

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec Prof. Massuyuki Kawano**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**Alexa Thainá Trombini**  
**Aline Emanuele Silva de Lima**  
**Martins Ana Laura Bonfim de**  
**Oliveira Gabriela Pereira Correia**  
**Karla Leticia Neves**  
**Lais Fernanda da**  
**Silva**  
**Thais Fernanda dos Santos – 54**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAL PARA**  
**A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO**

**Tupã**  
**2018**

**Alexa Thainá Trombini  
Aline Emanuele Silva de Lima  
Martins Ana Laura Bonfim de  
Oliveira Gabriela Pereira Correia  
Karla Leticia Neves  
Lais Fernanda da  
Silva  
Thais Fernanda dos Santos – 54**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE PESSOAL PARA  
A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Técnico  
em Recursos Humanos da ETEC  
Prof. Massuyuki Kawano como  
requisito parcial para obtenção do  
título técnico em Recursos  
Humanos.

Professor: Nicoli C. de Lázari  
Hatano

**Tupã  
2018**

## RESUMO

**Introdução:** Atualmente, com a grande concorrência, é essencial que as empresas busquem uma melhor posição no mercado. O treinamento permite potencializar habilidades, agregar valor ao colaborador e à organização e, conseqüentemente, aumentar o faturamento, pois os colaboradores sentem-se mais motivados a desempenhar suas funções por meio do aprendizado adquirido em treinamentos.

**Objetivo:** O trabalho tem como objetivo analisar de que forma o treinamento de pessoal pode contribuir para a sobrevivência da organização. Especificamente busca-se indicar métodos eficazes para que o treinamento possa ser aplicado de forma correta; identificar problemas da organização em relação ao treinamento e; apresentar fatores que justifiquem o investimento em treinamento.

**Metodologia:** A metodologia foi baseada em estudo de casos múltiplos. Foram aplicados formulários nos responsáveis da área de gestão de quatro empresas de diferentes segmentos. Elaborou-se um relatório com as respostas de cada caso para posterior tabulação e análise.

**Resultados:** A empresa A trata-se de um órgão público, com treinamentos aplicados a partir de planos governamentais. Não fornece planos de carreira para seus servidores. Muitas vezes, não há registros de ascensão e motivação dos mesmos. Na empresa B a aplicação de treinamentos é recente. Entretanto, já há registros de melhorias em relação ao desenvolvimento das habilidades requeridas pelo cargo e diminuição de rotatividade. A empresa C propõe treinamentos regulares para sua equipe. É registrada uma melhora na motivação e na qualidade dos serviços. Existem indicadores de desempenho que dão subsídios para o próximo treinamento. Na empresa D os programas de treinamentos são aplicados em períodos previamente estabelecidos, e os planos de melhorias são traçados diariamente. São resultados dessas práticas a diminuição de rotatividade, a melhora do clima organizacional, capacitação e promoções.

**Considerações finais:** Há benefícios gerados pelos programas de treinamento, porém, há limitações advindas do tempo de aplicação dos treinamentos e ramo de atuação de cada empresa. Foi identificada a importância do LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento). O treinamento contribui para a diminuição de rotatividade, aumento de habilidades, ajuda a identificar perfis, potencializa produtividade, garante fidelidade de clientes externos e é fator motivacional. O *feedback* deve ser implementado nas organizações. Embora estas reconheçam sua importância, muitas vezes, não o aplicam. É essencial que o colaborador saiba desenvolver o que foi aprendido e que tenha o retorno sobre o trabalho desenvolvido, para que possa manter condutas ou buscar melhorias.

