

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

Josiene Alves Lopes<sup>1</sup>

## RESUMO

É necessário reconhecer o treinamento nas organizações como ponto basilar para se alcançar bons resultados é uma atitude inegável. A maioria absoluta das organizações, seja esta pública ou privada tem como propósito se destacar no mercado, oferecendo produtos ou serviços de qualidade. Com isso assiste-se a crescente importância que ambas vem dando as pessoas para se conseguir o resultado desejado. Para que as mesmas tenham resultado em seus objetivos é necessário investir em capacitação, oferecendo condições para que os seus colaboradores desenvolvam suas competências e habilidades. Portanto o foco deste artigo está direcionado a "treinamento", dentro do subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal da área de Recursos Humanos (RH). Neste estudo busca-se conhecer os métodos e procedimentos necessários para a aplicação do treinamento. Além disso, mostrar a importância do mesmo para os funcionários públicos e privados ocupantes de cargos de qualquer nível para o melhor desempenho de suas funções. Foi usada a pesquisa bibliográfica para se conseguir o material necessário para obter os resultados desejados e que fosse feita uma fundamentação teórica em cima do tema treinamento e desenvolvimento. O resultado obtido foi gratificante, pois se pode perceber as dificuldades de se elaborar um programa de treinamento dentro de uma empresa ou organização, portanto foi satisfatório.

**Palavras-chaves:** Desenvolvimento de Pessoal; Recursos Humanos; Treinamento

## ABSTRACT

It is necessary to recognize training in organizations as the baseline for achieving good results is an undeniable attitude. The absolute majority of organizations, be it public or private, is intended to stand out in the market, offering quality products or services. With this we see the growing importance that both have been giving people to achieve the desired result. In order for them to achieve their goals, it is necessary to invest in training, providing conditions for their employees to develop their skills and abilities. Therefore, the focus of this article is directed to "training", within the subsystem of training and development of personnel of the Human Resources (HR) area. This study aims to know the methods and procedures required for the

---

<sup>1</sup> Formada em Administração pela Fundação Universidade do Tocantins, no ano de 2012 e pós-graduanda em Gestão de Pessoas na Faculdade de Sinop – FASIPE. Contato: [jozye-ne@hotmail.com](mailto:jozye-ne@hotmail.com)

application of the training. In addition, show the importance of it for public employees and private occupants of positions of any level for the best performance of their duties. Bibliographic research was used to obtain the necessary material to obtain the desired results and to make a theoretical foundation on the topic of training and development. The result obtained was rewarding, since it is possible to perceive the difficulties of elaborating a training program within a company or organization, so it was satisfactory.

**Keywords:** Human Resources; Personnel Development; Training

## INTRODUÇÃO

A escolha da área de Recursos Humanos para a realização deste trabalho se justifica por ser uma das áreas mais importantes hoje para a administração, no sentido de que nenhuma organização sobrevive se não voltar maior atenção para aqueles que com ela colaboram.

Dessa forma então as pessoas são o principal capital com que se pode contar ao qual devem estar integrados, todos os outros sistemas da organização.

O tema foi escolhido com o intuito de construir um conhecimento de como é o envolvimento entre funcionário e administração, bem como conhecer as ideias e sugestões que possam programar a execução dos serviços pelos funcionários em busca da excelência na prestação de serviços.

Nesse contexto o treinamento destaca-se como poderoso instrumento para capacitá-los de forma que estes tenham como foco permanente, seus clientes. Este é o ponto principal a que se refere o trabalho. No decorrer do artigo apresentam-se os vários instrumentos necessários que operacionalizam esse subsistema, se forem entendidos e seguidos o resultado será a elaboração de um programa eficiente e atualizado de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.

Administrar Recursos Humanos é administrar todo um processo. No setor público essa responsabilidade se torna ainda maior, pois o produto oferecido pela mesma é a prestação de serviços, a qualidade destes depende dos seus servidores, os quais devem contar com um grande incentivo. Assim, motivação e trabalho em

equipe são pontos fundamentais a serem desenvolvidos e isso dependerá especialmente da capacidade gerencial do gestor desta área.

Tem-se a intenção com o presente trabalho demonstrar a importância de investir em recursos humanos para alcançar as metas e objetivos propostos pela instituição. Porém, não esquecendo desejos e necessidades, objetivos pessoais e profissionais dos que dela fazem parte.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa foi baseada no que diz Vergara (1997), que todas as pesquisas podem ser realizadas de acordo com os meios e fins necessários. Classifica-se quanto aos meios de investigação de pesquisa bibliográfica e quanto aos fins, esta pesquisa foi classificada como descritiva no âmbito da pesquisa qualitativa.

