



CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

BIANCA DE MELO RIBEIRO
CLEIDIJANE DE ALMEIDA OLIVEIRA
ROSANA APARECIDA DE MORAIS
TAINA NEVES

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL**

ARARAQUARA
2014



CENTRO PAULA SOUZA



ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

BIANCA DE MELO RIBEIRO

CLEIDIJANE DE ALMEIDA OLIVEIRA

ROSANA APARECIDA DE MORAIS

TAINA NEVES

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAL**



ARARAQUARA
2014

Bianca de Melo Ribeiro
Cleidijane de Almeida Oliveira
Rosana Aparecida de Moraes
Taina Neves

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira
Ferraz", do Centro Estadual de Educação
Tecnológica Paula Souza, como requisito para
a obtenção do diploma de Técnico de Nível
Médio em Técnico Administração sob a
orientação dos Professores Gabriela Messias
da Silva e Vicente Aparecido Scarambone

ARARAQUARA

2014

AGRADECIMENTOS

Aprendemos que devemos sempre agradecer por tudo que acontece em nossas vidas, a Deus por ter nos dado condições de lutar e alcançar os nossos objetivos pretendidos. Não nascemos ricos, mas isso não nos impediu de ver riquezas na capacidade de transformar a vida em constantes aprendizados e conquistas. O professor passa seus conhecimentos, mas o verdadeiro aprendizado vem de nosso interior, porque é ele que lhe dirá como aproveitar esta lição.

Primeiramente agradecemos a Deus, por ter nos dado perseverança e estado sempre ao nosso lado, mesmo que não * percebêssemos.

As nossas famílias, pelo apoio com sua compreensão e paciência nos momentos difíceis. Aos nossos amigos, por ter compreendido nossa ausência e ter sido uma das razões do nosso empenho em concluir o curso e o incentivo nas horas necessárias.

Aos Professores que passaram por nossa turma do curso Técnico em Administração; obrigada pelo conhecimento que nos transmitiram pela confiança depositada; pelo fato de estarmos saindo dessa instituição com mais uma conquista.

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo relacionar os principais tipos de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações, as vantagens e suas características. Quando é o melhor momento de investir, e quais serão as mudanças que esse treinamento poderá gerar. O investimento do Treinamento e Desenvolvimento não deve ser visto apenas como um custo, mais sim como uma lucratividade para as empresas. É uma forma simplificada para as pessoas físicas sem muito conhecimento, nem acesso a informação e sem planejamento e que buscam uma forma de se manter no mercado competitivo. O treinamento é uma forma de agregar valor às pessoas, as organizações e aos clientes. Pessoas treinadas aumentam a qualidade do trabalho e sua produtividade. O investidor deve monitorar, analisar e identificar a qualidade do seu treinado. Sabe-se que o treinamento torna-se extremamente necessário, visto a importância na prestação de serviços e em contatos com clientes. A como exemplo a empresa Protege S/A, que aplica o treinamento não como custo e sim como um bom investimento.

Palavras-chave: Investimentos.Organização.Produtividade.Planejamento.

ABSTRACT

This work aims at connecting the main types of training and development in organizations, the advantages and characteristics. When is the best time to invest, and what are the changes that this training may generate. The investment in training and development should not be seen only as a cost, but rather as a profitability for companies. It is a simplified way for individuals with little knowledge or access to information and without planning and seeking a way to stay in the competitive market. The training is a way to add value to people, organizations and customers. Trained people increase the quality of work and productivity. Investors should monitor, analyze and identify the quality of your trained. It is known that training becomes extremely necessary as the importance in providing services and customer contacts. As an example the company Protege S / A, applying the training not as a cost but as a good investment.

Key words: Investment. Organization. Productivity. Planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Sincronização da equipe	17
Figura 2- Equipe Protege	34
Figura 3- Seguranças com postura e uniformes adaptados para eventos....	36
Figura 4- Treinamento da empresa protege.....	38
Figura 5- Aulas para empresa protege.....	39
Figura 6- Eventos feitos especialmente para colaboradores da Protege.....	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA.....	10
3 OBJETIVOS.....	11
3.1 OBJETIVOS GERAIS	11
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	12
5 CRONOGRAMA	13
6 HISTÓRIA DO TREINAMENTO.....	14
7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	15
7.1 DEFINIÇÕES.....	15
7.1.1 Definição de treinamento.....	15
7.1.2 Definição de desenvolvimento.....	15
7.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	16
7.3 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO.....	17
7.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	18
7.5 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE LÍDERES PARA AS EMPRESAS.....	21
8 A LIDERANÇA.....	22
8.1 IMPORTÂNCIA DE UM BOM LÍDER.....	22
8.2 A MÁ LIDERANÇA.....	22
8.3 O LÍDER E SUA EQUIPE	23
8.4 ESTRUTURA DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA	24
9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO ..	25
10 A TECNOLOGIA EM RELAÇÃO AO HOMEM	26
11 O ROLE- PLAYING E SEU MODO DE FUNCIONAMENTO	27
12 O PROFISSIONAL DE RH COMO TREINADOR	28
13 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: INVESTIMENTO OU CUSTO?.....	29
14 A GLOBALIZAÇÃO E O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	31
14.1 APERFEIÇOAMENTOS EM 2013	32
14.2 INVESTIMENTOS PARA 2014	32
15 O INVESTIMENTO EM RELAÇÃO AO PRODUTO INTERNO BRUTO.....	33
16 PROTEGE S/A.....	34
16.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
16.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E PROJETOS	36
16.3 PROGRAMA <i>TRAINEE</i>	37
16.4 PROJETO CAPACITAR.....	37
16.5 TREINAMENTOS E CURSOS.....	38
16.6 INFRAESTRUTURA	39
16.7 INSTRUTORES	39
16.8 CULTURA PEDAGÓGICA.....	40

16.9 CURSOS.....	40
16.10 RECONHECIMENTO.....	41
16.11 PROGRAMA DESTAQUE DO ANO	42
16.12 PROGRAMAS DE SUGESTÕES DE MELHORIAS	43
16.13 PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO	43
16.14 BIBLIOTECA.....	43
16.15 ENSINO A DISTÂNCIA.....	44
16.16 PROJETO CRESCER.....	44
16.17 PROGRAMA DE RECONHECIMENTO.....	45
16.18 PLANO DE CARREIRA	45
17 CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é sobre treinamento e desenvolvimento de pessoal, é objetivo desse trabalho falar sobre o aumento na produtividade dos indivíduos, na lucratividade da empresa, fazendo com que o treinamento alcance uma eficiência exigida.

Muitos acidentes de trabalho acontecem pelo simples fato da falta de informação e o conhecimento do trabalhador na organização. E uma das soluções que ajudam bastante não só em acidentes de trabalho como no desenvolvimento e produtividade do funcionário é saber o que fazer, é não ter dúvidas. O Treinamento e Desenvolvimento é um processo que exige paciência e foco dos funcionários, e saber que o treinamento é o enriquecimento da empresa e de seus colaboradores. O funcionário bem qualificado e bem treinado é o coração da empresa. O funcionário faz empresa, ele é a empresa. Por isto este trabalho irá tratar do treinamento e desenvolvimento de pessoal.

