabalhador para o desenvolvimento da instrumentalidade requerida pela produção. O modelo industrial de trabalho, tal como desenhado pelo paradigma da Administração Científica, (Taylor, Ford, etc.) instituiu uma relação entre o ser humano e o trabalho que dificultou a utilização de seu potencial. Esse modelo gerou a revolução mais profunda e generalizada da era moderna (CHIAVENATO, 2003).

Houve uma evolução do simples agrupamento de artesãos para a mecanização e, daí para a linha de montagem, sendo necessária a preparação da mão-de-obra (FRIGOTTO, 2008). A partir desse modelo, a capacitação da mão-de-obra foi configurada como questão das ciências comportamentais e muitos pesquisadores, que se interessavam pela investigação da natureza da capacitação humana,

passaram a investigar sua origem, suas relações com outras estruturas, processos psicológicos, sociais e seu desenvolvimento.

O modelo industrial neutralizou a potencialidade humana de programar e realizar seu próprio destino ao institucionalizar a relação entre homem e trabalho e separa a mente que cria da mão que executa. Foram-lhe dificultadas as possibilidades de escolha e foi-lhe controlado o acesso aos meios de realização, pelo controle sobre seu corpo e seu tempo, pelo enfraquecimento de seu poder de barganha e pela desarticulação das possibilidades de emprego (CHAUÍ, 2000).

Embora tenha gerado avanços significativos na reestruturação das condições de trabalho, a simples otimização conjunta das necessidades sociais e técnicas não foi capaz de alterar a relação homem-trabalho. Esta foi institucionalizada e engessada pela industrialização, porque o problema era mais complexo do que a consideração desses dois aspectos. Envolve conflitos de interesse entre a capital e trabalho, os quais não seriam resolvidos pelo redesenho das tarefas ou algum grau de participação no "como fazer". Por essas razões, a era industrial registra-se na história como a responsável por ter criado uma nova forma de limitação para o ser humano, ao submeter seu desempenho às exigências da máquina, ao ritmo de produção e à coordenação das tarefas da linha de montagem. Tudo isto o afastou do manejo de seu próprio destino, numa clara colisão com sua condição ontológica (CHAUÍ, 2000).

Tais considerações sugerem que a questão da capacitação profissional fica enfraquecida se examinada apenas sob o ponto de vista gerenciais. Esse ponto de vista, que é o da eficiência/eficácia, não é suficiente para transformar a capacitação profissional no recurso de que as organizações necessitam (CHIAVENATO, 2003).

2.3.4 Programas de Treinamento voltados à capacitação e desenvolvimento de pessoas

Hoje em dia, os segmentos de recursos humanos compõem um modelo de gestão de pessoas totalmente voltado aos negócios da empresa. Nesse sentido, os programas de treinamento ganham cada vez mais importância nos meios empresariais. Destaca-se, nesse contexto, a importância de treinamentos com foco na melhor forma a alcançar os objetivos a que se propõem. O treinamento pode motivar o funcionário a tornar-se sujeito na transformação das condições, da organização e do ambiente de trabalho, contribuindo, assim, para o alcance dos

objetivos pretendidos pela empresa, que na sua maioria visam o aumento da produção (CAIRO, 2002).

Os planos de treinamentos, em sua maioria, visam a suprir necessidades técnicas, ou até mesmo, comportamentais, com o intuito de aperfeiçoar desempenhos. Cairo (2002) acrescenta que no planejamento desses treinamentos, com foco no aumento de produtividade, é importante a definição dos valores, devendo ser flexível e realista.

Com a modernização das indústrias e o aparecimento de novas tecnologias surgem atividades mais específicas e técnicas, requerendo um novo tipo de trabalhador, dotado de nova e diferente capacidade de trabalho. Belluzzo (apud FRIGOTTO, 2008, p. 79) acrescentam que: “ao contrário do trabalhador desqualificado e parcializado criado pelo fordismo, o trabalhador moderno e automatizado tem de conhecer tudo e participar de todas as tarefas que compõem o processo de produção”. Assim sendo, os modelos de gestão de pessoas, com metodologia integrada, ou seja, todos os segmentos de recursos humanos interagem e concorrem para os mesmos objetivos, estando, ainda, todos alinhados ao planejamento estratégico da organização, representam importante avanço no campo da moderna administração.