Segundo Cervo (2007) a pesquisa bibliográfica busca explicar um problema a partir de referências teóricas já publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser independente ou parte da pesquisa descritiva.

## **1 REVISÃO E DISCUSSÃO DE LITERATURA**

### **1.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

“A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”. (Gil; 2010:13)

Recursos humanos são todas as pessoas que participam da organização independente do seu nível hierárquico e da sua função. Sejam diretores, gerentes, funcionários, operários ou técnicos, cada um tem um papel diferenciado para ser desempenhado dentro da organização.

As pessoas são diferentes entre si, elas trazem para a organização suas habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos, constituindo assim um recurso humano altamente diversificado.

O desenvolvimento da Administração de Recursos Humanos confunde-se com a história da Administração, como a Escola da Administração Científica que

teve como questão central as tarefas, esta etapa chamada assim em função do trabalho de cada empregado ser feito isoladamente sem ter uma preocupação com o processo como um todo. Mas esta estrutura não atendia de fato às necessidades organizacionais. Esta escola teve como precursores Frederick Taylor<sup>2</sup> e Henri Fayol<sup>3</sup>.

Com base em suas observações feitas diretamente aos operários, Taylor enfatizava a produção, dessa forma desenvolveu seu sistema de Administração Científica que fundamentava a racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação de movimentos requeridos para a execução de uma tarefa reduzindo o tempo consumido. Fayol formulou a doutrina Administrativa que atribuiu aos subordinados uma capacidade técnica que se exprime nos princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Numa tentativa de tornar mais humana e democrática as relações das pessoas e organizações, Elton Mayo<sup>4</sup> inicia o Movimento das Relações Humanas que surgiu a partir da constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores Psicológicos e Sociais na produtividade. A contribuição da abordagem Humanística é que se passou a valorizar e dar importância ao fator humano dentro das organizações, reduzindo assim a valorização do poder e do status, passando a aplicação de novos conceitos relacionados com motivação, dinâmica de grupo, liderança, comunicação e relacionamento interpessoal. Pode-se dizer que as Relações Humanas constituem em processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a organização e também encontrem a satisfação de suas necessidades, sejam estas sociais ou psicológicas.

A administração de recursos humanos, é uma área nova, teve início no século XX, após o impacto da Revolução Industrial e a partir do crescimento e da complexidade da organização. Surgiu como uma espécie de mediadora dos conflitos

---

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor (1856 – 1917) foi um engenheiro norte-americano que introduziu o conceito da chamada Administração Científica, revolucionando todo o sistema produtivo no começo do século XX e criando a base sobre a qual se desenvolveu a atual Teoria Geral da Administração.

<sup>3</sup> Jules Henri Fayol (1841-1925) foi um engenheiro, grande gestor e pesquisador francês, criador da Teoria Clássica da Administração. Nasceu em Istambul, Turquia, no dia 29 de julho de 1841. Filho de franceses voltou para a França em 1847, onde estudou engenharia de Minas na École Nationale Supérieure des Mines, em Saint-Étienne, concluindo o curso em 1860.

<sup>4</sup> George Elton Mayo (1880–1949) foi um psicólogo australiano, professor sociólogo e pesquisador das organizações. Como professor da Harvard Business School, entre 1923 e 1926 realizou a destacada pesquisa que popularizou-se como Hawthorne Studies, revelando a importância de considerar os fatores sociais que poderiam influenciar uma situação de trabalho, tornando-se reconhecido por esses experimentos.

entre pessoas e a organização e dos objetivos de ambas. Com o passar do tempo esse conceito se tornou mais amplo, já que não se tratava apenas de intermediar desentendimentos ou reduzir possíveis conflitos, mas, administrar pessoas de acordo com a legislação vigente e administrar os conflitos que surgissem de forma espontânea. Assim as pessoas passaram a ser consideradas como recursos fundamentais e únicos recursos inteligentes que a organização dispõe para enfrentar os desafios futuros e alcançar o sucesso desejado.

Em qualquer organização ou aspecto da vida, o relacionamento humano é a grande mola propulsora. Nascemos dentro de uma organização e conforme crescemos elas tornam-se mais complexas e passam a criar um duradouro impacto sobre as vidas e qualidade de vida dos indivíduos.

