

FACULDADE LABORO  
ESPECIALIZAÇÃO E MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

**CAMILA DA SILVA OLIVEIRA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
DIFERENCIAL COMPETITIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

São Luís/MA

2015

**CAMILA DA SILVA OLIVEIRA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
DIFERENCIAL COMPETITIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Administração Estratégica da Faculdade Laboro Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mônica Gama

São Luís/MA

2015

**CAMILA DA SILVA OLIVEIRA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:  
DIFERENCIAL COMPETITIVO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de MBA em Administração Estratégica da Faculdade Laboro Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de Especialista em Administração Estratégica.

Aprovado em     /     /

**BANCA EXAMINADORA**

---

Pr<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Mônica Elinor Alves Gama  
Doutora em Medicina  
Universidade de São Paulo – USP

---

1º Examinador

---

2º Examinador

A Deus, Senhor de todas as coisas...

O SENHOR é o meu pastor, nada me faltará.

Salmos 23:1

## **RESUMO**

O setor de Recursos Humanos (RH) mudou significativamente ao longo do tempo e tornando-se um importante diferencial dentro das organizações, através do investimento em treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas. Diante do exposto, o presente trabalho objetiva mostrar como as empresas investem em T&D e de como utilizam essa ferramenta como diferencial competitivo.

**Palavras – Chave:** Recursos Humanos, T&D, Competitividade.

## **ABSTRACT**

The sector of Human Resources (HR) has changed significantly along the time and becoming a important differentiator within organizations, by training and development (T&D) of people. Given the above, this paper aims to show how companies invest in T & D and how to use this tool as a competitive advantage.

**Keywords:** Human Resources, T&D, Competitivity.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2. OBJETIVO.....</b>	<b>7</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....</b>	<b>8</b>
4.1 Evolução.....	8
4.1.1 Era da industrialização clássica.....	8
4.1.2 Era neoclássica.....	9
4.1.3 Era da informação.....	9
<b>4.2 Entendendo o treinamento e desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>9</b>
<b>4.3 Comportamento das organizações diante das mudanças do mundo corporativo.....</b>	<b>11</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>13</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Em plena era da informação, um dos grandes diferenciais competitivos das organizações são as pessoas; indivíduos qualificados, capazes de desenvolver atividades com propriedade e excelência. Com a globalização, avanços tecnológicos, acesso mais rápido e fácil à informação, as organizações precisam acompanhar e se adequar às mudanças, não só tecnologicamente, mas investir em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Hoje o maior desafio das organizações é treinar seus trabalhadores, fundamental para o sucesso da organização. Treinar não somente no sentido de deixá-los aptos a realizar uma atividade, mas para compreender os valores, a missão, a visão e cultura organizacional. O treinamento deve qualificar os trabalhadores, mudar comportamentos, de forma a favorecer a existência de um ambiente agradável de trabalho. As competências e habilidades de todos os níveis hierárquicos devem ser bem definidas, de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos (CHIAVENATO, 2010).

Quando a necessidade de aprendizado organizacional é identificada, a gestão estratégica das organizações concentram-se nas pessoas. As empresas buscam formatar treinamentos focados nas habilidades dos funcionários e no desenvolvimento da capacidade de resolver problemas e atuar corretivamente sobre ela (SHIBA; PURSCH; STASEY, 1995).

Isso porque o capital humano tornou-se o principal fator de diferenciação competitiva das organizações, cuja sobrevivência está ligada à manutenção e ao aprimoramento de suas competências essenciais (DUTRA, 2004).

As empresas requerem pessoas capazes de conduzir o negócio de forma empreendedora, produzindo bens e prestando serviços superiores em relação ao concorrente, em um processo contínuo de melhoria e mudança (FLEURY; FLEURY, 1997), e que, de alguma forma, façam diferença e agreguem valor à organização (DUTRA, 2004).

## **2. OBJETIVO**

Estudar a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para agregar valor às organizações e garantir a sua permanência no mercado competitivo, a partir da literatura especializada.

