



**IV SINGEP**

**Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, UMA IMPORTANTE FERRAMENTA PARA A GEST3O DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS**

**VERA LUCIA FAVALLI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rubenstopal@hotmail.com

**RUBENS TOPAL DE CARVALHO BASTOS**

Faculdade Campo Limpo Paulista  
rubenstopal@hotmail.com



## **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, UMA IMPORTANTE FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS**

### **Resumo**

Este artigo buscou demonstrar a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações para conquistar vantagens competitivas em um mercado em constante mudança. Destacando os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, descrevendo as principais vantagens de sua aplicação e informações sobre as principais etapas do processo. Para tal, a metodologia aplicada se baseia em um estudo de caso exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica, realizado em uma empresa brasileira, de grande porte, pertencente ao setor de cosméticos e como resultado, pode permitir uma análise e demonstrar a vantagem para a organização, onde estes processos são importantes tanto para o crescimento pessoal do profissional como para a empresa, pois, o capacita para a realização de suas tarefas de forma eficaz e visa à preparação e aperfeiçoamento das habilidades, conceitos, atitudes e conhecimentos, motivando-o para novos desafios e tornando membros valiosos, com a finalidade de alcançar os objetivos estratégicos.

**Palavras-chave:** Inovação; Desenvolvimento; Treinamento; Organização.

### **Abstract**

This paper aims to demonstrate the importance of applying the training and development of people in organizations to gain competitive advantages in an ever-changing market. Highlighting key concepts on training and development, describing the main advantages of your application and information on the main steps of the process. For this purpose, the methodology is based on an exploratory case study, with the use of literature, a study was conducted in a Brazilian company, large, belonging to the cosmetics industry and as a result, can allow an analysis and demonstrate the advantage for the organization, where these processes are important both for personal professional growth and the company therefore enables to carry out their tasks effectively and aims at preparation and improvement of skills, concepts, attitudes and knowledge, motivating it to new challenges and making valuable members, in order to achieve strategic objectives.

**Keywords:** Inovation; Development; Training; Organization.



## **1. Introdução**

Na atual era do conhecimento, o mundo avança com muita rapidez e há vários fatores que contribuem para isso: mudanças tecnológicas, econômicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica. Com isso o capital humano, tornou-se uma importante ferramenta dentro da organização, pois é um membro dotado de inteligência e atitudes, as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantêm e promove o sucesso organizacional, passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente concorrencial (CHIAVENATO, 2010)

Davel e Vergara, (2001) coloca que as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica de uma organização, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Um dos grandes desafios das organizações é criar condições para que o desenvolvimento do conhecimento de seus profissionais seja convertido em estratégias e ganhos significativos, auxiliando as organizações a se posicionarem de forma consistente frente ao crescente desenvolvimento tecnológico e os impactos que este gera na administração das empresas. (CANABRAVA; VIEIRA, 2006)

Diante desta realidade, o presente trabalho objetiva apresentar e discutir de maneira criteriosa a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento no ambiente organizacional.

O artigo encontra-se estruturado em sete tópicos. O primeiro traz a introdução, com informações referentes ao assunto proposto. O segundo tópico traz informações sobre o treinamento: história, conceitos e etapas, na sequência, abordam a aprendizagem e a educação no processo de treinamento e finaliza com a conceituação dos indicadores de desempenho. O terceiro tópico aborda conceitos sobre o desenvolvimento de pessoas e a relação com a organização. O quarto tópico apresenta a relação custo x benefícios, despesa ou investimento. O quinto tópico encontra-se a descrição da metodologia utilizada na pesquisa. O sexto tópico são demonstrados e analisados os resultados da pesquisa e sétimo tópico apresentam as considerações finais.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 História**

Nos anos 70, por força da competitividade e da rápida evolução tecnológica, a eficiência dos negócios passou a depender mais continuamente de atualização e aprendizagem do que a autoridade gerencial. (BOOG 1999, p. 18). Com essas condições o processo de treinamento passa por transformações.