**Palavras-chave:** Treinamento; Produtividade; Colaborador.

## ABSTRACT

**Introduction:** Today, with the great competition, it is essential that companies seek a better position in the market. The training allows to boost skills, add value to the employee and the organization and, consequently, increase the turnover, because the employees feel more motivated to carry out their functions through the learning acquired in training. **Objective:** The aim of this study is to analyze how the training of personnel can contribute to the survival of the organization. Specifically, it is sought to indicate effective methods so that the training can be applied correctly; identify organizational problems in relation to training; factors that justify the investment in training. **Methodology:** The methodology was based on multiple case studies. Forms were applied to those in charge of the management area of four companies from different segments. A report was prepared with the responses of each case for tabulation and analysis. **Results:** Company A is a public body, with training applied from government plans. It does not provide career plans for your servers. Often there are no records of ascension and motivation of the same. In company B the application of training is recent. However, there are already records of improvements in relation to the development of skills required by the position and decrease of turnover. Company C proposes regular training for its team. There is an improvement in the motivation and quality of services. There are performance indicators that provide input for the next training. In company D the training programs are applied in previously established periods, and the improvement plans are drawn daily. The results of these practices are the reduction of turnover, the improvement of the organizational climate, training and promotions. **Final considerations:** There are benefits generated by the training programs, however, there are limitations arising from the time of application of the training and branch of action of each company. The importance of the LNT (Training Needs Assessment) was identified. Training contributes to decreased turnover, increased skills, helps identify profiles, enhances productivity, ensures loyalty from external customers and is a motivational factor. Feedback should be implemented in organizations. Although they recognize their importance, they often do not apply it. It is essential that the employee knows how to develop what has been learned and that has the return on the work developed, so that he can maintain conducts or seek improvements.

**Keywords:** Training. Productivity. Employee.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter nos dado saúde, força e sabedoria para termos chegado até o momento, superando nossas dificuldades e ultrapassando nossas próprias expectativas.

A esta instituição escolar, seu corpo docente, direção e administração que deram oportunidade ao nosso conhecimento para que pudessemos começar a traçar uma jornada de sucesso com tudo que adquirimos até aqui.

A nossa orientadora Professora Nicoli Carolini Lázari Hatano que com toda sua paciência e dedicação nos deu o suporte necessário para realizarmos o presente trabalho.

Aos nossos familiares pelo amor, compreensão e apoio durante esse caminho.

E por fim, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigada.

“O maior benefício do treinamento não vem de se aprender algo novo, mas de se fazer melhor aquilo que já fazemos bem.”

PETER DRUCKER

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - É importante realizar treinamento com os colaboradores?.....	18
Figura 2 - Há treinamento para os colaboradores na empresa?.....	18
Figura 3 - Os colaboradores ficaram motivados com treinamento?.....	19
Figura 4 - O treinamento pode fortalecer o vínculo entre o gestor e os demais colaboradores?.....	19
Figura 5 - Os colaboradores tem autoconfiança em realizar funções que antes do treinamento sentiam dificuldades em fazer?.....	20
Figura 6 - Em relação ao custo-benefício: o investimento em treinamento trouxe o retorno esperado pela empresa?.....	20
Figura 7 - É dado um feedback aos funcionários conforme os mesmos aplicam as competências adquiridas no treinamento?.....	21
Figura 8 – Após a inserção do treinamento, foi observado a redução da rotatividade no quadro de funcionários?.....	21

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

Recursos Humanos (RH)

# Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1.1 OBJETIVOS</b> .....	10
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	11
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO</b> .....	13
<b>3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS</b> .....	13
<b>3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS</b> .....	13
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	15
<b>4.1 ESTUDO DE CASOS: A PERCEPÇÃO DE QUATRO ORGANIZAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO</b> .....	15
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	23
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	25

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, com a grande concorrência, é essencial que as empresas expandam seu conceito sobre a relevância do treinamento, buscando melhor posição no mercado e aumentando assim seus resultados. As organizações que investem em treinamento acabam tendo um diferencial e sendo referência na diminuição de rotatividade e no aumento da produtividade.

O investimento em treinamento de pessoal pode diminuir os custos desnecessários e a rotatividade, além de melhorar a comunicação entre empresa e funcionários. A produção pode ser potencializada em decorrência do investimento em treinamento. Além disso, subsídios podem ser fornecidos para que empregados dominem a função e atinjam as metas esperadas, e estejam capacitados para o atendimento ao cliente, garantindo o retorno do mesmo.

Em muitas empresas da região de Marília não há investimento em treinamento de seus funcionários. Essa lacuna provoca uma série de consequências negativas para a organização, como a rotatividade, devido à insatisfação e insegurança dos colaboradores, além de baixa produtividade e perda de clientes.

Este trabalho visa esclarecer a importância do treinamento de pessoal para a sobrevivência da organização, enfatizando métodos mais eficazes e com o melhor custo-benefício. Se o investimento for feito da maneira correta, direcionado para o déficit exato da empresa, suas necessidades serão supridas evitando perdas de mão de obra e de matéria prima. A satisfação da organização com o funcionário, e vice-versa, pode aumentar consideravelmente.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma o treinamento de pessoal pode contribuir para a sobrevivência da organização. Especificamente busca-se indicar métodos eficazes para que o treinamento possa ser aplicado e recebido de forma correta; identificar os problemas da organização e; apresentar fatores que justifiquem o investimento em treinamento.