O papel da administração de recursos humanos dentro da organização é de planejar, organizar, coordenar e controlar técnicas que permitam que as pessoas que delas participam, desenvolvam um trabalho eficaz buscando assim realizar os objetivos da empresa, bem como os seus próprios objetivos, sendo esses relacionados diretos ou não com a função que desempenha, das quais são responsáveis para gerir o processo organizacional.

O contexto em que funciona a administração de recursos humanos pressupõe a empresa e as pessoas. A área de recursos humanos visa conquistar e manter as pessoas na empresa refere-se a todas as coisas simples, que provocam euforia, que às vezes frustram ou decepcionam que alegam e que a satisfazem, em fim que torne a empresa um lugar atrativo onde as pessoas se sintam bem e queiram permanecer nela.

Dentro do gerenciamento da administração de recursos humanos está o processo de desenvolvimento, aplicação e avaliação de políticas, métodos e programas relacionados aos indivíduos, assegurando através de suas ações que os recursos humanos produzam resultados satisfatórios, como o aumento da produtividade de trabalho, que conseqüentemente elevaria a organização a níveis por ela desejados.

Quando se fala em Administração de Recursos Humanos como um enfoque sistêmico significa que uma organização ao se manter um departamento de Recursos Humanos desenvolva de fato a gestão sistêmica de seu pessoal, não deixando as mesmas restritas às rotinas trabalhistas e disciplinares. Neste sentido quando a organização adota o enfoque sistêmico na gestão de seus recursos humanos, passa-se a discernir suas partes como subsistemas interdependentes que são: Administração de cargos e salários; Avaliação de desempenho; Treinamento e desenvolvimento de pessoal e é dentro desse último o foco deste trabalho.

Para alcançar os objetivos a que uma organização se propõe deverá contar sempre no pessoal, ou seja, seus colaboradores o enfoque principal, o meio para se chegar ao fim. Assim, por mais automatizada que seja é preciso contar com uma boa equipe de pessoal, pois planos não se auto-realizam; é preciso que pessoas os efetivem.

As pessoas precisam ser procuradas, treinadas, motivadas e principalmente bem liberadas para que uma série de atividades aconteça muitas vezes para um funcionário um salário adequado, transporte, recreação, planos sociais, um ambiente de trabalho seguro e sadio, físico, psicológico e socialmente contribuem para a motivação do mesmo. Tudo isso e muito mais é administração de pessoal cujo efeito se farão sentir por toda a organização.

Segundo Heller (2001:6): “Motivação é a força que nos estimula a agir”. Conceituar motivação é bem simples, a dificuldade é operacionalizá-lo, é colocar em prática tais conceitos no cotidiano de uma organização. Isso não por culpa dos funcionários, pois é sabido que as pessoas já vêm ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar cada um com motivações próprias. Infelizmente a maioria das instituições em nossa sociedade é orientada para controlar do que para aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função das obediências a padrões estabelecidos e não pelo desejo de aprender, o que podemos chamar de a tática do “comando / controle”.

Hoje se sabe que para uma organização obter o máximo de seus funcionários é preciso antes de tudo estimulá-los a aliar as motivações pessoais às necessidades e interesse da mesma, trazendo vantagens para ambas as partes. Para o funcionário satisfação por se sentir valorizado e reconhecido profissionalmente, principalmente quando lhe é oferecido um desafio e maior responsabilidade. Para a organização maior desempenho de qualidade, pois pessoas motivadas são

essenciais para trazer novas ideias, que valem ouro no competitivo e acelerado mundo dos negócios.

De acordo com Chiavenato (2000): Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

O treinamento é uma educação especializada que visa desenvolver nas pessoas capacidade de desempenhar de forma eficiente uma tarefa específica que lhe é confiada, ou até mesmo outras funções dentro da organização, aumentando a motivação tornando-as mais receptivas, elevando o nível de abstração de ideias de forma que possam pensar em termos globais e amplos, bem como um fator de autossatisfação do treinamento e contribuindo para o crescimento profissional do mesmo. Podemos definir então o conteúdo de treinamento como transmissão de informações; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificações de atitudes; desenvolvimento de conceitos, podendo esses ser utilizados separada ou em conjunto.

O treinamento é um processo cíclico, contínuo que se renova cada vez que se repete, seguindo atividades planejadas de acordo com a necessidade de cada setor da empresa. Assemelha-se ao modelo de sistemas abertos, cujos componentes são: Entradas (alunos, informação, habilidades, etc.); Processamento: (aprendizagem individual, o programa de treinamento); Retroação: (avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento).