Oliveira e Vanalle (1999 apud Ferreira, 1985; Fleury, 1995; e Malvezzi, 1994) afirmam que na década de 80, com o crescimento tecnológico, verifica-se na literatura revisada, que as organizações passaram a investir recursos nos programas de treinamento e na capacitação de todos os níveis hierárquicos, como tentativa de ampliar sua margem de atuação no mercado competitivo. Nesse sentido o treinamento passa a ter um papel importante para a organização em busca de vantagens competitivas.

Chiavenato (1999) corrobora Oliveira e Vanalle (1999), ao afirmar que a era da Informação surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o



recurso mais valioso e importante substituindo o capital financeiro. Em seu lugar surge o capital intelectual.

## 2.2 Conceito de treinamento

Autores como Goldstein, Marras e Ferreira, definem treinamento como um processo que significa mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novas atitudes, conhecimentos e competências, que auxilia o profissional para desempenhar determinada tarefa com eficiência.

Quadro 1: Conceitos:

<b>GOLDSTEIN 1991</b>	<b>MARRAS 2001</b>	<b>FERREIRA 1979</b>
"(...) é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho".	"Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho"	"O treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa."

Fonte – Elaborado pelos autores

Robbins (2002, p. 469) comenta que: "A maioria dos treinamentos visa à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários". Percebe-se que o treinamento pode trazer um grande retorno para o profissional e para a empresa. Estudaremos como essa técnica é utilizada em nosso estudo de caso.

## 2.2.3 Etapas do processo de treinamento

"O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:" Chiavenato (2010 p.368). Conforme figura 1:



Figura 1: Fonte. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas (2010. p. 368)



Esta visão é compartilhada por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2012), quando afirma que o sistema de treinamento é um processo cíclico, porém entende que é composto por três subsistemas: análise de necessidades de treinamento; planejamento e implementação; e avaliação de treinamento. De acordo com essa visão, o treinamento seguiria esse processo cíclico em que as demandas de desenvolvimento de competências seriam inicialmente investigadas, dando origem a segunda etapa, planejamento e implementação de ações, as quais serão posteriormente avaliadas, essa avaliação retroalimenta os processos de análise de necessidades de capacitação e também de planejamento instrucional.

#### 2.2.4 Levantamento das necessidades de treinamento

Esta fase também é entendida como diagnóstico de necessidades de treinamento (DNT) é um processo que identifica as carências entre indivíduos e grupos para a execução das tarefas essenciais para alcançar o objetivo da organização. O diagnóstico deve envolver o levantamento das potencialidades individuais e grupais que deverão ser desenvolvidas, conforme Gil (1994).

Chiavenato (2010) coloca que "as necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz".

Segundo Menezes; Zerbini (2009), o processo de levantamento das necessidades de treinamento, consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas.

Quadro 2: Veremos algumas formas de analisar as necessidades de treinamento segundo alguns autores:

<b>LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO</b>		
Bohlander, Snell, Sherman (2005) fornecem três formas de analisar rapidamente as necessidades de treinamento: Análise da empresa através de exame de ambiente; Estratégias e recursos da organização. Análise da tarefa. Análise das pessoas.	Marras (2001, p. 150) afirma que "O levantamento das necessidades responde basicamente a duas questões iniciais. 1. Quem deve ser treinado? 2. O que deve ser aprendido? "	Chiavenato (2000, p. 508) comenta que: "O levantamento de necessidade de treinamento deve fornecer as seguintes informações para que possa traçar a programação de treinamento". O que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando deve ser ensinado? Onde deve ser ensinado? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar?

Fonte – Elaborado pelos autores

#### 2.1.5 Programação de treinamento

Após o diagnóstico das necessidades de treinamento, passamos para a sua programação ou planejamento. "É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e fixar critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado. Além disso, a organização precisa estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento.



Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo e imprescindível na programação do treinamento." (CHIAVENATO, 2010 p.375)

Gil (1994, p. 70), coloca que o planejamento é um processo desenvolvido a partir da realidade fornecida pelos diagnósticos, para proporcionar a máxima eficácia possível e quais ações serão necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos.