Após essa introdução e apresentação dos objetivos, o trabalho apresentará na seção 2 a revisão de literatura, que discute os resultados associado ao tema apontado por alguns autores. A seção 3 traz a metodologia utilizada: um estudo de caso, composto por questões dissertativas e fechadas, direcionadas a quatro empresas de ramos distintos. Na seção 4 é realizada a discussão dos resultados

obtidos de cada empresa de forma isolada, posteriormente, um comparativo em relação ao que os autores relatam sobre as práticas de treinamento e apresentações gráficas para melhor visualização dos dados. Por fim, na seção 5, são feitas as considerações finais sobre os benefícios da implantação dos treinamentos.

## **1.1 OBJETIVOS**

### **Objetivo Geral**

Analisar de que forma o treinamento de pessoal pode contribuir para a sobrevivência da organização.

### **Objetivo(s) específico(s)**

- Indicar métodos eficazes para que o treinamento possa ser aplicado e recebido de forma correta;
- Identificar os problemas da organização e;
- Apresentar fatores que justifiquem o investimento em treinamento.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Classifica-se como treinamento o processo de conhecimento a curto prazo da cultura de determinada organização, bem como as habilidades relacionadas diretamente a um cargo da mesma.

O treinamento é importante, pois produz um estado de mudança no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes de cada indivíduo, transformando e/ou implementando a bagagem particular de cada um. Desse modo, eventuais carências ou diferenças existentes em relação às exigências do cargo a ser ocupado podem ser corrigidas no processo de treinamento.

Além disso, é ele o responsável por envolver as dimensões da produtividade, das relações e da qualidade. Na produtividade: procura atingir as metas e os objetivos tanto pessoais quanto da organização; nas relações: visa estreitar os vínculos e a boa comunicação entre funcionários e empresa para que ambos revelem seu melhor; e, na qualidade: auxilia ambos- funcionários e empresa- a preencherem as expectativas e as demandas da esfera global da empresa (SILVEIRA, 2004).

Alguns autores como Magalhães e Andrade (2001) classificam o treinamento como sendo uma ferramenta vital para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de autossatisfação do treinando.

Quando esse treinamento é unido com um agente motivador, as habilidades adquiridas vão além de físicas, desenvolvem um conhecimento técnico complexo, assim como mudanças em seu comportamento em relação a diferentes problemas sociais.

Segundo CHIAVENATO, 2009, o treinamento pode ser feito de diferentes modos, porém, deve ter o enfoque em determinado objetivo, que precisa ser estabelecido desde o início da sua criação. É preciso que sejam transmitidas as informações necessárias do que deve ser melhorado, para que, só então, seja elaborado um processo de treinamento capaz de modificar comportamentos e atitudes de cada colaborador, possibilitando a obtenção dos resultados desejados com cada indivíduo.

Bons programas de treinamento diminuem, em parte, a rotatividade de funcionários porque pessoas bem treinadas apresentam menor probabilidade de erro. Um programa de treinamento bem elaborado prepara os trainees para a realidade do trabalho com vendas – incluindo o fato de que o início da carreira pode ser desencorajador e decepcionante (SPIRO et al., 2010, p.202).

O treinamento é responsável por ajudar as pessoas a serem mais eficientes, diminuindo os erros e melhorando as atitudes desenvolvidas por elas, além de possibilitar que aprendam, fazendo e praticando, reavaliando e mudando seus comportamentos (REGINATTO, 2004). Na fase de treinamento, erros são compreendidos e aceitáveis, pois sua função é justamente fazer com que o erro ocorra quando ainda pode ser corrigido e que sua aparição não seja tão prejudicial à organização.

Por esse motivo, subentende-se que as consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, pois o mesmo é caracterizado como o primeiro passo na organização de uma empresa. Entende-se essa necessidade como sendo situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo (JULIÃO E VANDI, 2008).

O treinamento ainda sofre um grande preconceito, pois pode exigir um investimento baixo, bem como um investimento alto. Além de seu retorno geralmente não ser a curto, mas sim a longo prazo.

Cada empresa usa seus próprios métodos para calcular os custos de investimento, mas aqueles que investem no treinamento correto e têm paciência para esperar e colher os frutos desse investimento, podem desfrutar de resultados surpreendentes e inovadores para o seu desenvolvimento.