2 JUSTIFICATIVA

A implantação de treinamento e desenvolvimento nas empresas tem por objetivo alcançar resultados positivos tanto para os profissionais aumentando o conhecimento dos funcionários, onde o profissional da empresa pode ter uma produtividade muito melhor, muito mais envolvimento com o seu trabalho e um bom relacionamento com seus colegas de trabalho. Com a globalização, as empresas querem ter funcionários com um bom rendimento e bem preparados, então terão que focar na implantação de treinamento dos funcionários. A empresa para trabalhar no treinamento e desenvolvimento tem que saber ensinar de modo correto, logo o aumento do desenvolvimento será de relevância, a empresa que tem grandes recursos para a realização desses projetos, e com certeza se dará bem.

Por isso, este trabalho justifica-se por informar, conscientizar e ajudar as empresas a terem um melhor desenvolvimento, e ganhar destaque no mercado competitivo; motivando e fazendo de seus funcionários melhores trabalhadores, com mais conhecimento e experiência visando um bom resultado seja ele a curto ou longo prazo.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVOS GERAIS

O objetivo principal da pesquisa é esclarecer os principais pontos do treinamento e desenvolvimento.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

E com isso mostrar às empresas e aos funcionários que o treinamento e desenvolvimento de pessoal pode mudar a vida deles, na empresa, diminuição nos riscos de acidentes e a produtividade dos funcionários.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Será utilizado as seguintes metodologias de pesquisa:

- Pesquisas bibliográficas;
- Pesquisas em sites especializados;
- Pesquisa de campo;
- Outras fontes especializadas.

5 CRONOGRAMA

Período	08/2013	09/2013	10/2013	11/2013	12/2013	01/2014	02/2014	03/2014	04/2014	05/2014	06/2014
Fases											
Escolha do tema	Verde										
Pesquisa	Azul	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde		
Introdução		Verde							Azul		
Justificativa		Verde									
Objetivos		Verde									
Metodologia da pesquisa	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Azul					
Entrega do projeto										Verde	
Apresentação										Verde	

Verde: Planejado

Azul: Realizado

6 HISTÓRIA DO TREINAMENTO

Desde a Pré-história os seres humanos já treinavam suas habilidades. Tanto a caça, a pesca, eram aprendidas e repassadas aos mais novos, com isso mantinham a sobrevivência. O treinamento foi desenvolvido com a intenção de capacitar a mão de obra, e que também foi utilizado aos antigos artesões que passava seus conhecimentos para os aprendizes. Mas foi após a Segunda Guerra Mundial que o T&D teve mais reconhecimento.

O Processo de desenvolvimento das habilidades passou por várias transformações. Quando o homem ia descobrindo novas técnicas para se manter.

Com a revolução industrial, o Treinamento vem com uma adaptação dos operários para utilizarem as máquinas para a produção em massa. O treinamento da mão de obra foi essencial para o aumento de produção que era exigido na época no início da produção mecanizada.

No final do século XIX, surge a administração científica, com o objetivo de observar e analisar as atividades, para melhorar as formas de executar os processos empresariais, principalmente dos meios de produção. O Treinamento nesse período visava o melhoramento das tarefas que estavam ligados à fabricação de bens do consumo.

A partir de 1970, a psicologia, dedicava a definir o perfil para as tarefas, assim ocorre mudança devido à alta competitividade empresarial, e com isso insira-se no T&D de pessoas nas organizações. Com isso iniciou-se a busca por vantagens competitivas, com o objetivo de diferenciar das demais empresas do setor.

Assim, o Treinamento passa a ser necessário para o desenvolvimento de tarefas. Com o treinamento voltado para as habilidades específicas na empresa, garante a diminuição dos erros, de acidentes, e gerando o aumento de produtividade, e no interesse de cada funcionário na hora de trabalhar.

7 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

7.1 DEFINIÇÕES

7.1.1 Definição de Treinamento

"Educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa". (BARRETO, 1995).

Treinamento é um processo que promove a aquisição de habilidades, conceitos ou atitudes, melhorando a adequação das características do funcionário às exigências do seu cargo, é algo pontual, voltado para o presente e para situações que necessitem de um aprimoramento rápido.

7.1.2 Definição de Desenvolvimento

Segundo Milkovich e Boudreu (2010), o desenvolvimento é um processo a longo prazo, de aperfeiçoamento das capacidades dos funcionários com o objetivo de torná-los membros importantes para a organização, tem como foco o desempenho futuro das pessoas na organização e para isso as empresas fazem uso de alguns métodos que auxiliam nesse processo como a participação em cursos e seminários, tutoria, *coaching*, entre outros.

"Aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização". (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

As pessoas fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, produzem e prestam serviços. As organizações mais bem sucedidas investem em treinamento para garantir bons retornos (CHIAVENATO, 2010).

Enfim, treinamento e desenvolvimento não devem ser vistos apenas como um custo para a empresa, mas sim como uma forma de manter sua competitividade e garantir seu espaço no mercado através da produtividade de profissionais capacitados que desempenha suas funções com excelência.

7.2 IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Vivemos em mundo dinâmico, com mudanças; cada vez mais competitivo. Por isso, investir na atualização e na capacitação são estratégias importantíssimas para que essas novas perspectivas tragam reais benefícios às organizações. E a partir daí que entram os processos de treinamento e desenvolvimento pessoal, com o objetivo de gerar conhecimento aos colaboradores nas empresas.

O T&D enriquece as organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Mudanças eficazes de comportamento também contribuem para melhorar o desempenho, promover a integração de equipes e aumentar a produtividade. E isso exige mudança da atitude e da postura por parte de cada profissional.

Boa parte das dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, diz respeito ao relacionamento interpessoal e ao clima organizacional, entretanto apenas eventos pontuais como: palestras, seminários e *workshops* podem não levar aos resultados esperados; são considerados estímulos efêmeros, causam impacto; mas necessitam de continuidade.

O treinamento não é mais visto como despesa, mas sim como um precioso investimento em ativos intangíveis.

7.3 BENEFÍCIOS DO TREINAMENTO

Figura 1- sincronização da equipe



Fonte: site da Protege S/A

Conforme Chiavenato (2004), os principais objetivos do treinamento são:

- Preparar o pessoal para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal; não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada;
- Mudar a atitude das pessoas com várias finalidades, entre as quais criar um clima mais satisfatório entre empregados, aumentar-lhes a motivação e torna-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência;

Um bom programa de treinamento pode proporcionar ao colaborador internamente: melhoria da eficiência dos serviços, aumento da eficácia nos resultados do dia a dia, criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado, melhor qualidade de vida no trabalho, qualidade e produtividade e melhor atendimento ao cliente. E externamente pode proporcionar: maior competitividade organizacional, assédio de outras organizações aos funcionários da

empresa e melhoria da imagem da organização. As vantagens são muitas tanto para o funcionário como para a empresa.

O treinamento não é um benefício somente a curto prazo, ele poderá trazer muitas soluções para as situações que possam surgir futuramente. O treinamento é considerado um investimento que a organização faz em seus trabalhadores. Este investimento traz rendimentos para o funcionário e também para a organização.

