

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM GESTÃO DE  
RECURSOS HUMANOS

EDILSON DO CARMO ARAUJO FILHO  
OSCAR DA SILVA PONTES  
RODRIGO SOARES DE LIRA

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO UM  
FATOR PARA COMPETITIVIDADE NAS  
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE  
2021

EDILSON DO CARMO ARAUJO FILHO  
OSCAR DA SILVA PONTES  
RODRIGO SOARES DE LIRA

# **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO UM FATOR PARA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE  
2021

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S676r Soares, Edmilson Pedro  
Rota da seda: conexão entre o ocidente e oriente. / Edmilson Pedro  
Soares, Estêvanes Micael Sales, Gleydson Pereira da Silva. - Recife: O  
Autor, 2021.

23 p.

Orientador(a): Prof. Ana Cláudia Lins.  
Coorientador(a): Prof. Carolina Leal Pires.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Logística, 2021.

Inclui Referências.

1. Oriente. 2. Ocidente. 3. China. 4. Seda. 5. Comércio. I. Sales,  
Estêvanes Micael. II. Silva, Gleydson Pereira da. II. Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 65.012.34

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente nestes anos como universitário, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer. Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. Minha Esposa Débora, minhas filhas pela paciência, companheirismo e confiança.

Agradeço ao meu Orientador pelos ensinamentos, Apoio e Confiança.

Agradeço à todos, minha família, parentes e amigos que com seu incentivo me fizeram chegar à conclusão do meu curso e começo de uma nova carreira.

Rodrigo Soares de Lira

Agradeço primeiramente a Deus por minha vida, família e amigos. Por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Ao meu orientador, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação, o meu muito obrigado. Meus agradecimentos aos meus familiares, amigos, companheiros de trabalhos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida com certeza.

Edilson do Carmo Araujo Filho

A primeiramente a Deus pelo dom da vida, e por ter me proporcionado chegar até aqui. A minha família por toda dedicação e paciência contribuindo diretamente para que eu pudesse ter um caminho de sucesso durante esses anos.

Agradeço aos professores, em especial ao nosso Orientador, que estiveram dispostos a ajudar e contribuir para um melhor aprendizado.

Obrigada meus familiares e amigos, que nos momentos de minha ausência dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

Oscar da Silva Pontes

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.”*  
*(Paulo Freire)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3 RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>3.1 Estratégia organizacional.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Treinamento.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Desenvolvimento.....</b>	<b>16</b>
<b>3.4 Organização.....</b>	<b>18</b>
3.4.1. Características Básicas da Organização.....	19
3.4.2. Tipos e Funções das Organizações.....	19
3.4.3. Eficiência e Eficácia organizacional.....	21
<b>3.5 Competitividade nas organizações.....</b>	<b>22</b>
<b>3.6 Como o treinamento e o desenvolvimento impacta na competitividade nas organizações.....</b>	<b>24</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>27</b>

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO UM FATOR PARA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Edilson do Carmo Araújo Filho

Oscar da Silva Pontes

Rodrigo Soares de Lira

Prof. Orientador Emanuel Xavier

**Resumo:** Em virtude da globalização, as empresas estão passando por grandes mudanças técnico-organizacionais. Assim como a sociedade, o mercado de gestão de recursos humanos está adquirindo um novo perfil e gerando novas exigências de seus profissionais. A escolha do tema se deu pela verificação de que o treinamento e desenvolvimento traz uma série de benefícios as Organizações. A pesquisa realizada tem como objetivo discorrer sobre o Treinamento e Desenvolvimento como um fator para competitividade nas organizações. A pesquisa é de caráter Bibliográfico, realizada em todos as fontes disponíveis como livros, artigos e revistas científicas que abordaram o tema Treinamento e Desenvolvimento como um fator para competitividade nas organizações. Por serem os protagonistas que inserem e mantêm o produto ou serviço da organização no mercado, o fato dos colaboradores estarem treinados estabelece uma forte Vantagem Competitiva. Quando treinados de maneira correta, os profissionais adquirem ou aperfeiçoam habilidades que são fundamentais para seu trabalho na empresa. O êxito com os programas de treinamento proporcionados pela empresa, é um fator determinante e competitivo para alcançar a eficiência e eficácia empresarial.

**Palavras-Chave:** Organização; Treinamento; desenvolvimento; competitividade.

**Resume:** Due to globalization, companies are undergoing major technical-organizational changes. Like society, the human resources management market is acquiring a new profile and generating new demands on its professionals. The choice of theme was due to the verification that training and development brings a series of benefits to Organizations. The research carried out aims to discuss Training and Development as a factor for competitiveness in organizations. The research is Bibliographic in nature, carried out in all available sources such as books, articles and scientific journals that addressed the topic of Training and Development as a factor for competitiveness in organizations. As they are the protagonists that insert and maintain the organization's product or service in the market, the fact that employees are trained establishes a strong Competitive Advantage. When properly trained, professionals acquire or improve skills that are fundamental to their work in the company. Success with the training programs provided by the company is a determining and competitive factor in achieving business efficiency and effectiveness.