Segundo Knapik (2006 p.216), um programa de treinamento deve estar alinhado ao planejamento estratégico, preparando pessoas para assumirem posições estratégicas e garantirem a competitividade da organização no contexto de globalização.

### 2.2.6 Fases de execução do treinamento

Nessa fase a execução está intimamente ligada ao planejamento, é a aplicação do que foi planejado e consiste, especialmente, em garantir que os procedimentos caminham em direção aos objetivos previstos, conforme Macian (1987).

De acordo com Tachizawa *et al* (2001, p. 225), a execução do treinamento envolve o binômio instrutor/aprendiz a relação instrução/aprendizagem. Devem levar em conta os diferentes tipos de treinamento:

- ✓ O treinamento de integração visa adaptar o funcionário à organização;
- ✓ O treinamento técnico-operacional visa capacitar o indivíduo para o desempenho das tarefas específicas;
- ✓ O treinamento gerencial visa a desenvolver competência técnica administrativa e comportamental;
- ✓ O treinamento comportamental visa a solucionar os problemas de relacionamento em situações de trabalho.

Quadro 3: Marras (2001) cita alguns fatores que são influentes na aplicação dos módulos:

<b>Didática dos instrutores</b>	O nível de comunicação e a didática desses agentes são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinandos.
<b>Preparo técnico</b>	É fundamental que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades de que trata o tema do aprendizado.
<b>Lógica do módulo</b>	Os treinandos devem captar de forma transparente e logo nas primeiras sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo o momento, ao longo dessas sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no seu dia a dia e entender a lógica da abordagem.
<b>Qualidade dos recursos:</b>	Todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídio às sessões de aprendizado. A escolha deste ou daquele recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados na execução de um módulo de treinamento, podemos citar os seguintes: slides; filmes de vídeo; computador; sistemas de áudio; televisão etc.

Fonte: Marras (2001)



### 2.2.7 Avaliação

Esta é a fase final para aferir os resultados. Conforme Borges-Andrade (2002), a avaliação é a principal responsável pelo provimento de informações para o aperfeiçoamento constante do processo de treinamento.

Goldstein (1991) corrobora Borges-Andrade (2002) quando afirma que a etapa de avaliação é considerada como “uma coleta sistemática de informações descritivas e valorativas necessárias para tornar efetivas as decisões de treinamento, relacionadas à seleção, adoção, valor e modificação de várias atividades instrucionais”.

Chiavenato (2010 p.382) enfatiza as principais medidas para avaliar o treinamento são:

1. Custo: qual o valor investido no programa de treinamento.
2. Qualidade: como o programa atendeu as expectativas.
3. Serviço: se o programa atendeu as necessidades dos participantes.
4. Rapidez: como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos.
5. Resultados: quais os resultados que o programa ofereceu.

Se a resposta as questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem-sucedido. Se for negativa, o programa não atingiu seus objetivos e o seu esforço ficou invalido e sem efeito.

### 2.2.8 A aprendizagem no processo de treinamento

Senge (1998) aponta que para iniciar um processo de aprendizagem em uma organização é necessário fazer as pessoas se darem conta de que o aprendizado é importante, que exige engajamento e comprometimento, que isso leva a mudanças profundas e deve significar um desafio pessoal para elas.

Por sua vez, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p.167) afirmam que:

"[...] treinamento está interligado à educação, na medida em que treinar implica despertar dons, aptidões e capacidades que, na maioria das vezes encontram-se latentes. Isso significa que tais características são inerentes ao ser humano.

Chiavenato (2010, p.409) corrobora Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) quando diz que:

“Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.”

### 2.3 Indicadores de desempenho

Segundo Takashina e Flores (1995), os indicadores são essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização. E são essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para a tomada de decisões e para o replanejamento.