O treinamento e desenvolvimento tem o objetivo de promover a capacitação do indivíduo, explorando seu potencial aprendizagem e sua capacidade produtiva adquiridas através de treinamento, gerando novas habilidades, conhecimentos, mudanças de comportamento e atitudes. Seu objetivo é maximizar o desenvolvimento profissional e motivacional do funcionário, fazendo com que seus bons resultados sejam contínuos. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento visa aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los membros eficientes e valiosos para a organização.

7.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

A liderança é um tema que está sendo abordado ultimamente com muita frequência no mundo das organizações, pois elas já perceberam que sem um bom líder não há uma boa equipe.

O treinamento de liderança existe há muito tempo. O bom chefe, era aquele que tinha o pessoal na "palma da mão". Com o passar do anos, isso foi mudando e o chefe passou a ter um estilo mais flexível para a liderança.

A figura do líder é essencial nesse processo de desenvolvimento e motivação de pessoas. Mas não são todos os líderes que estão preparados para lidar com esta situação. Então, investir em treinamento de líderes é uma excelente alternativa, pois os profissionais precisam de um líder bem motivado para fazerem seu trabalho com alegria e com excelência.

As empresas estão exigindo experiências de seus funcionários; hoje as experiências de um líder estão sendo exigidas, novas competências e habilidades,

por que eles precisam acompanhar os modelos de liderança que mudaram ao longo do tempo.

O treinamento de um líder pode mudar o futuro de uma empresa, pois ele impacta fortemente os funcionários com motivação, é ele quem treina e orienta as pessoas para atingir um bom resultado e, que ainda pode despertar o melhor da pessoa. Com isso, o potencial da equipe se tornará bom para a empresa.

Segundo especialistas, um exemplo de impacto que o treinamento de líder ocorreu, foi no setor de engenharia de sistema automotivo; a melhora do resultado geral da pesquisa de clima em 29% e o aumento da produtividade das linhas de manufatura de 64% para 92%. O trabalho de desenvolvimento de liderança engloba atitudes voltadas para influenciar as pessoas. O crescimento e a competitividade são ingredientes para quem quer se manter no mercado de trabalho. A importância de se treinar líderes é para que os liderados se sintam parte do processo.

As empresas estão vivendo uma escassez de líderes. O objetivo do treinamento de líderes é desenvolver um novo pensamento nos atuais profissionais que ocupam a liderança, para que saibam novas técnicas e ferramentas para uma boa liderança com os profissionais na era do conhecimento.

Um treinamento trabalha os diferentes perfis de liderança: um líder autêntico, carismático, persuasivo, autoritário, entre outros. Quando o responsável pela empresa opta pela contratação de treinamento para líderes, não investe apenas no desenvolvimento do colaborador que será treinado, mas sim no aprimoramento, na organização, garantindo melhorias e satisfação ao comprometimento dos funcionários. Isso acaba gerando uma vantagem que é um aumento na produtividade e com isso a empresa ganha vantagens competitivas.

Segundo um estudo realizado, 76% das empresas costumam investir em treinamentos para ajudar na aprimoração de seus colaboradores, e outro realizado pela ABNTD, apontou que 84% dos funcionários de empresas já participaram de algum treinamento.

Coaching, mais conhecido como treinador, é usado para formar bons líderes, é uma das mais completas soluções para o desenvolvimento da liderança, e é uma saída para as empresas que querem melhorar e inovar na arte de administrar pessoas.

Esse treinamento não foi feito só para ajudar as empresas, ele foi desenvolvido para ajudar os funcionários, pois um líder bem treinado e motivado vai passar isso para seus funcionários.

Nos dias de hoje, para se manter competitivas, as empresas elevam os padrões de qualidade, e o foco das empresas não são somente os produtos, mas sim as pessoas que trabalham nas organizações. Elas não funcionam sozinhas, o ser humano é a parte principal e competitiva da empresa.

A prática de treinamento de líderes está sendo usada por muitas empresas e logo percebe-se o desenvolvimento desses treinamentos, com competências e capacidades para extrair de seu funcionário o seu melhor, além da criatividade, autoconfiança e comprometimento no dia a dia de trabalho.

O novo estilo de liderar desenvolverá resultados e irá desenvolver equipes flexíveis, adaptando-se às exigências do mercado. Investir no desenvolvimento de liderança é uma das vantagens estratégicas para as empresas. O líder tem que rever suas prioridades, habilidades e uma nova forma de atuar para que a possa contribuir na liderança de equipes e projetos.

Que o treinamento de líderes tem vários benefícios isso já foi dito, mas outro benefício é que o líder passe a estabelecer boas relações com seus fornecedores e equipes, através de suas habilidades de relacionamento.

Nenhum empregado deseja ser guiado por um líder que não tenha coragem e autoconfiança, tem que ser um estilo de liderança positiva e que seja ousado. Uma pessoa que não seja bem motivado não será capaz de motivar os outros. O líder motivado sempre terá objetivos bem definidos e claros.

O sucesso de um líder só é possível quando ele se coloca no lugar do pessoal, ele tem que ver o lado dos funcionários, e estar sempre procurando modelos de habilidades para as outras pessoas. E dessa forma, ele ajudará os outros a evoluírem e talvez, esse seja uma das características de um líder: ele forma novos líderes.

Um verdadeiro líder é aquele que desenvolve suas tarefas com eficácia, e não com rigidez, aqueles que trabalham com um líder rígido, não irão manter boas relações, não irão respeitá-lo.

A liderança é necessária em todas as organizações e a principal delas são as empresas. No treinamento, a motivação é fundamental para aquele que quer ser um líder de sucesso e respeitado no mercado de trabalho.

Há também o líder sustentável, que é o profissional que conduz os processos do seu trabalho de maneira a atender as necessidades das organizações, e ainda preservar o meio ambiente. Ele trabalha na preservação do meio ambiente, além de possuir uma visão que ultrapasse as paredes da empresa, dando bons resultados a estas. Existe também o líder do futuro; ele tem que ser diferenciado em técnicas e competências necessárias aos líderes modernos.

7.5 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE LÍDERES PARA AS EMPRESAS

A importância desse treinamento não é somente na produtividade das organizações, mas na melhora dos seus funcionários dentro da empresa. Por esse motivo a importância na motivação nas empresas e de seus funcionários. A liderança de um líder é muito importante no comportamento humano nas empresas.

Para os seus funcionários o líder é a imagem de um bom profissional, por esse motivo ele tem que se esforçar para ser o reflexo de um bom líder, além de estar comprometido com a responsabilidade e o seu papel na organização. É importante destacar que ele é referência de sua equipe.

O líder é fundamental dentro de uma empresa, o papel dele é contribuir através de suas ações. Ele tem que saber desenvolver seu trabalho corretamente, com autoridade mas saber administrar essa autoridade para não passar dos limites e desrespeitar aqueles que vê nele um exemplo a seguir, como também não passar a mão na cabeça depois de certas atitudes para não ser desrespeitado pelos seus funcionários.

Ele tem que entender as características de cada pessoa e trabalhar em cima disso, saber quais são seus pontos fracos e fortes, para que cada motivação seja de maneira diferente.

A liderança é uma atividade que está ligada as pessoas. É muito importante que haja relação de grande confiança entre os envolvidos.