**Keywords:** Organization; Training; development; competitiveness

## 1 INTRODUÇÃO

Vem sendo cada vez mais importante nas organizações a elaboração de estratégias que possam contribuir com a relação entre desempenho de seus colaboradores com o crescimento e o sucesso das empresas. A pesquisa realizada tem como objetivo discorrer sobre o Treinamento e Desenvolvimento como um fator para competitividade nas organizações.

A escolha do tema se deu pela verificação de que o treinamento e desenvolvimento traz uma série de benefícios. Os progressos que o programa de treinamento e desenvolvimento de equipes trazem são essenciais para as organizações e os funcionários que a constituem, garantindo a qualidade, produtividade e a competitividade. Que são fundamentais para motivar e favorecer uma mentalidade mais positiva dos seus colaboradores. Resultando no aumento na vontade de aprender e desenvolver suas habilidades profissionais, para que evoluam em suas carreiras.

Nesse sentido, a relevância desse estudo foi a de contribuir para uma maior compreensão científica e aprofundamento da temática. Discorrendo sobre seus benefícios que resultam na criação de valor para a empresa e resultados na prática.

Neste contexto, chegamos ao seguinte questionamento, quais são as dificuldades que as empresas enfrentam quando não tem o programa de treinamento e desenvolvimento? A empresa que não realiza essa estratégia, deixa de ter funcionários que percebam e acreditam no seu crescimento profissional. Já que o aperfeiçoamento é um processo a longo prazo. Fazendo com que os indivíduos questionem o que motivou a administração para convocá-los para o determinado programa. Outro problema existente é a falta de variação da estratégia, não dispondo de programas voltados para promover o crescimento do indivíduo. Contendo apenas programação que visam as demandas da organização. Nos dias atuais, as empresas estão em constantes mudanças, e o treinamento e desenvolvimento é tido como peça chave no sucesso organizacional. Através desses programas, as empresas terão inúmeras melhorias, onde fica mais competitiva e o seu colaborador estará em aperfeiçoamento contínuo.

Queremos com este artigo deixar mais uma fonte de pesquisa para os outros acadêmicos ou empresas interessadas no tema.

Iremos abordar ainda o delineamento metodológico com o resultado da pesquisa e as considerações finais.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é a sondagem de toda documentação de determinada temática, em formato de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Por ser considerada o primeiro passo para toda pesquisa científica, tem por seu objetivo o contato direto entre o cientista e os materiais escritos disponíveis. Contribuindo com o pesquisador na análise de suas pesquisas ou no manuseio de suas informações.

Entende-se por pesquisa bibliográfica a revisão da literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico. Essa revisão é o que chamamos de levantamento bibliográfico ou revisão bibliográfica, a qual pode ser realizada em livros, periódicos, artigos de jornais, sites da Internet entre outras fontes. Conforme esclarece Boccato (2006, p. 266), a pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação.

Diante disso, a pesquisa foi realizada em todas as fontes disponíveis como livros, artigos e revistas científicas que abordaram o tema Treinamento e Desenvolvimento como um fator para competitividade nas organizações.

## **3 RESULTADOS**

Em virtude da globalização, as empresas estão passando por grandes mudanças técnicoorganizacionais. Assim como a sociedade, o mercado de gestão de recursos humanos está adquirindo um novo perfil e gerando novas exigências de seus profissionais. Isso significa que, se o perfil do profissional mudou, este é um grande indicio que as empresas também mudaram. Elas estão em busca de colaboradores que tenham satisfação em participar do processo, sintam-se engajados e motivados. Para isso as organizações estão adotando uma linha de responsabilidade e coerência quanto ao trabalho que se desenvolvem.

Centurión (apud Perez; De Souza; Dalmau, 2005, p. 01), diz que atualmente o que mais se busca nas empresas é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos empresariais. O comprometimento e a motivação dos funcionários tornou-se um item básico para as empresas se manterem competitivas. A incessante busca pela qualidade está em evidência nas organizações, o que acarreta uma necessidade de mudanças na estrutura organizacional. É neste contexto que se insere a importância de capacitar pessoas.