Treinamentos não eficazes ocorrem apenas se forem feitos sem estudos específicos sobre as necessidades de melhoria da empresa, ou se aplicados de maneira errada, ou ainda, se o treinando não tiver interesse em aplicar as habilidades adquiridas dentro da organização. Fora esses casos, sua aplicabilidade é eficaz e traz ótimos resultados para a sobrevivência da organização.

### **3 METODOLOGIA**

O método consiste em estudo de casos múltiplos, que compreendem quatro empresas de diferentes segmentos, com foco na importância da elaboração e da aplicação de treinamento para o bom funcionamento da empresa, bem como, para a sua sobrevivência.

A pesquisa terá como finalidade discutir um assunto que ainda não é visto como primordial para as organizações, gerando indícios de que, se aplicado na maneira correta, poderá trazer bons resultados.

#### **3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO**

A pesquisa será realizada apenas com o responsável pela área de gestão de pessoas de cada organização, sendo direcionadas as mesmas questões sobre como o treinamento colaborou ou pode colaborar para a melhor execução das tarefas de cada funcionário.

#### **3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS**

No formulário aplicado, as questões serão abertas, sendo anotadas e depois descritas em um relatório individual de cada empresa.

Serão elaboradas perguntas igualmente apresentadas para cada gestor, questionando sobre a opinião deles em relação à importância do treinamento de pessoal, o retorno já adquirido após esse investimento, os maiores déficits encontrados para sua aplicação e aceitação pelos colaboradores, e se eles perceberam algo negativo neste treinamento.

#### **3.3 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS**

A análise será feita de maneira qualitativa, os dados adquiridos serão avaliados e comparados com os estudos bibliográficos, para que haja comparação entre a opinião dos autores e a pesquisa de campo elaborada e, se caso, houver

divergências, essas serão analisadas e reavaliadas pelo grupo.

Além disso, as informações serão tabuladas em planilhas e, posteriormente, visualizadas por meio de gráficos que apresentem uma visão geral de todas as organizações pesquisadas.

## **4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados são discutidos a partir das respostas obtidas de quatro diferentes organizações, A, B, C e D. Ao final será possível entender a percepção dessas organizações acerca da importância do treinamento.

### **4.1 ESTUDO DE CASOS: A PERCEPÇÃO DE QUATRO ORGANIZAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO**

A aplicação de treinamentos contribui para a aquisição de novos conhecimentos e melhorias no desempenho do trabalho dos colaboradores. É possível observar que os novos adquirem prática e experiência na medida em que são treinados e orientados para o trabalho diário.

Com as respostas obtidas, notou-se que na empresa A, por se tratar de um órgão público, os treinamentos são realizados segundo a apresentação dos novos programas de governo.

Quanto ao avanço em relação ao empenho dos funcionários, a empresa reconhece a importância do treinamento para proporcionar prática, experiência profissional e autoconfiança no desenvolvimento das funções, sendo que, tais avanços foram registrados nas rotinas de trabalho. Além disso, é possível verificar um estreitamento de relacionamentos entre treinando e gestor, demonstrando que, o treinamento leva a eficiência de atitudes.

O fato de ser um órgão público limita a organização a proporcionar algumas mudanças. No caso do quadro de funcionários, tanto para a promoção ou o desligamento dos mesmos é necessário seguir as normas já pré-estabelecidas pelo governo do estado. Portanto, o departamento de RH fica impossibilitado de efetuar mudanças nesse âmbito.

Para a empresa B, empresa de outro segmento, o treinamento fornece aos colaboradores uma maior consciência na melhoria do seu desempenho individual, contribui para que o mesmo execute sua função de modo correto, seguro e com maior qualidade, o que é de extrema importância para sua saúde e bem-estar e para o bom funcionamento da empresa.

Foi analisada de uma forma geral a necessidade de novos treinamentos (para líderes, funcionários e gestores). Estes treinamentos geralmente são contínuos para que esteja sempre tudo alinhado e funcionando corretamente. A empresa também acompanha o pós-treinamento, para a certificação de que está sendo aplicado o que foi aprendido.

A empresa ainda está no início da aplicação de treinamentos (foram poucos feitos até o momento, mas já foram observados resultados). O que mais se destacou até o momento foi a conscientização e a compreensão dos motivos pelos quais os mesmos estão sendo aplicados, e o porquê devem ser seguidos.