### **3. METODOLOGIA**

Estudo realizado através de pesquisa bibliográfica baseado em artigos e alguns autores referência na abordagem de Gestão de Pessoas. Serão apresentados neste estudo:

- **Localização e seleção dos estudos:** serão considerados o estudo de publicações nacionais e periódicos indexados, impressos e virtuais, específicas da área (livros, monografias, dissertações e artigos), sendo pesquisados ainda dados em base de dados eletrônica tais como Google Acadêmico.
- **Coleta de Dados:** Serão coletados dados relativos ao tema em questão a partir dos descritores: T&D de pessoal; Competitividade; Diferencial competitivo.

### **4. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

#### **4.1 Evolução**

O trabalho sempre fez parte da vida do ser humano. Máquinas, procedimentos, e processos foram surgindo ao longo do tempo para facilitar esse trabalho. No decorrer do século XX, surgiram três eras: Industrialização Clássica e Neoclássica, e a Era da Informação (Chiavenato, 2010). Onde cada uma teve uma forma diferenciada de gerir pessoas dentro das organizações, levando em consideração as necessidades da sociedade e das organizações da época.

##### **4.1.1 Era da industrialização clássica**

Período logo após a Revolução Industrial até 1950. Característica maior desse período foi a intensificação do fenômeno da industrialização em amplitude mundial e o surgimento dos países desenvolvidos ou industrializado (CHIAVENATO, 2010). As empresas dessa época possuíam a estrutura organizacional em formato de pirâmide e poder central, onde as decisão ficava no topo, focado na departamentalização; a comunicação entre os departamentos não funcionava de forma eficiente, com isso a capacidade de troca de informação era mínima; a produção era simplificada e padronizada com pouca capacidade de inovação e mudança. As pessoas, simplesmente, nesse período, eram mais um recurso de produção para as organizações.



#### 4.1.2 Era neoclássica

Iniciou-se após a Segunda Guerra Mundial, onde as mudanças fortemente começaram a surgir de forma acelerada e intensa. As operações comerciais passavam de operações restritas para operações mais amplas. Começavam a ultrapassar as fronteiras locais, assim provocando a competitividade na busca de mais mercado entre as organizações.

Com as mudanças após a Segunda Guerra Mundial, o antigo modelo não mais satisfazia as necessidades e não mais acompanhavam as intensas mudanças que ocorriam. Para mudar essa quadro, as organizações buscavam mudar sua estrutura piramidal e conservadora para uma estrutura de abordagem matricial, onde Chiavenato (2010) diz que as organizações visavam a conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade.

Na Era Neoclássica os departamentos já passaram a ser mais integralizados, com isso as informações possuíam melhor capacidade de processamento; mais suscetíveis às mudanças e inovações da tecnologia e do mercado.

#### 4.1.3 Era da informação

Esta Era começa na década de 1990 até os dias atuais. A principal característica dessa era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevisíveis, turbulentas e inesperadas (CHIAVENATO, 2010). Com a tecnologia da informação, o acesso às informações atingiu nível de agilidade e praticidade sem precedentes. Nesse contexto, a economia tomou uma dinâmica muito mais frenética e interligada.

Além dos grandes recursos tecnológicos surgidos nesta era, nasce a “Era do Conhecimento” que foca no capital humano e intelectual. Aqui, o grande desafio é tornar o conhecimento fonte de produtividade e rentabilidade dentro das organizações. Organizações que não souber tratar o conhecimento de forma útil podem perder competitividade no mundo dos negócios.

## 4.2 Entendendo o treinamento e desenvolvimento de pessoas

A capacitação profissional é realizada através do treinamento e (desenvolvimento) que a empresa realiza, além da busca do conhecimento pelo próprio indivíduo. O treinamento tem como objetivo tornar o indivíduo apto a realizar atividades específicas de um determinado cargo ou de aperfeiçoar alguns processos dentro da organização, ou seja, almeja alcançar bons resultados a curto prazo.

Com treinamento é possível condicionar seus trabalhos para desenvolver atividades relacionadas ao seu cargo, ou apenas, para aperfeiçoar sua atividade/processo para que a organização, como isso, possa alcançar seus objetivos e metas. Estrategicamente, o treinamento faz parte de um plano maior dentro da organização. As ações, os objetivos devem ser claros e estar de acordo e vinculados às metas estratégicas da organização. Assim haverá um maior envolvimento e os resultados serão visíveis e satisfatório.