Os programas de treinamento e desenvolvimento não são apenas despesas, e sim um investimento significativo. Fatores como as inovações das novas tecnologias, a competitividade, a velocidade da comunicação e da informação através da internet, típicas da globalização, fazem com que para a sobrevivência de cada empresa seja necessária uma adaptação às novas mudanças. Diante disso, é fundamental que estejam engajadas e preocupadas em proporcionar e inserir nos seus planejamentos estratégicos, programas de treinamento para toda empresa.

Lima ( apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p.04) ainda ressalta que a empresa deve tratar as políticas e ações de treinamento e desenvolvimento com mais seriedade à medida que a mesma perceba e comprove que o treinamento é um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para aperfeiçoamento e reciclagem dos seus colaboradores. É com este critério que as empresas devem levar em consideração o treinamento como uma aplicação estratégica e prioritária, principalmente se está em processo de mudança organizacional ou se deseja expandir o seu negócio.

### **3.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

O termo estratégia refere-se a uma posição desempenhada, depois à habilidade gerida e, após, ao discurso emitido e defendido, até ser levado ao significado de a força para vencer o inimigo. Desta forma, esta palavra pode ser aplicada pela forma como as empresas se inserem em um determinado mercado, de modo a ganhar o espaço pretendido (SERTEK, 2011, p. 104).

Mintzberg e Quinn (apud Sertek, 2011, p. 104) definem estratégia como:

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e

deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda segundo estes autores, a estratégia empresarial pode ser definida como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para que a estratégia se faça presente nas organizações, torna-se imprescindível que as mesmas façam uso da administração estratégica, cujo objetivo é utilizar técnicas de gestão e avaliação para tomadas de decisão de alto nível.

### **3.2 TREINAMENTO**

Um indivíduo está em constante processo de educação, pois, é influenciado pelo meio em que está inserido e por seus grupos de referência, como escola, trabalho, família, club, etc.

Treinar uma pessoa é ensinar, educar, é transformá-la em um ser crítico. Ou seja, é fazer com que adquira novos conhecimentos e se torne um indivíduo pensante, pronto para saber mudar de atitude. O treinamento é uma forma de educação no trabalho. Através da instrução o colaborador desempenhará a atividade a ser executada de forma eficaz e eficiente.

Desse modo, Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) dizem que:

A educação denomina-se instrução quando o indivíduo recebe formação escolar em seus vários graus de ensino. Mas a instrução continua a ser parte atuante da educação sob perspectiva formal. E o treinamento, dando continuidade à educação, prepara o empregado para melhor exercer suas funções.

De acordo com Lacombe (2005, p. 312) o objetivo que as empresas querem alcançar com o treinamento é “proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que ele já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento”.

Assim, Chiavenato (1999, p. 294) complementa que o “treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os

resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à Organização e aos clientes”.

Segundo Chiavenato (2004, p. 338-345),

O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário.

Os treinamentos vão a partir da apresentação da empresa, até a capacitação do colaborador, para colocá-lo diante de uma perspectiva e prepará-lo para novos desafios. No qual iniciará efetivamente o desenvolvimento do funcionário para uma nova etapa.

Não é apenas com os treinamentos que um indivíduo possa mudar o seu comportamento, mas, é inquestionável a sua eficácia nas ações cotidianas dentro das empresas. Há diversas mudanças de comportamento que são adquiridas através dos treinamentos. Dentre elas, podemos citar os objetivos de Treinamento:

a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; c) Mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão. (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220 a 221).

Para Chiavenato (2004), existem algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa. Entre eles podemos identificar:

1. Diagnóstico: É o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é a aplicação e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação: É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Temos uma variedade de tipos de treinamento que, segundo Santos (2011), podemos definir:

- 1) Treinamento Presencial: Trata-se do treinamento realizado com a presença física do instrutor e do treinando;

- 2) Treinamento a Distância: É o tipo de treinamento que se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando;
- 3) Treinamento em Serviço (TES): É o treinamento realizado no próprio ambiente de trabalho do funcionário – atual ou futuro – destinado à aquisição de conhecimentos práticos e/ou desenvolvimento de habilidades específicas.
- 4) Rodízio: É o remanejamento do posto de trabalho do funcionário, visando prepará-lo para uma nova função e obter uma visão global do trabalho a ser realizado num determinado setor.
- 5) Estágio: É a execução de atividades pertinentes à ocupação profissional, mediante a experiência direta e realizada no ambiente de trabalho.
- 6) Visita Técnica: São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra.
- 7) Reuniões Informativas: São realizadas periódica – ou esporadicamente – conforme a necessidade.
- 8) Encontros de Disseminação de Treinamento: Têm como objetivo divulgar o conhecimento adquirido por funcionários que participaram de treinamento, suplementados por materiais impressos (manuais, apostilas, prospectos, etc.).
- 9) Palestras: É a apresentação de um assunto específico, seguido de questionamentos e comentários por parte do público.
- 10) Assinatura de Jornais e Revistas: Que sejam do interesse do trabalho presente e futuro.
- 11) Workshop: Apresentação resumida de um determinado assunto, utilizando técnicas expositivas e/ou vivenciais com o objetivo de divulgar uma proposta de trabalho.
- 12) Seminário: Evento que reúne especialistas – de uma ou mais áreas de conhecimento – com o objetivo de promover (ou ampliar) o debate sobre um tema específico, a partir de enfoques diferentes.
- 13) Congresso / Conferência: Conferência é uma reunião promovida por entidades associativas, visando debater assuntos que interessam a um determinado ramo profissional.