8 A LIDERANÇA

8.1 IMPORTÂNCIA DE UM BOM LÍDER

A importância de um bom líder é ele ser moderno, é aquele que tem a sabedoria de motivar a equipe, desenvolver o trabalho bem organizado. Esse estilo novo de liderança tem a visão de implantar ou aprimorar, onde tem sido o diferencial para a competitividade no mercado. O líder pode ser distinguido como a chave de uma organização, ele atua diferente e faz com que o clima da empresa seja de um ambiente bom e sempre fazendo um grupo produtivo.

Um bom líder tem que ter conhecimento, humildade, gerar confiança para seus funcionários. Precisa saber conduzir sua equipe, sabendo administrar os conflitos de uma organização. A comunicação dos líderes é uma das características mais importantes até mais importante que o seu conhecimento técnico.

Uma boa liderança favorece resultados nas empresas, o que o líder faz é muito importante, e eles serem confiáveis aumenta a possibilidade do sucesso deles. A liderança nasce da visão correta para tomar decisões certas, onde todas as pessoas da organização sejam beneficiadas.

O líder do século XXI tem que perceber que ele tem a importância de ser um exemplo. Ele sabe o quanto suas decisões podem afetar pessoas e por isso ele tem que buscar a visão correta do seu conhecimento, a melhor informação para que a melhor decisão seja tomada, e que todos ganhe com isso.

8.2 A MÁ LIDERANÇA

A má liderança pode gerar a falta de credibilidade por parte de seus colaboradores, o mau líder não saberá conduzir sua equipe para alcançar o resultado desejado da organização. Devido a esses conflitos, os funcionários não saberão definir o seu papel na empresa; o líder tem que ser humilde e saber admitir

seus erros, além de saber utilizar o seu poder de decisão. As pessoas esperam esse tipo de postura.

Uma liderança ruim também pode causar grandes preocupações dentro da empresa. A tendência de uma má liderança é que ocorra a desestruturação de sua equipe, e o líder nada mais é que a representação do trabalho da empresa. O importante é enxergar a deficiência desse líder, e um treinamento de desenvolvimento é a solução para se tornar um bom líder.

Um líder se mostra não capaz de exercer o seu cargo quando ele acaba aceitando que as pessoas não cumpram o que deveriam cumprir, e com isso o baixo desempenho acaba sendo tolerado, quando esses problemas deveriam ser excluídos.

Os más líderes que aceitam uma baixa performance, e mesmo assim os protegem não são bem vistos em uma organização. Existem dois modelos de liderança, os que são mais duros e os que são mais protetores. Esses dois modelos de liderança não são adequados, pois são prejudiciais e é essencial que ele conquiste o respeito de sua equipe sem ser autoritário ou mesmo precisar proteger sua equipe.

8.3 O LÍDER E SUA EQUIPE

Quando os funcionários ouvem a palavra "líder" acabam ficando intimidados somente pelo nome. O líder tem que incentivar a sua equipe e é fundamental para que o ambiente se torne o mais seguro e que todos da equipe possam expor sua opinião. Os melhores líderes conhecem a capacidade de seus funcionários com que trabalha, por isso sabem como vão desenvolver as melhores características de sua equipe e deixam todos confortáveis para crescer.

O líder tem que ser responsável com sua equipe, ele tem que estar sempre concentrado nos resultados do grupo, e além do mais ele tem que dar o exemplo, pois suas atitudes são espelhos para quem quer aprender com ele. O talento da sua equipe tem que ser conhecido pelo líder, pois assim ele saberá usá-lo.

Além de tudo ele tem que está disponível em assumir suas responsabilidades para conduzir sua equipe, e estar preparado para falar a mesma língua dos seus funcionários. Quando o líder para pra ouvir a opinião dos demais da sua equipe, ele acabará consequentemente a avaliar seus pontos fortes, fracos e assim terá uma integração diferenciada junto a equipe.

Como outro qualquer, o líder também é ser humano, então possui qualidades e falhas que só com a vivência o ajudará a melhorar. Toda liderança precisa compreender que as competências técnicas não são suficientes para administrar pessoas. A equipe tem o reflexo do seu líder, pois ele é o grande exemplo para os seus funcionários, se ele é guerreiro, simples com certeza sua equipe irá segui-lo. E aquele que é desanimado e grosseiro, sua equipe irá segui-lo também, fazendo um ambiente infeliz e de perdedor. Ser líder é formar vencedores.

8.4 ESTRUTURA DO TREINAMENTO DE LIDERANÇA

A estrutura de um treinamento de liderança, é querer desenvolver líderes para trabalhar com equipes e ajudar a expandir suas organizações. Definir objetivos e determinadas características que o líder precisa para sua equipe.

Os líderes tem que identificar as habilidades que são necessárias nas empresas, e essas habilidades são de comunicação, e ser capaz de motivar os seus funcionários.

9 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM DIFERENCIAL COMPETITIVO

Segundo o professor Robert Henry (2013), consultor da área de Treinamento & Desenvolvimento, estamos vivendo uma era fundada na microeletrônica. Essa afirmação é fundamentada pela presença da tecnologia em qualquer setor que seja.

Há uma necessidade de treinamento contínuo, tendo em vista que a tecnologia vai desenvolvendo as máquinas e aperfeiçoando seus modos de utilização.

Não tão difícil, às vezes as pessoas vão a um lugar onde os profissionais que lá trabalham nos atendem de forma meio arrogante, com falta de informações precisas, que não estão devidamente preparadas para o cargo, sendo responsável por outro setor.

Empresas que acolhem a área do T&D acabam saindo na frente no mercado competitivo, pois seus profissionais acabam sendo mais confiantes e capacitados.

O treinamento deve ser visto como um processo, por isso é importante pensar no lucro que esse programa trará.

Quanto aos colaboradores, não importa o tipo de negócio eles precisam estar treinados vendendo para a sociedade o seu produto com o mesmo discurso e linguagem. Isso só se alcança se o T&D fizer parte do planejamento estratégico da empresa.

10 A TECNOLOGIA EM RELAÇÃO AO HOMEM

A tecnologia é essencial dentro de uma organização, porém há sempre atividades relacionadas ao lado humano, em que somente o homem poderá desenvolver.

Pelo fato das pessoas fazerem parte de um grupo importante para o funcionamento de qualquer instituição empresarial, é fundamental que os gestores façam um planejamento da gestão de pessoal. É preciso efetuar um levantamento das necessidades em termos de RH na empresa.

Alguns processo são usados para desenvolver intra- visão interpessoal que é a consciência de um e de outros para mudar as atitudes e desenvolver relações humanas com a liderança. Entre as técnicas orientadas para o processo estão o *role- playing*, o treinamento da sensibilidade, o treinamento de grupos-T, entre outras coisas (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Kootz, (1994) o treinamento também pode ser usado para novos colaboradores e neste caso trata - se de: treinamento de integração à empresa, que procura adaptar o novo empregado à empresa e ao ambiente social de onde irá trabalhar. É possível a empresa obter vantagens com a introdução correta do empregado ao novo trabalho devido a essas vantagens poderá dificultar o alcance de sua produção.