Desde os primeiros treinamentos aplicados foram detectados funcionários aptos a serem promovidos e outros que, infelizmente, precisaram ser desligados da empresa, por diversos motivos que só foram observados mais atentamente com o início dessa nova metodologia da empresa.

Já a empresa C afirma que, com treinamentos adequados e regulares, o funcionário pode ser capacitado de acordo com as necessidades da empresa, podendo desenvolver o máximo de suas habilidades e obter maior rendimento e desenvolvimento em suas atividades profissionais. É dado ao colaborador confiança e motivação, assim ele se sente mais capaz de realizar seu trabalho.

Essa empresa utiliza vários indicadores que apontam o desempenho da mesma, segundo a visão dos próprios colaboradores. Assim, os resultados são analisados e inicia-se um processo de busca para melhorias no trabalho, com isso, há o desenvolvimento de treinamentos com o objetivo de recuperar e/ou otimizar as atividades que não estão coerentes com o perfil da empresa.

Sempre que há a prática de treinamentos regulares, nota-se que a equipe fica mais motivada, entusiasmada e confiante para exercer as atividades, e ainda mais, de executá-las com mais qualidade.

Ao treinar pessoas, a empresa começou a notar qualidades sendo desenvolvidas e rapidamente sendo aproveitadas para novas funções. Porém, o contrário também ocorre, pessoas com certas limitações que não se encaixam com as necessidades da empresa são desligadas para que outras mais ágeis possam ter oportunidade.

As respostas da última organização (empresa D) mostraram que a mesma enxerga a

necessidade de treinamento da seguinte maneira: com o treinamento o colaborador se capacita e sente mais autoconfiança em executar suas tarefas, automaticamente melhorando os resultados de desempenho, seja produtividade, eficiência, eficácia e assiduidade.

Nessa empresa, há sempre algum indicador a ser levado em consideração, se esse estiver abaixo da expectativa necessita de alguma intervenção, ou seja, treinamento. Quanto à frequência da aplicação, houve apenas um treinamento de liderança, destinado aos líderes de cada setor da empresa e ao supervisor de produção. E existe o treinamento diário, onde esses líderes individuais de cada setor passam algum treinamento ou sugestão de melhoria, usando como base o indicador do dia anterior, todos os dias os colaboradores recebem um feedback. E por último, há o treinamento semestral de alguns temas relacionados à segurança do trabalho.

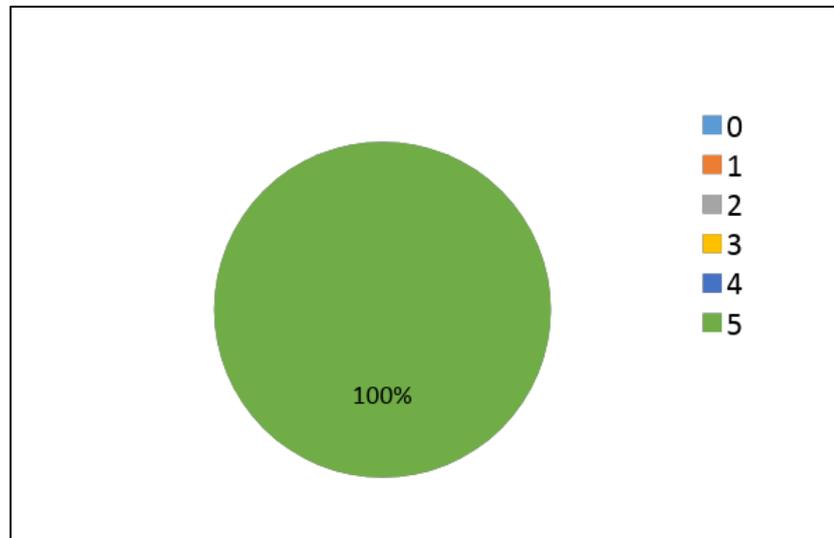
Foi notada melhoria no ambiente de trabalho, proporcionando maior estreitamento no relacionamento entre os próprios colaboradores, visto que, todos os dias participam da reunião no setor e interagem entre si, além da melhoria nos indicadores de produtividade e segurança do trabalho.