O treinamento, um dos muitos recursos utilizados no processo de desenvolvimento, visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais, (Tachizawa, Takeshy, 2006).

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, (MARRAS, 2009).

Segundo Chiavenato (2010), treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelas quais as pessoas de nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido.

Para Gil (2009), treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa.

O desenvolvimento está direcionado mais para o longo prazo, pois está diretamente ligado ao processo de educação profissional. O processo de educação ou desenvolvimento não está ligado somente ao cargo ocupado na organização, mas envolve um conjunto de fatores como conhecimento, experiência, fatos que proporcionam e estimulam o aprendizado e crescimento profissional.

O desenvolvimento profissional trata de um processo que transcende ao conceito de treinamento de pessoal e capacitação profissional, envolvendo componentes que se aproximam do processo de educação (BORGES-ANDRADE,2002).

Para Chiavenato (2010), desenvolvimento tem o propósito de preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora de seu trabalho. Tem como objetivo desenvolver e aprimorar o indivíduo para seu desenvolvimento profissional na organização ou para que esteja apto a realizar suas tarefas de forma eficiente e produtiva. O desenvolvimento está voltado para as pessoas e não para os processos, Marras (2009).

Para Gil (2010), desenvolvimento refere-se ao conjunto de experiência de aprendizagem não necessariamente relacionada aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

### **4.3 Comportamento das organizações diante das mudanças do mundo corporativo**

Atualmente a área de Recursos Humanos tem o papel fundamental dentro da organização. Segundo Chiavenato (2010), o RH deve desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégico. Além de recrutar e realizar seleção de pessoal, o RH tem que focar nos objetivos estratégicos da organização, traçar metas e estabelecer prazos.

As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações (Chiavenato, 2010). Com essa perspectiva dentro da organização, as pessoas passaram a ser vistas como grande diferencial competitivo.

Chiavenato (2010) cita que as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido.

Treinamento e desenvolvimento como diferencial está direcionado a desenvolver as pessoas, envolvê-las e fazê-las abraçar e ter como meta o sucesso da organização. Organização que possui pessoas proativas, que conheçam seus produtos/serviços, que estão realizadas, e são comprometidas com seu trabalho tem maior probabilidade de permanecerem no mercado.

Além dos objetivos estratégicos o treinamento e desenvolvimento tem também o objetivo de deixar seus colaboradores motivados e envolvidos com a organização; desenvolver suas competências individuais e competitividade. O processo de treinamento e desenvolvimento deve ser contínuo e ininterrupto e não um simples evento ocasional (Chiavenato, 2009).

O treinamento e desenvolvimento está evoluindo para *educação corporativa*. Onde a principal diferença é que o T&D propõe dimensões menores, mas restrita; e a *educação corporativa* está voltado para proativo. Vai além das pequenas salas de treinamento. Propõe uma visão holística e sistêmica da organização.

## **5. CONCLUSÃO**

Chiavenato (2010) diz que o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios. Assim, Treinamento não pode ser visto como uma despesa, mas como forma de investimento e objetivando o sucesso da organização e satisfação ao seus clientes.

## REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, J. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento.** *Estudos de Psicologia*, v 7, número especial, 2002, p 91-103.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**, 7º Ed. São Paulo: Manole 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos** 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**, 13º Ed. São Paulo, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M., C. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia, e Brasil.** 2º Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Gustavo G. Boog (Coordenador) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento -Manual Oficial da ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**, 3a. Edição – 667 páginas, Editora Makron Books -1999.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SHIBA, S.; PURSCH, T.; STASEY R. **Introduction to Hoshin Management.** Center for Quality of Management Journal. v4. v. 3, Fall, 1995.

DUTRA, J. **Competência: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1 Ed. 9 reimpr. São Paulo:Atlas, 2009.

Tachizawa, Takeshy: **Gestão com pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** /Tachizawa Takeshy, Victor Cláudio Paradela Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. – 5. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR15\\_0828.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR15_0828.pdf)> Acesso em 24/10/2015.

<[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100013.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100013.pdf)> Acesso em 24/10/2015.

<[http://internativa.com.br/artigo\\_rh\\_03.html](http://internativa.com.br/artigo_rh_03.html)> Acesso em 05/10/2016