Para se desenvolver um processo de treinamento torna-se necessário seguir quatro etapas. A primeira delas é o levantamento da necessidade do treinamento, é a parte inicial do processo que é um diagnóstico de três áreas decisivas sendo estas: análise da empresa, que envolve um estudo de toda a organização, seus objetivos, os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para se chegar a suas metas, bem como um estudo razoavelmente aprofundado do ambiente externo, social, econômico e tecnológico, onde a empresa esta inserida.

A finalidade da análise da empresa é apresentar um quadro da situação de toda a companhia, de todas as suas áreas e setores, de modo, a saber, qual seguimento a necessidade de treinamento; análise das tarefas; constitui uma coleta de informações sobre determinado cargo, buscando saber quais os objetivos de uma determinada tarefa e qual é o comportamento exigido de uma pessoa ocupante do

cargo para a consecução dos objetivos do mesmo. Assim, a necessidade de treinamento, em nível do exercício de funções, é identificada como a defasagem existente entre as exigências do cargo e as habilidades do titular desse mesmo cargo. Análise dos recursos humanos; verifica se os recursos humanos são suficientes quantitativamente e qualitativamente para as atividades atuais e futuras da organização.

Todas as informações para o levantamento das necessidades de treinamento devem ser relevantes, sendo estas agrupadas sistematicamente, e outras disponíveis às mãos dos administradores de linha, cujas responsabilidades são as decisões referentes ao treinamento, onde deverão estar atentos as deficiências causadas pela carência do treinamento.

Os meios para se fazer o levantamento das necessidades de treinamento são basicamente: avaliação do desempenho; questionários; solicitação de supervisores e gerentes; reuniões interdepartamentais; exames de empregados; modificação do trabalho; entrevista de saída; análise de cargos e relatórios periódicos.

A segunda etapa no processo de treinamento é a programação, os meios a serem utilizados, para sanar as possíveis carências indicadas ou percebidas através da etapa anterior. A programação do treinamento é fundamentada nas seguintes informações obtidas na análise das necessidades do treinamento como respostas a essas perguntas: o que deve ser ensinado? Quem deve aprender? Quando? Como e quem deve ensinar? Determinada a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos desejados como resultado do treinamento vem a escolha das técnicas a ser utilizadas no sentido de alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor gasto de tempo e dinheiro.

Outra etapa no processo é a execução do treinamento, sendo esta em função das duas anteriores, envolvendo os alunos e os instrutores, sendo os alunos as pessoas de qualquer nível hierárquico da organização que precisa adquirir novos conhecimentos sobre o cargo que exerce. Os instrutores são pessoas experientes ou especializadas que possam transmitir informações e conhecimentos de uma determinada atividade, as quais podem ser executadas por chefes ou gerentes.

A atividade de treinamento envolve a relação instrução e aprendizagem. A aprendizagem é a assimilação do que foi transmitido, conhecimentos e técnicas específicas para a qualificação profissional. Instrução é o ensino de atividades e tarefas organizadas.



A execução do treinamento depende da adequação do programa de treinamento às necessidades da empresa, ou seja, melhorar o nível dos seus colaboradores como solução de problemas percebidos. Conta também a qualidade do material a ser utilizados, cuja finalidade é a fácil compreensão dos aprendizes. O esforço para a execução do treinamento deve ser de toda a empresa, pois se faz necessário a participação de todos os níveis. A qualificação dos instrutores é ponto crucial, pois de nada adianta a empresa contar com excelentes programas de capacitação, métodos e técnicas de formação atualizados, se não contar com instrutores eficientes. Portanto os mesmos devem ter qualificações pessoais como experiência no cargo, conhecimento do assunto, raciocínio, comunicação e motivação. Por fim outro fator preponderante é a qualificação dos alunos, pois os melhores resultados são obtidos com uma seleção dos aprendizes.

A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados, ou seja, depois da sua execução deve-se verificar se houve eficiência. O mesmo deve ser feito através da aplicação de técnicas para avaliar três níveis: operacional, cujo treinamento tenha como resultado entre outros o aumento da eficácia operacional, melhoria da imagem da empresa e bom relacionamento da empresa em relação seus colaboradores. O segundo é o nível de recursos humanos, onde o resultado deve proporcionar redução da rotatividade de pessoal aumentando a eficiência, habilidade e conhecimentos das pessoas. Por último o nível de tarefa e operações, cujo resultado deve ser o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços; excelência no atendimento aos clientes e redução no índice de acidentes ocorrentes na empresa.