Chiavenato (2010, p.256) afirma que os indicadores devem visualizar a empresa como um todo, homogêneo e integrado e privilegiar aspectos relevantes e decorrentes da estratégia da organização, que definem o quê, como e quando medir. Estes indicadores devem ser ligados a satisfação do cliente, interno ou externo; indicadores financeiros; indicadores



internos referente ao processo, tempo e ciclo e indicadores de inovação, referente aos novos produtos, novos processos, maquinários etc.

Marras (2001, p. 161) comenta alguns indicativos que poderão servir como avaliação do processo de treinamento escolhido: “aumento da produtividade, melhorias na qualidade dos resultados, [...] otimização da eficiência, otimização da eficácia, modificação percebida das atitudes e comportamentos, [...] aumento das habilidades, [...] aumento da motivação pessoal [...].”

### **3. Desenvolvimento de pessoas**

Surgiu a partir da necessidade do desenvolvimento das pessoas, visando um crescimento pessoal e futuro. Chiavenato (2010 p367) afirma que "o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas como desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas."

O desenvolvimento é um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências. (MILKOVICH E BOURDREAU, 2010)

Dutra (2009) relata que "o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas". Afirma ainda que, "as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas."

Pacheco *et al* (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios, cada vez que o indivíduo conclui um estágio, está preparado para um novo desafio para o seu desenvolvimento pessoal. Algumas características individuais da pessoa em treinamento (experiência, vivência, percepção, capacidade de autodesenvolvimento) são importantes para obtenção dos resultados esperados. Por fim, Pacheco *et al* (2005) conclui que o desenvolvimento será mais rápido e vantajoso se o colaborador estiver exercendo um cargo de que ele gosta e tiver aptidão no que faz.

### **4. Relação custo x benefício**

Brandão e Guimarães (2001) enfatizam que em algumas organizações, o treinamento é um investimento empresarial, destinado a capacitar uma equipe de trabalho a fim de reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos propostos. O treinamento não deve ser considerado uma despesa, mas um investimento, cujo retorno é altamente compensador para a organização.

Segundo Chiavenato (2010 p.375) A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los, definir os objetivos e resultados para o treinamento e compará-los posteriormente e indispensável.

### **5. Metodologia**

Este artigo baseia-se em estudo de caso exploratório de uma indústria de cosméticos, com o objetivo de compreender e analisar o processo de treinamento e desenvolvimento, retirando os dados por intermédio de pesquisa da empresa estudada via site e com a utilização de pesquisa bibliográfica, buscando em livros e artigos publicados, contribuições teóricas de



vários autores reconhecidos e eleitos, que realizaram estudos sobre o treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Para Yin (2001, p.32), o estudo de caso refere-se “a uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”.

Realizou-se uma pesquisa descritiva e qualitativa, conforme Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa descritiva o pesquisador registra e descreve os fatos observados, descreve as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, analisa e ordena os dados, sem interferir neles.

Prodanov e Freitas (2013) afirmam também que na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas neste processo.

## **6. Análise e principais resultados**

### **6.1 Caracterização da organização**

A empresa objeto de estudo teve seu início em 1969, em São Paulo e começou o modelo de vendas diretas em 1974, acreditando na força do contato pessoal e das relações para levar os produtos à casa de mais consumidores.

Desde sua fundação, mostra-se comprometida com seus públicos e com a sociedade adotando valores e crenças plenamente alinhadas com os princípios da gestão de responsabilidade social. Tornou-se uma das empresas pioneiras a comercializar produtos com recargas ou refil.

Utiliza tecnologia na produção de produtos à base de plantas, onde sua estratégia é o desenvolvimento de produtos baseados na biodiversidade brasileira e trabalha com a visão de sustentabilidade para um mundo melhor.

É considerada a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta, que é seu carro forte. Possui presença marcante na América Latina, com operações em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França e por meio de distribuidores na Bolívia. A estrutura se completa com oito centros de distribuição no País e seis nas Operações Internacionais.

O número de funcionários, chamados na empresa de "colaboradores", são aproximadamente 7.000 e o de consultoras é estimado em 1,5 milhão.