11 O ROLE- PLAYING E SEU MODO DE FUNCIONAMENTO

O *role-playing* é uma forma especial de jogo de papéis onde em uma determinada dificuldade as pessoas troquem de papéis, e como resultado, consigam soluções discutidas em grupo. Sempre tematizado, nunca procurando autores e culpados. Empresas com relações ruins presenciam diversos fenômenos que dificultam o alcance das metas. De maneira rápida, o *role-playing* usando os procedimentos criados por J.L Moreno, facilita clarear conflitos, impasses e amarras existentes e no jogo de papéis conduzido por profissionais devidamente credenciados para este método, é incentivada a criação de alternativas de solução, experimentadas e avaliadas em sua aplicabilidade e adequação empresarial. Sempre focando o resultado no aqui-agora sem envolver os problemas pessoais e subjetivos de cada participante, este trabalho visa a transformação do problema em solução viável e aplicável e para isso, utiliza o jogo de papéis ou *role- playing*.

12 O PROFISSIONAL DE RH COMO TREINADOR

O profissional de RH é importante, pois é ele que seleciona os materiais a serem utilizados, elabora e comanda apresentações e que também atua como treinador. Assim, é necessário uma auto avaliação para saber se o mesmo, está qualificado para a função.

Para ajudá-lo façamos uma reflexão sobre este desafiante papel baseando-se em um trecho, extraído do livro: Metacompetências – nova realização do trabalho e da realização pessoal.

Há pessoas competentes e pessoas que parecem ir além. Há pianistas que tocam com comprovada competência, sem errar uma nota sequer, e há pianistas que transformam sua arte em algo provido de alma e estes estão além da competência. O mesmo acontece com todas as profissões. (MUSSAK, 2003)

O profissional de RH no papel como treinador deve amar o que faz, ser paciente e amigo motivando os alunos a sempre ir mais além. Aquilo que fazemos com amor, é sempre bem feito e o profissional irá querer ser lembrado de uma forma alegre, competente e quando mencionado seu nome ou profissão o aluno lembre-se de quem o treinou!

Logo abaixo estão algumas perguntas que tem como objetivo melhorar o desempenho do treinador:

- Consigo facilitar a aprendizagem usando técnicas e recursos adequados de acordo com o perfil de cada aluno?
- Procuro, na maior parte do tempo ouvir de forma que consiga se colocar no lugar do outro?
- Tenho o cuidado de checar toda a logística e infraestrutura necessária para a realização do treinamento?

Como profissional da área de RH você é desafiado a estar sempre inovando, procurando técnicas e aperfeiçoando para um melhor grau de profissionalismo e de qualidade. Então, é muito importante que você invista em seu auto- desenvolvimento e auto- conhecimento.

13 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: INVESTIMENTO OU CUSTO?

Se a empresa pensa da seguinte forma: bom, eu já sei o que fazer, porque treinar? Neste caso, o treinamento será um custo. Mas se a empresa pretende aperfeiçoar – se cada vez mais, se atualizar, se modernizar; neste caso será um investimento estratégico e prioritário.

As empresas devem ter uma visão mais aberta, e se preocupar não somente em como fazer o trabalho e não, o porquê ou para quê.

A mão-de-obra está cada vez mais desqualificada, e as organizações acabam perdendo lucro diante desta situação. Por isso, a importância de se investir em um treinamento. Lembrando-se os novos conceitos, palavras que andam surgindo por aí.

Deve-se ficar atento se o que se aprende á respeito do T&D, poderá ser aplicado no presente, mais adianta ou em ambos. Do que adianta a pessoa não o conhecer o produto por completo?

Buscar informações nem que seja as mais básicas? Temos de saber sua utilidade; como, quando e onde ser utilizado.

As pessoas estarão sujeitas sempre a desafios, precisando estar preparado para quando chegarem. Do que adianta querer algo se não o faz por merecer assim é no trabalho. Porém deve-se lembrar que funções diferentes exigem treinamentos e desenvolvimentos diferentes. Pois os desafios e riscos são distintos, conforme o grau de decisão e suas consequências. Segundo Chiavenato (2002):

O ensino está crescendo rapidamente, isto deve-se ao uso das novas tecnologias, que possibilitou novas perspectivas na educação. Hoje já é possível para empresas formar parcerias com universidades permitindo aos seus colaboradores uma formação, inclusive superior, no próprio local de trabalho.

No tocante ao mercado organizacional, mas especificamente na administração, os cursos e treinamentos com uso de tecnologias a distâncias, ficou

conhecido como *e-learning*. Fruto de uma combinação ocorrida entre o ensino com auxílio da tecnologia e educação a distância.

As empresas estão em busca de mão-de-obra qualificada e programas como o T&D ajudam nesta busca.

14 A GLOBALIZAÇÃO E O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com a globalização muitas coisas desenvolveram-se. As tecnologias estão cada vez mais sofisticadas e tornou-se importante no mercado de trabalho pela praticidade. Mas poucos possuem este privilégio.

Neste contexto, as organizações passaram a investir no capital humano. Pois a empresa que tem seus colaboradores mais capacitados, informados e desenvolvidos tendem a ser melhores no mercado competitivo.

Segundo a gerente de soluções empresariais da *Seven Idiomias*, Claudia Shimizu (2007), nós estamos em uma época em que o inglês tornou-se uma língua oficial no mundo corporativo. Geralmente, os profissionais que dominam línguas estrangeiras como o inglês, conseguem um cargo melhor e destaque. Shimizu ressalta também, que se observarmos as empresas que mais investem em curso de línguas, são aquelas consideradas altamente competitivas, que já apresentam uma necessidade constante do uso do inglês no cotidiano corporativo, como também empresas que traçam estratégias e planos globais a curto e médio prazo.

As empresas buscam criatividade e novidades. Grande parte delas vê o treinamento como uma despesa, onde se desperdiça dinheiro. Mas é um investimento fundamental que traz benefícios, para a organização e claro, para o treinado. Quanto ao ambiente de trabalho, os trabalhadores esperam que seja seguro e confortável.

A partir do século XVIII com a revolução industrial, a teoria administrativa mudou a figura do mundo de maneira rápida, substituindo as oficinas artesanais pelas fabricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria. A administração passou por três fases de desenvolvimento: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era industrial da informação.

A administração de pessoas depende de vários aspectos. Entre elas: a cultura, a estrutura, características do contexto ambiental, da tecnologia utilizada, etc.

14.1 APERFEIÇOAMENTOS EM 2013

Segundo o sócio-diretor da MOT, Alfredo Castro, através de uma pesquisa realizada pela empresa, foi verificado que gestores acreditam que precisaram ser aperfeiçoados no ano de 2013:

- Liderança;
- Qualidade/atendimento ao cliente;
- Comunicação;
- Segurança ou treinamento obrigatório;
- Tecnologia da informação.

14.2 INVESTIMENTOS PARA 2014

Segundo o diretor da ABTD, Igor Cozzo, em 2014 as empresas poderão investir em tecnologia, mídias sociais, conexões. Também há a tecnologia móvel que pode ser usada em diferentes locais de várias formas.

Em média, são 45 horas anuais de treinamento no Brasil, mas em empresas de serviços, tecnologias da informação e consultoria este número sobe para 89 horas anuais.

Pensando em 2014, a maioria das empresas afirmam que o desenvolvimento de líderes será uma prioridade.