Enfim a avaliação dos resultados obtidos é para saber se todas as técnicas do treinamento utilizadas no processo foram efetivas e se o mesmo atingiu os resultados esperados.

## **1.2 OBJETIVOS E ATRIBUIÇÕES DAS DIVISÕES DE TREINAMENTO ADMINISTRATIVO E TREINAMENTO TÉCNICO**

Tanto a divisão de ensino e treinamento administrativo como a divisão de treinamento técnico cumpre, com base no levantamento e análise das necessidades de treinamento do pessoal da organização, estabelecer seus respectivos programas de cursos. Para tanto cuidarão da:

- Preparação do material instrucional necessário e adequado a cada curso;
- Execução dos cursos programados;
- Elaboração de relatórios que informem, a quem de direito, sobre os resultados das atividades desenvolvidas pelo setor;

Podemos assim explicitar as áreas de ação desses dois setores responsáveis pela formação, desenvolvimento e integração do elemento humano da organização:

- Elaborar planos e diretrizes referentes à implantação e manutenção de programas de treinamentos administrativos e técnicos básicos ou de cursos especiais, que contribuam para o aperfeiçoamento do pessoal e que atendam a interesses da instituição;
- Levantar e analisar as necessidades de treinamento, em cooperação com os setores interessados;
- Contratar instrutores para cursos de treinamento de qualquer natureza, quando necessário, bem como a prestação de serviços especiais que não possam ser executados pelo pessoal do setor;
- Ministras, sistemática e periodicamente, treinamentos pertinentes a eficiente execução de trabalhos técnicos e burocráticos;
- Manter prontuários rigorosamente atualizados, relativos a informações sobre empregados que tenham recebido treinamentos ou que futuramente venham a recebê-los;
- Apurar os resultados dos cursos ministrados interna ou externamente, comprovando sua influência no grupo sócio-profissional e seus efeitos na produtividade;
- Preparar relatórios mensais sobre as atividades do setor.

### **1.3 TREINAMENTO EM SERVIÇOS**

A seleção de profissionais para executarem funções no setor privado é feita através de seleção e testes e no setor público é feito através de concurso ou processo seletivo, que podem indicar o profissional que tenha habilidade e conhecimento para exercer alguma tarefa. Porém não poderá garantir que o profissional conseguirá ser produtivo e eficiente em determinado local de trabalho, sob certas pressões, junto com aqueles colegas e sob aquela chefia.

O treinamento aplicado a prestação de serviços deve ter como função capacitar os funcionários a exercer suas tarefas ao vivo, ou seja, o atendimento aos clientes, e que vai requerer dos mesmos além de competência e capacitação, dedicação, envolvimento e compromisso com os resultados. A maioria das instituições não oferece nenhum tipo de treinamento aos seus funcionários infelizmente por ver o treinamento como um gasto a mais entre tantos que ele possui. Assim, as tarefas são repassadas pelo próprio colega, sempre com os mesmos erros e com velhos hábitos que vão se acumulando com o passar do tempo. Quando deveriam ver o treinamento como a forma mais adequada de se promover a inovação, pois é através dele que os processos são aperfeiçoados com novas técnicas ou com as recentes tecnologias. Desse modo o próprio funcionário a medida que se capacita e adquire novas habilidades para executar melhor a sua função, terá condições de dar suas sugestões para a melhoria contínua do processo.

O treinamento deve ser aplicado para a eficácia, para que esse objetivo seja alcançado, será exigido do aluno: conhecer bem o que faz, ou seja, o que a sua função requer; fazer certo a primeira vez; ser capaz de resolver problemas; poupar recursos; contribuir com ideias para o aperfeiçoamento do trabalho; ser responsável pelos resultados, acreditando que o treinamento do qual ele participou só terá sido válido e aproveitado se ele assumir e pôr em prática o que aprendeu; e principalmente trabalhar em equipe, pois o mercado de trabalho não importando o ramo, vai dar muito valor às pessoas que tenham e que mostrem nas suas ações as melhores qualidades do ponto de vista humano.

Essas qualidades são as mesmas que fazem uma boa pessoa, qualquer ambiente ou circunstancia destacar-se das demais são elas: generosidade, compaixão, paciência, solidariedade, bom humor, cortesia, honestidade, caráter, vontade de ajudar, confiabilidade, simpatia, interesse verdadeiro pelo bem-estar dos outros. O mercado vai exigir do bom profissional uma grande habilidade de relacionamento interpessoal em termos de linguagem, de comportamento, de vivência multicultural, pois ao investir em si próprio como ser humano, maiores será as oportunidades de sucesso num ambiente de trabalho em que a capacidade de se relacionar bem será uma prioridade, uma necessidade obrigatória e não opcional, de uma convivência positiva com os outros.