Como em muitas empresas, foram detectados colaboradores que relutam em participar de treinamentos e mudanças em algumas rotinas de trabalho. Após várias tentativas de inserção do mesmo nas novas normas, se não aceitarem as condições, serão, infelizmente, demitidos. O melhor cenário ocorre quando surgem pessoas dedicadas e entusiasmadas com melhorias e empenhadas em ganho de produtividade. Assim, quando surgirem oportunidades de promoção, essas pessoas serão as primeiras a concorrerem ao cargo.

O pesquisado deixou o seguinte comentário adicional: “Para se conseguir excelência operacional, o único caminho é investir na capacitação e valorização das pessoas, o que automaticamente é convertido em resultados financeiros à organização.”

As figuras a seguir apresentam as principais respostas obtidas pelas quatro organizações (A, B, C e D) pesquisadas.

**Figura 1** – É importante realizar treinamento com os colaboradores? (Sendo 0 pouca importância e 5 extrema importância)



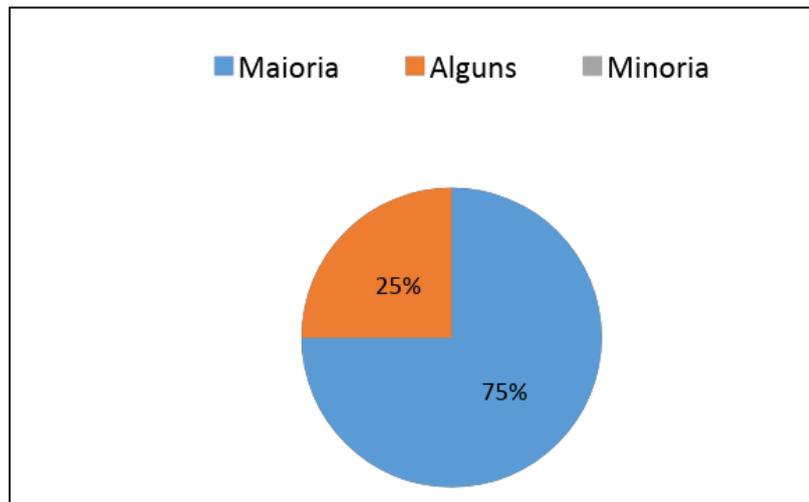
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 2** – Há treinamento para os colaboradores na empresa?



Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 3 – Os colaboradores ficaram motivados com treinamento?**



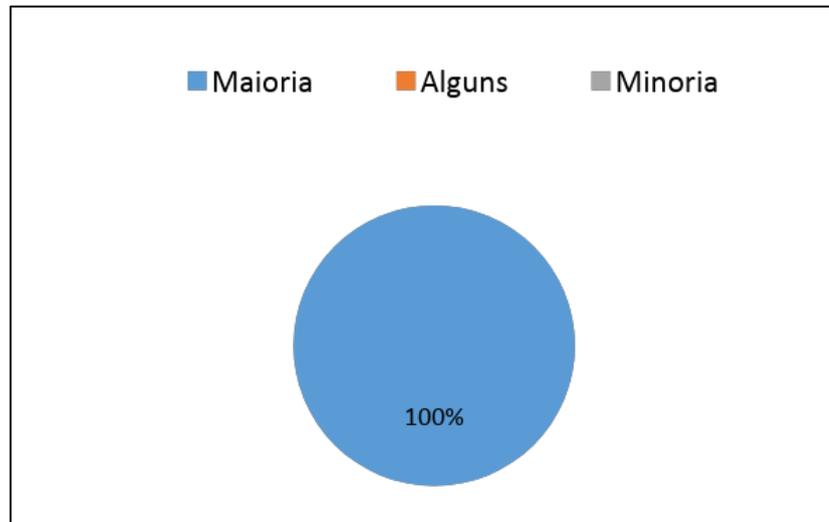
Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 4 – O treinamento pode fortalecer o vínculo entre o gestor e os demais colaboradores?**