15 O INVESTIMENTO EM RELAÇÃO AO PRODUTO INTERNO BRUTO

O investimento das empresas em T&D devem crescer mais que o produto interno bruto (PIB) neste ano. Essa é uma informação obtida por meio da pesquisa "O retrato do treinamento no Brasil 2013-2014" realizada pela ABNT em conjunto com a revista T&D Inteligência corporativa organizada pela MOT, com apoio da ASTD (*American Society for training and Development*)

Entre os 5 temas mais presentes no T&D estão:

- Liderança
- Comunicação e *feedback*
- Qualidade e/ou atendimento ao cliente
- Segurança e/ou treinamento obrigatórios
- Tecnologia da informação

Para os empresários que pensam em investir profundamente quando o assunto é T&D, o especialista em gestão, consultor e palestrante que é sócio do diretor da MOT (empresa especializada em T&D gerencial), Alfredo Castro(2014), dá um importante recado: "mesmo quando a economia não vai tão bem, é preciso continuar a investir em treinamento, pois o desenvolvimento humano mostra resultados a longo prazo".

16 PROTEGE S/A

O Grupo Protege surgiu 1971, na cidade de São Paulo. Na época a empresa atuava com nome Gelre, com atividades voltadas apenas à Segurança Patrimonial.

Figura 2- equipe protege



Fonte: site da Protege S/A

Em 1979, a empresa passa a atuar com o nome de Protege, período em que também investiu fortemente na ampliação e diversificação dos serviços prestados. Foi nessa fase da Organização em que se deu início às operações de Transporte de Valores, Processamento de Numerário, Guarda e Custódia de Valores, entre outras.

Na década de 80, a empresa também iniciou a sua expansão para outras regiões do território nacional, marcando e solidificando sua presença nos principais centros econômicos do País.

Hoje, a empresa está entre as maiores empresas prestadoras de serviços do Brasil, aliando qualidade e tecnologias nas atividades realizadas, além de um contínuo investimento no aperfeiçoamento de seus profissionais.

Atualmente, o Grupo Protege reúne 23 mil colaboradores, distribuídos em bases operacionais, aeroportos e postos de serviços, estando presente em todas as regiões do país e com uma frota de aproximadamente 2 mil veículos.

Enquanto organização de capital nacional, o Grupo Protege tem sido líder nos diversos segmentos em que atua.

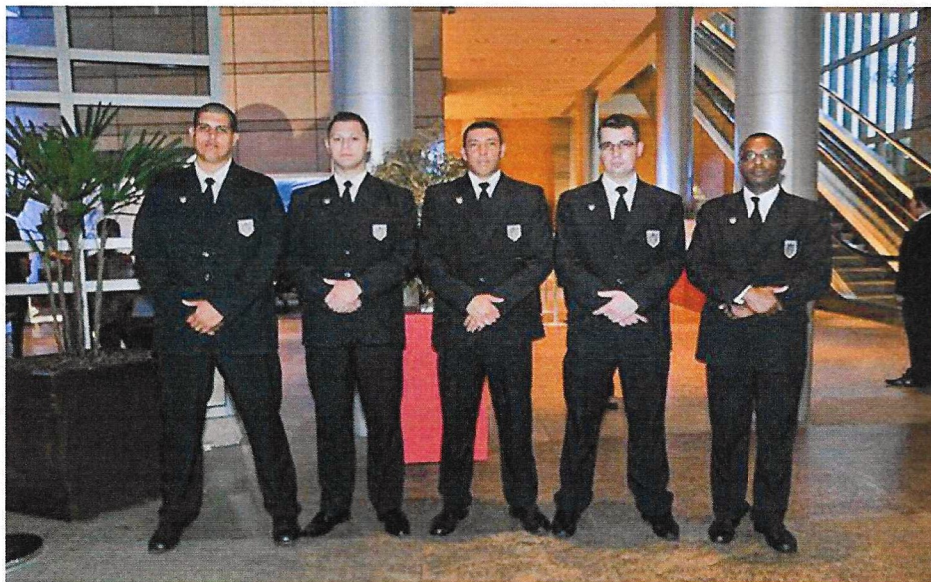
O Grupo Protege sabe que a satisfação dos seus clientes reflete na qualidade dos serviços prestados. O investimento contínuo em recursos humanos qualificados e um plano de carreira estruturado, que valoriza e retém os melhores talentos, é uma ferramenta de administração que assegura bons resultados organizacionais.

Para as pessoas que buscam mais que uma oferta de trabalho e almejam uma possibilidade de crescimento profissional e realização pessoal, a Protege é o lugar certo. A empresa tem o programa Plano de Carreira e contempla as oportunidades existentes para os bons colaboradores, através do reconhecimento e valorização de seu potencial.

16.1 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional tem como principal objetivo apresentar a opinião dos colaboradores sobre o ambiente interno da empresa, além de ser uma ferramenta importante na gestão de pessoas.

Figura 3- seguranças com postura e uniformes adaptados para eventos



Fonte: site da Protege S/A

A partir do ano de 2013, todas as avaliações da empresa passaram a ser realizadas através de um sistema informatizado, gerando maior grau de segurança e confiabilidade das informações.

16.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E PROJETOS

O projeto Gestão por Competências é uma ferramenta de avaliação dos colaboradores e identificação de pontos a serem desenvolvidos. Sua utilização abrange todos os cargos e localidades do Grupo Protege.

O principal objetivo na avaliação dos colaboradores é verificar a necessidade de eventuais treinamentos para correção de GAP's, além de ser uma excelente fonte para identificar os principais talentos da empresa, possibilitando um mapeamento e acompanhamento dos profissionais em nível de excelência.

16.3 PROGRAMA *TRAINEE*

O programa tem como objetivo treinar e desenvolver, de forma planejada, candidatos internos e externos recém-formados em cursos de graduação e/ou pós-graduação, visando suprir necessidades de mão de obra qualificada para cargos de liderança nas bases operacionais do Grupo Protege.

O programa proporciona aos participantes oportunidades de desafio profissional, aprendizagem teórica e prática, maturidade profissional e desenvolvimento de potencial.

Em 2010, a empresa teve mais de mil inscrições. Após diversas etapas de avaliação foram aprovados oito *trainees* que já se encontram em desenvolvimento em diversas unidades de negócios do Grupo.

Em 2013, à sexta edição do Programa *Trainee*, mantendo o foco no desenvolvimento de talentos internos e externos, com o objetivo de atender a necessidade de mão-de-obra qualificada para cargos de liderança no Grupo Protege.

Nesta edição, o Programa contou com a inscrição de aproximadamente 3.500 participantes, sendo que os finalistas estão exercendo atividades desde o mês de junho, conhecendo as diversas áreas da empresa. É importante destacar que boa parte dos gerentes de nossas Bases Operacionais é oriunda do Programa *Trainee*.

16.4 PROJETO CAPACITAR

O Grupo Protege, com a compreensão de que tem uma grande responsabilidade com a sociedade, deu início no ano de 2010, ao Projeto Capacitar. Seu principal objetivo é o de atuar em comunidades carentes, na formação e capacitação de mão de obra; como porteiros, fiscais de lojas, recepcionistas, telefonistas, entre outros.

As aulas do projeto abordam temas como cidadania, motivação, trabalho em equipe, empregabilidade, dicas para participar de processo seletivo, noções de informática e técnicas de atendimento, e são ministradas na comunidade, facilitando assim a participação das pessoas que ali residem.