#### **1.4 DIAGNÓSTICOS DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO**

É o processo que tem como objetivo identificar as carências de pessoas e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização e também o levantamento das potencialidades individuais e grupais a serem desenvolvidas.

#### **1.4.1- Níveis de análise**

**1.4.1.1 Análise organizacional** – envolve a empresa como um todo e objetiva, entre outras coisas, a identificação das áreas em que o treinamento se torna necessário. Por envolver a empresa como um todo, é natural que a análise organizacional requeira grande quantidade de informações como: objetivos, serviços, tecnologia, recursos humanos, clima organizacional entre outros. Não existe uma forma padronizada para obtenção dessas informações. Por isso a análise deve ser feita de acordo com as possibilidades e conveniências dos profissionais que a envolvem.

**1.4.1.2 Análise das tarefas** – consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho das respectivas tarefas, bem como os conhecimentos, habilidades e atividades requeridas, que devem ser obtidas através dos seguintes dados:

- \* identificação das atividades que compõem a tarefa;
- \* identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- \* identificação das condições de trabalho; e
- \* conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas. (GIL, 2006, p. 126)

Essas informações podem ser obtidas por meio de questionário, entrevista, observação ou discussão em grupo.

**1.4.1.3 Análise dos recursos humanos** – consiste em verificar em que medida os funcionários dispõem dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo cargo que ocupa.

A análise dos recursos humanos pode ser feita por meio de entrevistas, questionários, testes e simulações.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados do trabalho apresentado através de pesquisa bibliográfica, demonstrado até aqui não deixam dúvidas que o treinamento para a qualificação dos funcionários e servidores públicos é a maior necessidade das empresas e organizações para obter a eficiência nos seus objetivos. Partindo do princípio que os funcionários têm interesse e estão dispostos a receberem treinamento torna-se válido todo investimento, pois o fato de aceitarem ser capacitados é com o intuito de serem valorizados e reconhecidos profissionalmente, podendo assim ter a oportunidade de participar no seu ambiente de trabalho bem como do processo como um todo.

Ao concluir o trabalho proposto, tornou-se possível conhecer os métodos adotados para selecionar novos funcionários para empresas públicas e privadas e constatar uma das maiores dificuldades enfrentadas pelo setor que é a constância de propósito. Mas, é possível conhecer também profissionais que estão interessados em buscar novos conhecimentos através de especialização, profissionais com visão de futuro, flexíveis a mudanças, muitos desses comprometidos com os objetivos da empresa, mantendo o propósito de satisfazer as exigências e atender as necessidades dos clientes. Cabe ao departamento de Recursos Humanos desenvolver ações que motivem cada vez mais esses profissionais.

Além das constatações já descritas neste parágrafo, pode-se comprovar efetivamente o quão é importante as teorias administrativas aplicadas aos recursos humanos e os resultados que poderão ser alcançados quanto postos em prática.

Assim, supõe-se que a administração seja capaz de sensibilizar sua equipe mantendo ou "produzindo" profissionais conscientes que contribuam para o bom atendimento dos clientes, assegurando aos cidadãos serviços mais rápidos e de melhor qualidade. Porém, não é possível pensar em serviços de qualidade sem pensar em preparação e isso é o que o mercado de trabalho exige, profissionais preparados, sempre abertos à mudança, buscando conhecer sempre mais, assim enfrentar os novos desafios e se destacar no mercado de trabalho com sucesso.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CERVO Amado Luis, Bervian Pedro Alcino, Da Silva Roberto. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COELHO. José Márcio; GONZAGA. Ricardo Martins; Administração Científica de Taylor: **O Homem do Tempo**. Acessado em: [http://www.administradores.com.br/producao\\_academica/administracao\\_cientifica\\_de\\_taylor\\_o\\_homem\\_do\\_tempo/318](http://www.administradores.com.br/producao_academica/administracao_cientifica_de_taylor_o_homem_do_tempo/318).

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Book, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**/ Idalberto Chiavenato. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1998.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnica pedagógica do treinamento** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1985

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração Pública**. 7ª ed. Brasília: Vestcon, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antonio Carlos - **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2010.

HELLER, Robert: **Como Motivar Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 2001 (Série Sucesso Profissional).

TOLEDO, Flávio e Milton b. - **Dicionário de Recursos Humanos**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas; 1997.