Considerando o exemplo dos países industrializados, onde a gestão de pessoas considera o treinamento dentro da empresa como uma necessidade inevitável, as empresas necessitam formar e aperfeiçoar pessoal para várias funções, a fim de acompanhar as mudanças tecnológicas e competir no mercado. Deste modo, surge o sistema de gestão de RH que tem entre suas funções, selecionar, treinar e motivar os funcionários. As empresas devem desenvolver programas de formação para o trabalho, nos quais o trabalhador além de ser preparado para realizar as tarefas relacionadas com sua função, deve ser estimulado a buscar soluções, a criticar a realidade e lutar por sua transformação.

Para Chiavenato (2003, 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”.

No Brasil, o termo treinamento passou a designar o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho; tarefas estas definidas por quem o projetou. A atividade de treinamento deve ser considerada como real instrumento de gestão nas organizações, já que a formação adequada do

trabalhador permite que ele realize seu trabalho de forma mais gratificante e com mais qualidade, aumentando a produtividade e sua satisfação com o trabalho.

2.3.5 Benefícios do programa de treinamento

O processo de treinamento, segundo Carvalho e Nascimento (2011, p. 156), proporciona, em termos de segmentos empresariais, ou seguintes benefícios:

- **Quanto ao mercado de trabalho:**
 - Definição das características e atribuições dos empregados.
 - Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores.
 - Melhorias dos padrões profissionais dos treinados.
- **Quanto ao pessoal em serviço:**
 - Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados.
 - Maior estabilidade de mão-de-obra.
 - Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional.
 - Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.
- **Quanto à empresa como um todo**
 - Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos.
 - Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho.
 - Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização.
 - Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial.
 - Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho.
 - Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços.
 - Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal.
 - Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Complementando, Chiavenato (2009, p.188) assevera que uma das tendências no processo de desenvolver pessoas é:

O Foco na aprendizagem e nas competências: cada vez mais se torna imprescindível aprender a aprender. Isso se refere a pessoas, equipes, organizações: aprendizagem individual, em equipe e organizacional. O importante é aprender cada vez mais, melhor e continuamente. Por outro lado, não basta apenas aprender conhecimentos e habilidades. É preciso construir competências. Tanto competências individuais, gerenciais, funcionais e, sobretudo, competências organizacionais. São as competências que garantem vantagens competitivas que levam ao sucesso organizacional.

Logo, em um mundo de mudanças rápidas, faz-se necessário que a área de RH tenha domínio do desenvolvimento individual, grupal e organizacional.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto de estudo foi a empresa Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., localizada em Campina Grande-PB.

A Rodoparaíba foi fundada no mês de março de 1999, com o objetivo de representar a marca RANDON em todo o estado da Paraíba, oferecendo serviços, peças e produtos Randon, como semirreboques e baús sobre chassi. Iniciou suas atividades como micro empresa, numa área localizada de aproximadamente 800m², com um quadro funcional de 03 (três) sócios e 10 (dez) funcionários. Com o crescimento do negócio, atualmente desenvolve suas atividades em prédio próprio numa área de 28.770m², das quais 4.500m² são de área construída. O seu quadro societário atual é composto por 02 (dois) sócios, opera em regime do Lucro Presumido e gera cerca de 50 (cinquenta) empregos diretos.

A organização, tem por missão: “Encantar os clientes prestando serviços com qualidade e apresentando soluções para o transporte, além de satisfazer os interesses dos colaboradores, dos fornecedores, dos sócios e da comunidade em geral, tendo como foco principal a busca da excelência em tudo o que fazemos.”

4 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2002, p. 162) metodologia significa “[...] os procedimentos a serem seguidos na realização da pesquisa. Sua organização varia de acordo com as peculiaridades de cada pesquisa [...]”. Ou seja, os métodos a serem utilizados segundo a necessidade individual de cada pesquisa.

A elaboração desta pesquisa tomou como modelo a classificação de Vergara (2011), distribuído da seguinte forma:

- **Quanto aos fins:**
 - **Exploratória**, que “se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivos de oferecer uma visão panorâmica, uma aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONSALVES, 2001, p. 65). No caso, na organização, não havia trabalho publicado, o que se caracteriza como estudo exploratório.

- **Descritiva**, que “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 65). Considerando que foram coletados depoimentos e transcritos na íntegra.
- **Quanto aos meios:**
 - **Bibliográfica**, porque “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental” (idem, p. 65). Tomou-se como base a visão de vários estudiosos sobre o assunto.
 - **Estudo de Caso**, considerando que “o artigo representativo de um estudo de caso deve ser desenvolvido a partir da análise de uma determinada organização” (TACHIZAWA; MENDES, 2006, p. 61). Haja vista que foi realizado um estudo em uma organização.