### **6.2 Apresentação e análise dos dados**

Os resultados foram alcançados por meio de fonte de pesquisa em sites relacionados à empresa, sugeridos através de um departamento criado para conceder informações à comunidade acadêmica.

A empresa acredita que a vida é um encadeamento de relações e preza sua qualidade, desenvolve ações voltadas ao bem estar e estar bem, favorável a soma do conhecimento e nas relações de troca, procurando inovar e contribuir para a sociedade e seu desenvolvimento sustentável.

Afirma que os colaboradores são considerados parceiros estratégicos na superação das metas definidas pela organização e o seu principal desafio tem sido a manutenção deste importante capital - o ser humano.

Em suas crenças estão em busca do aperfeiçoamento que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade, o compromisso com a verdade, busca a



diversidade, afirma que a beleza deve estar liberta de preconceitos e manipulações e valoriza o conjunto de relações que devem contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade.

Seus valores estão em humanismo, criatividade, equilíbrio e transparência.

Em sua sede, a estrutura física foi criada para possibilitar o contato entre as pessoas, possui espaços como praças e outro chamado de bem-estar, com academia, quadra, salão de beleza, restaurante vegetariano e estúdio de pilates, tudo para promover ao colaborador momentos de descontração, lazer e qualidade de vida.

Possui um departamento de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos (PDRH), onde está inserido no planejamento estratégico e é considerada uma ferramenta para o desenvolvimento de sucessores na empresa. É composto por:

- ✓ Desenvolvimento Organizacional - analisa anualmente e define qual o melhor desempenho organizacional, identificando suas competências atuais e futuras, com isso avalia seus processos, políticas e sistemas de gestão, com o fim de alcançar seus objetivos estratégicos.
- ✓ Processo de Gerenciamento de Desempenho - com ações dinâmicas e contínuas, voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional, mapeando e identificando performances diferenciadas. Realiza acompanhamento, avaliação e feedback constante com o colaborador, com foco no desenvolvimento.
- ✓ Treinamento de Desenvolvimento - Investem em treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores com ferramentas específicas a cada realidade. Oferecem um guia de aprendizagem disponível na intranet com sugestão de cursos / programas de formação, literatura, sites que contribuem para o plano de autodesenvolvimento.
- ✓ Recrutamento e Seleção - Responsável pela contratação de colaboradores alinhados aos valores e diretrizes da organização. Priorizam o recrutamento interno como forma de motivar, desenvolver e oferecer oportunidade de crescimento pessoal a profissional.

Quanto às consultoras e consultores, que trabalham com venda direta, a empresa realiza uma reunião a cada ciclo de 21 dias, organizada e conduzida pelas Gerentes de Relacionamento, que são colaboradoras responsáveis pelo relacionamento direto com a consultora.

São momentos entre a empresa e suas consultoras, com foco na apresentação dos principais lançamentos e promoções do ciclo, além de troca de informações sobre atividades de venda, discussões sobre valores e práticas da empresa e dinâmicas de treinamento.

Possui também um espaço virtual que disponibiliza informações sobre a empresa, seus produtos e serviços. Plataforma para envio de pedidos, com ferramentas de marketing voltadas para a atividade de consultoria e um centro de atendimento que promove o gerenciamento da satisfação de consultoras e consultores, pesquisa de satisfação, pesquisa anual realizada para monitorar a evolução do relacionamento e detectar pontos de melhoria para próximos treinamentos.

A empresa afirma que os colaboradores são considerados parceiros estratégicos na superação das metas, entende-se que ao passo que o funcionário cresce e se desenvolve, o crescimento e desenvolvimento da empresa é consequência, alcançando assim os objetivos propostos pela organização, o que vem de acordo com Dutra (2009), quando diz que as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas e para Milkovich e Bourdreau (2010) o desenvolvimento intervém positivamente nas capacidades dos empregados e sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa.



## **7. Considerações finais**

Por intermédio deste estudo de caso, pode-se perceber a proximidade da prática com a teoria. Foram apresentados os aspectos relevantes da empresa estudada a respeito das ações voltadas para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores e consultores, estimulando-os com novos desafios e conseqüentemente a evolução em sua carreira.