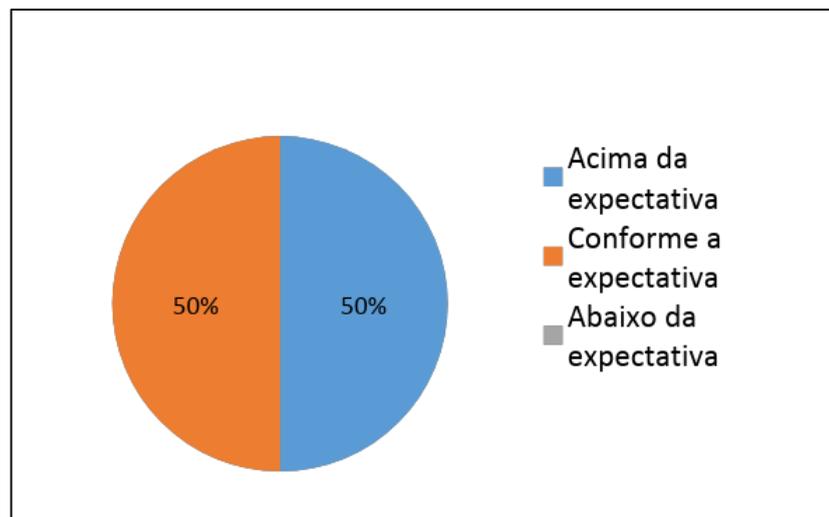
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 5** – Os colaboradores têm autoconfiança em realizar funções que antes do treinamento sentiam dificuldades em fazer?



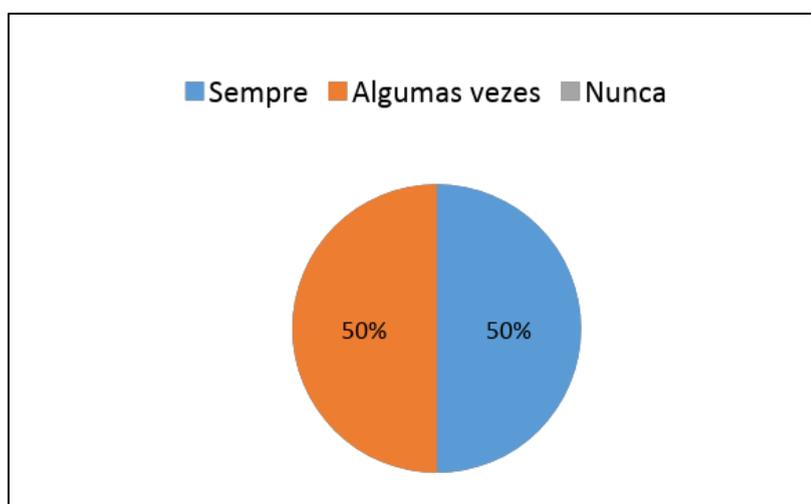
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 6** – Em relação ao custo-benefício: o investimento em treinamento trouxe o retorno esperado pela empresa?



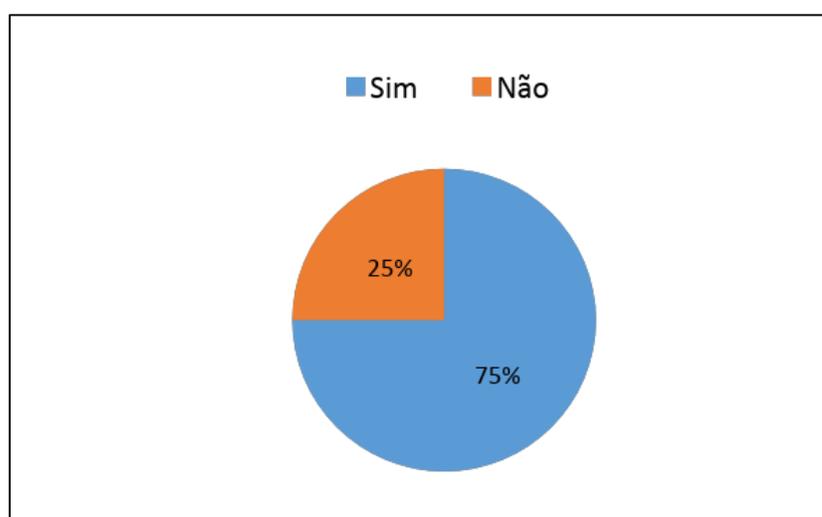
Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 7** – É dado um *feedback* aos funcionários conforme os mesmos aplicam as competências adquiridas no treinamento?



Fonte: Elaborado pelos autores.

**Figura 8** – Após a inserção do treinamento, foi observada a redução da rotatividade no quadro de funcionários?



Fonte: Elaborado pelos autores.

É perceptível o reconhecimento dos benefícios que são extraídos a partir da implantação de programas de treinamentos nas quatro empresas participantes deste estudo, entretanto, há limitações advindas dos tipos de empresas, tempo de implementação dos treinamentos e ramo de atuação de cada empresa.