16.5 TREINAMENTOS E CURSOS

Figura 4- treinamento da empresa protege



Fonte: site da Protege S/A

A Provig é uma das empresas do Grupo especializada em formação, treinamento e especialização de mão de obra, não somente para suprir às necessidades da própria Protege como também para as demais empresas do segmento de segurança. Foi fundada em abril de 1987 pelo Presidente do Grupo Protege, tendo como propósito treinar os funcionários do Grupo Protege, tanto na área de Vigilância Patrimonial, quanto no Departamento de Transporte de Valores.

Em 1992, abriu as portas para todo o mercado de Segurança Privada de São Paulo, passando a atender as empresas do segmento e particulares, tornando-se referência na formação e reciclagem de Profissionais de Segurança Privada.

16.6 INFRAESTRUTURA

Figura 5- aulas para equipe protege



Fonte: Site da Protege S/A

A Academia possui uma moderna infraestrutura de treinamento, tendo uma localização privilegiada dentro da cidade de São Paulo, estando próxima dos principais terminais de ônibus intermunicipais e interestaduais, além de um acesso fácil a trens e metrô.

A suas instalações compreendem a uma área de 1.500m², distribuídos em:

- 1- 11 salas de aula;
- 2- 2 auditórios para 50 pessoas;
- 17 Tatame exclusivo para aulas de defesa pessoal;
- 17 Estande de tiro com 6 linhas automatizadas, com tratamento acústico de última geração;
- 5- Refeitório para 80 pessoas;
- 6- Porta giratória para simulação de agência bancária;
- 7- Amplos vestiários feminino e masculino, com armários individuais;
- 8- Pátio externo para simulação com Carro Forte, para os cursos de Transporte de Valores.

16.7 INSTRUTORES

Possui um corpo de instrutores especializados na área de segurança, formados por profissionais oriundos dos quadros de Segurança Pública, Bombeiros,

Gestores e Supervisores de Segurança, Psicólogos, Advogados, todos com ampla experiência nos setores de Segurança Pública e Privada.

16.8 CULTURA PEDAGÓGICA

Os cursos são oferecidos em total conformidade com a Lei 7102/83 e a Portaria 3233/2012 da Polícia Federal.

A PROVIG aplica o mais alto rigor nos procedimentos de segurança, mas enfatizando a importância de uma relação cordial e de respeito com o Público e Clientes, sempre valorizando o conteúdo “Relações Humanas”.

16.9 CURSOS

A PROVIG oferece toda a grade de cursos listados na Portaria 3233/2012, além de desenvolver cursos de especialização técnica, operacional e comportamental, voltados para a área de Segurança Privada atingindo do nível operacional ao gerencial.

Cursos listados na Portaria 3233/2012, são:

- 17** Formação de Vigilantes;
- 17** Reciclagem de Vigilantes;
- 17** Extensão em transporte de valores;
- 17** Reciclagem em transporte de valores;
- 5- Extensão em escolta armada;
- 6- Reciclagem em escolta armada;
- 7- Extensão em Segurança Pessoal Privada;
- 8- Reciclagem em Segurança Pessoal Privada;
- 9- Extensão em Armas não letais I;
- 10- Extensão em Armas não letais II;
- 11- Extensão em Grandes Eventos.

Cursos de especialização técnica:

- 17** Manutenção de armas;
- 17** Condução de Cães;
- 17** Manuseio de tonfa;
- 17** Segurança eletrônica.

Cursos de especialização operacional:

- 17** Segurança Bancária;
- 17** Segurança de condomínios(Portaria);
- 17** Supervisor de segurança;
- 17** Chefe de equipe de carro forte;
- 5- Treinamento operacional de carro forte.

Cursos comportamentais:

- 17** Direção defensiva de carro forte;
- 17** Ética para todos;

16.10 RECONHECIMENTO

O colaborador, ao completar 10, 20 ou 30 anos de dedicação ao Grupo Protege, é convidado a participar de um evento em que, além da solenidade no momento das homenagens, é oferecido um jantar especial e muita música, proporcionando aos colaboradores e seus acompanhantes um agradável clima de descontração e integração.

Os momentos especiais e as surpresas começam desde a chegada dos colaboradores ao hotel e vão até o término da festa.

Figura 6- evento feito especialmente a certos colaboradores da Protege



Fonte: site da Protege S/A

16.11 PROGRAMA DESTAQUE DO ANO

O programa Destaque do Ano é uma ferramenta de reconhecimento e motivação para os colaboradores do Grupo Protege, realizado em três etapas: Destaque do Mês, Destaque Regional e Destaque Nacional.

Na empresa todos os meses, as bases operacionais e os departamentos administrativos elegem seus destaques.

Em uma segunda etapa, entre os que se destacaram ao longo do ano são indicados colaboradores para a categoria Destaque Regional; estes por sua vez, são homenageados em suas respectivas unidades, recebendo um troféu personalizado e o certificado de reconhecimento pelo excelente trabalho realizado durante o ano, além de concorrerem ao título de Destaque Nacional.

Na categoria Destaque Nacional, os indicados são avaliados de acordo com os critérios do programa. Os 15 vencedores são homenageados e premiados na Festa de Final de Ano, juntamente com os colaboradores que completaram 10, 20 ou 30 anos de empresa.

16.12 PROGRAMAS DE SUGESTÕES DE MELHORIAS

O Programa Sugestões de Melhorias visa incentivar os colaboradores a analisarem os processos e serviços da empresa, identificando problemas e oportunidades de soluções criativas e inovadoras.

O fluxo de cadastro de TTP s e aprovações é realizado através de sistema informatizado. A empresa possui um portal onde seus funcionários tem acesso através login e senha, assim podem fazer sugestões. Recentemente dois colaboradores foram contemplados com a premiação máxima prevista no programa, tendo em vista a natureza das suas sugestões e os benefícios gerados por elas.

Com isso a empresa manter um contato direto com seus colaboradores de forma que possa estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos colaboradores e recompensar aqueles que fornecem TTP s que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização.

16.13 PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Com o objetivo de incentivar o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, atualmente o Grupo Protege possui parceria com mais de 90 instituições, contemplando escolas de idiomas, informática, universidades, academias, entre outras.

Por meio das parcerias, os colaboradores conseguem ter acesso às instituições conveniadas, com descontos nas mensalidades.

16.14 BIBLIOTECA

A empresa sabendo que as empresas exigem do trabalhador um bom nível cultural e boa escolaridade. Para que os seus colaboradores acompanhem as mudanças do mercado e como uma forma de assegurar a qualidade dos serviços que prestamos, a Protege oferece o Projeto Aprender. Este projeto existe há mais de cinco anos e oferece à aqueles que não concluíram o Ensino Fundamental ou Médio, a oportunidade de retomar os estudos.

Além do Projeto Aprender, investem em educação através de convênios com instituições de Ensino Superior, que oferecem descontos nas mensalidades para os colaboradores e seus dependentes; e incentivando a leitura, através da Biblioteca, cujo acervo possui mais de 1000 títulos.