Durante a realização da pesquisa foi possível observar a empresa, suas crenças, a razão de ser, a visão de sustentabilidade e a preocupação com o capital humano que vai desde a sua estrutura física, onde criaram espaços que possibilitam o contato entre as pessoas e que promovam o bem-estar e uma melhor qualidade de vida, como também as ações voltadas ao desenvolvimento.

Conforme a análise dos dados apresentados, podemos verificar a importância do treinamento e desenvolvimento na gestão de pessoas em uma organização, esta ferramenta pode ser o diferencial para alcançar a vantagem competitiva, onde prepara o colaborador para enfrentar um mercado que vive em constante mudança, cada vez mais competitivo e desafiador para as organizações.

As estratégias empresariais visam aumentar a produtividade e os resultados da empresa e fazer com que alcance o sucesso no mercado. Portanto, para que a estratégia seja bem sucedida é necessário que a empresa seja capaz de se adaptar à evolução do mercado. Investir em programas ligados ao desenvolvimento dos recursos humanos e a motivação destes, pode proporcionar resultados positivos, não somente quanto à produção, mas a organização como um todo.

Diante do que foi apresentado observa-se que o treinamento e desenvolvimento são ferramentas estratégicas na organização e para que seja eficiente é necessário um planejamento bem elaborado para garantir alcance dos objetivos definidos.

Com este trabalho é possível identificar que, as empresas atuantes em mercados competitivos, podem se diferenciar no mercado por intermédio de ações voltadas ao treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de garantir bons retornos, aperfeiçoando capacidades e motivando seus colaboradores, para torná-los membros cada vez mais importantes na organização. São essas pessoas que adquirem competências essenciais para atuar de acordo com os propósitos da empresa e as novas exigências do mercado, ganhando vantagem em relação a outras empresas menos preparadas.

## **Referências bibliográficas**

BOHLANDER, G; SNELL, S; SHERMAN, A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 2005.

BOOG, Gustavo. Manual de treinamento e desenvolvimento. ABT 3. ed- São Paulo: Makron Books, 1999

BORGES-ANDRADE J. Desenvolvimento de Medidas em Avaliação de Treinamento. Revista Estudos de Psicologia, (número especial), 2002.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Modelos de avaliação e aplicação em TD&E. In: ABBAD, G. ET AL. (Ed) Medidas de Avaliação em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Porto Alegre: Artmed, 2012, p. 20-35.



BRANDÃO, HP; GUIMARÃES, TA. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. v. 41 . n. 1 . 2001

CANABRAVA, Tomasina; VIEIRA, Onízia de Fátima Assunção. Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem. Brasília: Senac. 2006.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. 3.edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

DAVEL, E. VERGARA S.C. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Paulo P.. Treinamento de Pessoal– A tecno-pedagogia do treinamento. São Paulo. Atlas 1979.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: Um Enfoque Profissional. 1. ed. São Paulo. Atlas, 1994.

GOLDSTEIN, J. L. Training in workorganizations. IN: DUNNWETTE, HOUGH. Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, California, 2.ed. 1991. p.50

KNAPIK, Janete. Gestão de Pessoas e Talentos. Curitiba: Ibpx, 2006

MACIAN, L. M. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Epu. Sao Paulo, 1987.

MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MENESES, PPM; ZERBINI, T. Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. Análise, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 50-64, jul./dez. 2009.

MILKOVICK, Georgee BOUDREAU, John. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas. 2010.



OLIVEIRA, N. M. de, & VANALLE, R. M. (1999) Treinamento como dimensão competitiva das organizações. Revista de Ciência & Tecnologia, 14, 85-92.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo -ASPEUR Universidade Feevale, 2013.

PACHECO, Luiza. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Luiza Pacheco, Anna Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROBBINS, S. P. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002 (b).

SENGE, P. M. As cinco disciplinas. Barueri: HSM Management, 1998.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mario César Xavier. Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100 p.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2001, cap. 9, 2ª. ed.

YIN, Roberto K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001