De acordo com o mencionado anteriormente, a organização objeto de estudo é a Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., localizada em Campina Grande-PB, dispõe de 50 colaboradores, mas o departamento de vendas é composto apenas por 03 colaboradores, sendo um gestor e dois vendedores. Desta forma, 100% dos funcionários do departamento de vendas participaram da pesquisa.

O instrumento da pesquisa foi uma enquete, estruturada através de uma pergunta, simples e direta, a saber: **Na sua percepção, quais os benefícios que o programa de treinamentos traz, tanto para a empresa quanto para sua carreira profissional?**

A coleta de dados, aconteceu no próprio local de trabalho, em maio de 2015. Após a coleta, os resultados foram transcritos, na íntegra, analisados e corroborados na visão de autores da área, a exemplo de: Carvalho e Nascimento (2011) e Chiavenato (2009).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho foi aplicada uma enquete junto aos colaboradores da Rodoparaíba Implementos Rodoviários Ltda., que participaram do programa de treinamento aplicado pela Randon, os quais responderam a seguinte pergunta: **Na**

sua percepção, quais os benefícios que o programa de treinamentos trouxe, tanto para a empresa quanto para sua carreira profissional? Assim, os depoimentos, encontram-se transcritos a seguir, e posteriormente apresenta-se a análise desses depoimentos.

5.1 APRESENTAÇÃO DOS DEPOIMENTOS

✓ Depoimento 01 (Gestor):

– Para a Empresa:

A empresa que entende a importância das capacitações já apresenta diferencial competitivo no mercado, sabe-se que com o tempo as rotinas do trabalho tornam-se maçantes e deixam algumas pessoas desmotivadas, sem perspectivas melhores, o desempenho diminui, o que reflete diretamente na obtenção de resultados significativos, e necessários para uma empresa de sucesso. Tendo em vista esta realidade, as capacitações de colaboradores, melhoram o desempenho das atividades diárias, aumentam a auto estima, renovam conhecimentos, agregam novas experiências, resultando para a empresa maior rentabilidade, menor custo com retrabalho, maior satisfação interna e maior fidelização do cliente. Com tantos percalços econômicos é necessário agregar valores e investir nas pessoas que fazem a organização, o capital humano, pois este tem o poder de construir, transformar e manter uma empresa sólida.

– Para você:

Participar de capacitações profissionais, com treinamentos direcionados para minha área de trabalho sempre proporciona crescimento. Cursos que possibilitam o aprimoramento de ferramentas já utilizadas na rotina de trabalho, bem como conhecimento de novas didáticas são fundamentais para melhorar meu desempenho dentro da empresa e agregam valores que posso levar durante toda minha vida profissional. Portanto é sempre um privilégio ser indicado a participar de treinamentos, significa que a empresa tem interesse em me capacitar, qualificar, valorizando meu potencial de trabalho.

✓ Depoimento 02 (Colaborador):

– Para a Empresa:

Garantia de profissionais preparados para enfrentar os desafios e conseqüentemente melhores ganhos financeiros, aperfeiçoamento dos processos com otimização dos custos e aumento capacidade produtiva.

– Para você:

Mais conhecimento, técnica, ferramentas que me darão agilidade, desempenho e maior capacidade, que gera melhor rendimento, versatilidade e mais competência diante do mercado de trabalho.

✓ Depoimento 03 (Colaborador):

– Para a Empresa:

Com o programa de treinamento, a empresa ganha força no quesito de se destacar no mercado competitivo, onde investir e capacitar profissionais se torna essencial para alcançar o sucesso.

– **Para você:**

A vantagem de me capacitar para o mercado, lapidando o modo de trabalhar de forma mais atualizada, trazendo benefícios não só para empresa, mas para minha vida profissional.

5.2 ANALISE DOS RESULTADOS

Analisando os depoimentos, verificou-se que na percepção dos gestores e colaboradores os principais benefícios do programa de treinamento destacados, foram os seguintes:

- **Para a Empresa:** o diferencial competitivo, melhor desempenho das atividades diárias, aumento da autoestima, renovação de conhecimentos, agregação de novas experiências e valores, aumento da rentabilidade, diminuição dos custos com retrabalho, aumento da satisfação interna e fidelização do cliente, profissionais preparados, ganhos financeiros, aperfeiçoamento dos processos, aumento capacidade produtiva, destaque no mercado competitivo, capacitação.