16.15 ENSINO A DISTÂNCIA

O Grupo Protege implantou duas modalidades de ensino a distância: sendo uma plataforma própria, com cursos desenvolvidos a partir de itens que constam no seu Programa Anual de Treinamento; e, ainda, uma parceria com a Instituição Catho empresa especializada em recrutamento via internet, que se destina à realização de programas de desenvolvimento de livre escolha dos próprios colaboradores.

Na plataforma de ensino a distância em parceria com a Catho mais de mil colaboradores se beneficiaram com a realização de módulos, tanto para o crescimento profissional na empresa, quanto para a sua atualização curricular.

16.16 PROJETO CRESCER

O Projeto Crescer tem como principal objetivo estimular o desenvolvimento sociocultural dos filhos dos colaboradores, ao mesmo tempo em que busca a integração dos funcionários com seus familiares, aumentando ainda mais o fator de integração presente no Grupo.

O departamento corporativo de recursos humanos é responsável, entre outros aspectos, por pensar estratégias que visam motivar nossos colaboradores, tendo em vista a importância das pessoas na Organização.

16.17 PROGRAMA DE RECONHECIMENTO

O Programa de Reconhecimento tem como principal objetivo premiar atitudes diferenciadas dos seus colaboradores em seu local de trabalho, principalmente quando a ação despertar um desejo do próprio cliente em premiar aqueles que evitaram ou ajudaram a evitar sinistros, em defesa de pessoas e patrimônio.

Além da premiação realizada na presença dos líderes do respectivo colaborador homenageado, é confeccionado um informativo para divulgação.

16.18 PLANO DE CARREIRA

O plano de carreira contribui para a valorização dos profissionais da empresa, por meio de suas habilidades, competências e bagagem profissional, considerando sua capacidade de contribuir, e muito, para que a empresa faça a diferença nesse mercado globalizado e de alta competitividade.

Para o Grupo Protege, o Plano de Carreira é um investimento nos profissionais que acaba refletindo na qualificação de sua equipe em menor tempo e, consequentemente, na qualidade dos serviços prestados e na satisfação de seus clientes. Em 2010 foram promovidos, por meio do Plano de Carreira, mais de 1.300 colaboradores.

Em seu segmento, o Plano de Carreira tem sido um diferencial, capaz de valorizar e reconhecer os talentos internos, priorizando essa forma de preenchimento das vagas decorrentes do próprio crescimento da empresa.

Uma das características do Grupo Protege é a visão de crescimento e de oportunidades internas. Isso se evidencia nas divulgações que o RH vem realizando nos últimos dois anos com o informativo "Histórias de Sucesso".

Nesse informativo são apresentados diversos exemplos de colaboradores que cresceram na empresa através do Plano de Carreira; muitos deles, inclusive, atuando agora em cargos gerenciais.

17 CONCLUSÕES

Já faz alguns anos que há um aumento no interesse em investir em treinamentos, principalmente em grandes empresas. Sendo principalmente para funcionários que precisam melhorar suas atitudes e também no atendimento aos clientes. O Treinamento é uma fonte de lucratividade, pois a empresa que investe no treinamento e desenvolvimento só tem a ganhar e nunca a perder. Este trabalho foi feito visando estimar o mais próximo possível a rentabilidade futura e as vantagens econômicas envolvidas nesse investimento. O investidor deve se monitorar constantemente os funcionários durante o treinamento e os riscos que podem existir entre a possibilidade de uma lucratividade em um curto ou médio prazo.

O programa de T&D teve grande importância para a Protege S/A. Pois fez da empresa, uma organização mais produtiva, mais inovadora, em que o investimento obteve ótimos resultados. A empresa passou a ter trabalhadores mais confiantes e seguros da capacidade dos colegas e de si mesmo.

Este trabalho mostra exatamente como funciona o T&D de uma maneira específica, fácil de compreender e que possa ajudar não somente a Protege, mas qualquer tipo de organização de uma forma simples e direta. Pois o T&D, não visa atender somente aos funcionários, que só recebem as ordens, mas também aos próprios líderes que, em um determinado momento do programa acabam se posicionando no lugar do outro, tendo uma ideia das dificuldades e facilidades que o outro passa.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Pesquisa aponta crescimento do setor de treinamento e desenvolvimento no Brasil.** Disponível em: <

[TTP://www.administradores.com.br/noticias/negocios/pesquisa-aponta-crescimento-do-setor-de-treinamento-e-desenvolvimento-no-brasil/82084/](http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/pesquisa-aponta-crescimento-do-setor-de-treinamento-e-desenvolvimento-no-brasil/82084/)> Acesso em: 16/05/2014

ADVENCE CONSULTORIA. **A importância do treinamento das empresas.** Disponível em: < <http://www.advanceconsultoria.com/?p=4196> > Acesso em: 16/02/2014

COLUNISTA PORTAL-EDUCAÇÃO. **Evolução histórica do treinamento e desenvolvimento de pessoas.** Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44993/evolucao-historica-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas> > Acesso em : 17/02/2014

COSTA, Gilberto da. **Pesquisadores do Brasil e de Portugal avaliam que boa liderança favorece resultados das empresas.** Disponível em: <

<http://tiosam.fontoura.com/noticia.asp?ID=8268> < Acesso em : 28/02/2014

DEISE, Coelho. **T&D um diferencial competitivo.** Disponível em: <

http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=T&D:-Um-Diferencial-Competitivo&idc_cad=j2ghapjdv > Acesso em : 15/02/2014

DOMINGOS, Amanda. **Treinamento e desenvolvimento – Conceitos e importância.**

Disponível em: < <http://www.unisigma.com.br/site/2013/04/treinamento-e-desenvolvimento-conceitos-e-importancia/> > Acesso em: 16/02/2014

GOOGLE, Tudo em foco. **Treinamento e desenvolvimento.** Disponível em:

<<http://www.tudoemfoco.com.br/treinamento-e-desenvolvimento.html>> Acesso em: 17/02/2014

INFOJOBS. **O líder do futuro.** Disponível em: <

http://www.infojobs.com.br/artigos/O_Lider_do_Futuro_2071.aspx > Acesso em: 14/02/2014

LEONARDO, Jefferson. **A importância cada vez maior do líder.** Disponível em: <

<http://www.jeffersonleonardo.com.br/artigos/3-a-importancia-cada-vez-maior-do-lider> > Acesso em: 31/01/2014

MOT. **Pesquisa confirma aumento de investimentos na área de T&D.** Disponível em: < [TTP://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id_news=172](http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id_news=172) > Acesso em: 16/05/2014

PASSOS, André. **Empresas vão investir mais em treinamento de líderes.** Disponível em: < <http://www.hojenoticia.com.br/noticia/7751/empresas-vao-investir-mais-em-treinamento-de-lideres> > Acesso em: 13/02/2014

SILVA, Tiago Martins. **Dicas para vender mais-** o poder que o líder tem de entusiasmar sua equipe. Disponível em : < http://www.universeg.com.br/universeg/dicas_vender34.asp > Acesso em: 21/02/2014

TORTORETTI, Maiara. A importância do líder para o desenvolvimento das organizações. Disponível em: < <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/lideranca/a-importancia-do-lider-para-o-desenvolvimento-das-organizacoes> > Acesso em: 11/02/2014

VIANA, Antônia Janaína Rodrigues. **Treinamento de pessoas.** Disponível em: < http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=nap57rnxi > Acesso em : 15/02/2014