Como parte importante para o início do desenvolvimento de um treinamento

eficiente, há o levantamento das necessidades de treinamentos. Essa fase, tem por objetivo identificar quais os conhecimentos já existentes e habilidades que precisam ser adquiridas pela equipe. Neste contexto, ao fazer a análise das empresas, é notório como o chamado LNT (Levantamento das Necessidades de Treinamento) atinge diretamente a motivação dos funcionários, tendo em vista que, a organização que possui programas de treinamentos pré-estabelecidos relata que seus funcionários nem sempre se sentem motivados, em contrapartida, as que observam as dificuldades encontradas na rotina de trabalho dos seus empregados para a implementação de treinamentos, notam o aumento de motivação após o processo.

Com o desenvolvimento de habilidades resultantes dos treinamentos, os funcionários estão aptos a possíveis promoções, mudanças verticais de cargos, já que são verificados traços de perfis, ou até mesmo, desligamentos. Dessa forma, as empresas B, C e D aumentam a vantagem competitiva no mercado, além de conseguir dispor seus empregados em diferentes níveis hierárquicos, tornando ainda mais um fator motivacional para os mesmos. Por outro lado, a empresa A não consegue oferecer atrativos nesse sentido, visto que, para um funcionário mudar de cargo, independe de sua produtividade, mas sim de concursos promovidos pelo órgão.

O *feedback* é uma ferramenta utilizada pela empresa para informar seu funcionário sobre seu desempenho nas atividades que lhe são propostas e possui grande poder de orientar e valorizar seus profissional. Embora conheçam e saibam da importância de dar o *feedback*, algumas empresas não o fazem, deixando de orientá-los quanto aos caminhos a serem tomados.

Por fim, quando se fala em custo-benefício, cada qual dentro de sua realidade organizacional, obteve o retorno que esperado a partir da inserção dos treinamentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma o treinamento de pessoal pode contribuir para a sobrevivência da organização. Especificamente buscou-se indicar métodos eficazes para que o treinamento possa ser aplicado e recebido de forma correta; identificar os problemas da organização e; apresentar fatores que justifiquem o investimento em treinamento.

O resultado esperado baseou-se nas hipóteses de que a produção pode ser melhorada em decorrência do treinamento, o qual fornece subsídios para que os empregados dominem suas funções e tenham capacitação para o atendimento aos clientes.

O formulário aplicado continha perguntas abertas. A partir das respostas obtidas, notou-se que as empresas pesquisadas sabem da importância do treinamento. O mesmo qualifica e alinha os colaboradores, desta forma, valorizam seus benefícios, sendo eles: autoconhecimento no desempenho das funções, melhoria no crescimento individual, aumento da produtividade, e no caso das empresas B, C, e D, proporcionam um ganho em sua vantagem competitiva no mercado.

Para uma aplicação eficiente de treinamento, que traga bons resultados, é necessário levantar as necessidades existentes dentro da organização ou as principais falhas que merecem ser corrigidas, bem como o conhecimento já existente e as habilidades que precisam ser adquiridas pela equipe de trabalho.

Com a implementação de treinamento, a maior parte das empresas pesquisadas consegue aumentar vantagens competitivas, identificar possíveis promoções e desligamentos necessários dentro da organização, e motivar os funcionários. Uma das empresas pesquisadas não tem a possibilidade de alcançar todos os benefícios mencionados por se tratar de órgão público, atrelado a normas pré-estabelecidas por órgãos superiores.

Uma das principais ferramentas que podem ser utilizadas pelas organizações é o feedback, que permite orientar e valorizar o funcionário mediante a execução de seu trabalho.

Portanto, o resultado esperado deste trabalho foi verificado. A importância do treinamento para o crescimento e sobrevivência da organização foi discutida pelas

empresas estudadas, as quais buscam aplicar treinamento conforme as necessidades organizacionais.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

JULIÃO, V. **Importância do Treinamento e Desenvolvimento das Pessoas nas Organizações**. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/enfermagem/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-das-pessoas-nas-organizacoes/32361>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAGALHÃES, M. L.; ANDRADE, J. E. B. Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 6, n. 1, p. 33-50, 2001.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SILVEIRA, G.F. **Analista de Treinamento: Identificando Necessidades e Planejando Ações de Aprendizagem**. São Paulo: GRH, 2004.

SPIRO, R. L.; RICH, G. A.; STANTON, W. J. **Gestão da força de vendas**. 12. ed. Mc Graw Hill: Porto Alegre, 2010.