Neste contexto, é válido citar o que diz Chiavenato (2009, p. 72),

Na verdade, o treinamento é uma estratégia de intervenção. É importante que cada organização saiba direcionar suas decisões para melhorar seu desempenho. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também por que elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. E o desempenho organizacional é o melhor meio de uma organização oferecer resultados.

- **Para o colaborador:** o aprimoramento de ferramentas, conhecimento de novas didáticas, melhor desempenho dentro da empresa e agregação de valores, maior agilidade, desempenho e aumento da capacidade, que gera melhor rendimento, versatilidade e mais competência.

Corroborando com a visão dos colaboradores, Carvalho e Nascimento (2011, p.154), asseveram: “O treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente e futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”.

Diante destas constatações, afirma-se que o treinamento é um instrumento de grande importância para o RH das organizações, uma vez que proporciona o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de autossatisfação do colaborador, tornando-se um agente motivador comprovado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que a Gestão de Pessoas, considerando, especificamente, o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal, continua despertando enorme interesse no âmbito das empresas, gerando uma corrida à literatura especializada que já se apresenta muito rica e variada. Na maioria dos autores, principalmente os que se dirigem diretamente às empresas, visando objetivos pragmáticos, a busca de construção por modelos personalizados parece ser o melhor caminho. Ou seja, ainda que existam pacotes prontos, a elaboração e adequação de diretrizes e procedimentos próprios ao contexto a que se refere representa a melhor recomendação.

A realidade atual do mundo dos negócios aponta para atividades de treinamento totalmente alinhadas à estratégia e metas da empresa. As medidas adotadas nessa área têm que fazer parte do contexto geral da empresa.

Este estudo teve como objetivo analisar os benefícios do programa de treinamento na percepção dos gestores e colaboradores da Rodoparaíba Implementos Rodoviários em Campina Grande-PB.

Convém ressaltar que o treinamento agrega conhecimento, experiências, habilidades e valor; destacando-se entre os benefícios do programa para a empresa a redução com os custos do retrabalho, visto que com colaboradores mais eficientes, torna-se desnecessário repetir várias etapas do processo produtivo, além de evitar o retrabalho. O melhor desempenho das atividades diárias, o que representa um aumento da produtividade e o aumento da satisfação interna. Já para os colaboradores, destacam-se a melhora em seu desempenho, mais competência e possibilidade de ganhos financeiros.

Assim, o objetivo proposto foi alcançado, entendendo-se que o treinamento oferecido pela empresa objeto de estudo, proporcionou vários benefícios, tanto para a empresa como para os colaboradores do Departamento de Vendas.

REFERÊNCIAS

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, v.1, n.2, p. 63-67, nov. 2002.

_____. **Desenvolvimento de recursos humanos:** uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

CAIRO, Jim. **Motivação e definição de metas.** São Paulo: Amadio, 2002.

CARVALHO, A. Vieira; NASCIMENTO, L. Paulo. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira, 2002.

_____. **Administração de recursos.** V.1 São Paulo: Cengage Learnig, 2011.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia.** São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** Fundamentos Básicos. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. 7. ed. Barueiri-SP: Manole, 2009.

COHEN, David. **A gestão da inteligência:** o fim do segredo. a empresa do novo milênio. São Paulo: Abril, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2004.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação, crise do trabalho assalariado e do desenvolvimento: teorias em conflito, In: **Educação e crise do trabalho:** perspectivas de final de século. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GONSALVES, Elisa Pereira, **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

LISBOA, João et al. **Introdução à gestão de organizações.** Vida Econômica 2004.

MACIAN, Lêda M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.** São Paulo: EPU, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2004.

OLIVEIRA, Neófita Maria; VANALLE, Rosangela Maria. Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações. **Revista de Ciência & Tecnologia**, nº. 14, p. 85-92, nov. 1999.

SCHOLTES, Peter R. **O manual do líder**: um guia para inspirar sua equipe e gerenciar o fluxo de trabalho no dia a dia. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SILVA, Elane Batista da. **Recrutamento e seleção**. Tijuca, 2002. Disponível em: <http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Recrutamento-sele%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TONELLI, A. **Elaboração de uma metodologia de capacitação aplicada ao estudo das características comportamentais dos empreendedores**. Florianópolis: Dissertação de Mestrado, UFSC, 1997.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e competências**. São Paulo: Atlas, 2004.