Conforme Lacombe (2005, p. 321), “a experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método diferente para calcular os custos, que são aparte mais fácil de medir”.

### 3.3 DESENVOLVIMENTO

O desenvolvimento de pessoas também deve ser levado em consideração, pois tem o compromisso de aperfeiçoar a eficácia da organização em longo prazo. O desenvolvimento de pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p. 03) [...] “é um processo de longo prazo que abrange não apenas o treinamento relacionado ao cargo, mas, também, a carreira e outras experiências tal como trabalhar a motivação dos empregados”.

Chiavenato, (2000, p. 534) conceitua Desenvolvimento Organizacional da seguinte forma:

O Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudança planejada e que envolve a organização como uma totalidade. Desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de mudança ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia de ciência do comportamento organizacional.

Para Chiavenato (1999), as pessoas são o principal patrimônio das organizações e essas organizações são compostas desde um simples operário até a função de executivo e são essas pessoas que fazem o sucesso de uma organização porque o funcionário pode ser o maior diferencial competitivo de uma organização e por isso ela pode ser bem sucedida.

Segundo Dutra (2009, p. 101),

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

“O processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo [...]” (PACHECO et al., 2005, p.3).

Quando um dos processos do Desenvolvimento empresarial é o envolvimento do treinamento no planejamento estratégico, estamos supondo que não é uma operação que se dissipa na formulação de planos. As idealizações devem ser para o corpo da Direção, uma ferramenta de trabalho que informa o que vai ser feito, em que momento, de que modo e por quem, para alcançar que tipos de resultados e

com participação democrática de toda a empresa. Não pode ser apenas um instrumento técnico de trabalho, mas uma manifestação de um compromisso, um contrato social, um pacto político entre os empregados e a direção, um projeto coletivo de desenvolvimento que compromete verticalmente e horizontalmente toda a empresa.

Segundo esse raciocínio, Chiavenato (2003, p. 29) nos explica:

Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na Organização ou para se tornar mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas. É dado as organizações ou firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando a adaptação de pessoa à filosofia. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização. É mais conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

O desenvolvimento de pessoa aumenta a competência técnica, decisória a competência social dos empregados em relação as metas e a filosofia da empresa. O que significa que é fundamental que os valores e as metas da companhia sejam consideradas no processo.

Filosofia da empresa – Abrange todos os valores e normas, sendo, portanto, a diretriz dos atos das pessoas que as compõe.

Cultura da empresa – A soma total dos valores e normas efetivamente praticados pelas pessoas da empresa, contém também aquelas peculiaridades e comportamentos que não são desejados, mas que persistem.

As metas da empresa – São os resultados mensuráveis que a empresa deseja alcançar no futuro.

### **3.4 ORGANIZAÇÃO**

Segundo LACOMBE, 2003, organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

De acordo com Moraes (2004, p.91):

Organizações são instituições sociais e a ação desenvolvida por membros é dirigida por objetivos. São projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, elas atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca.

Quando compreendemos que o homem é cercado por uma sociedade feita de organizações, que tem a finalidade de fornecer os mecanismos necessários para conseguir a assistência as necessidades humanas, podemos afirmar então, que os recursos e objetivos são princípios determinantes que definem as empresas.

### **3.4.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações elaboram seus objetivos com o interesse na aquisição de materiais e/ou serviços, resultando ou não em lucro. Existem características comuns a quase toda organização, segundo Maximiano (2007), elas possuem objetivos desde seu início, com a finalidade de atender as necessidades específicas.

Moraes (2004) afirma que existe uma intensa conexão e interdependência entre o meio ambiente e os elementos humanos e materiais, que fazem parte das organizações, e a este fazendo trocas constantes.

As organizações são diferentes entre si, não existem duas iguais, assim como as pessoas. Podem durar meses, décadas ou séculos, sobrevivendo aos seus fundadores, ou podem desaparecer repentinamente, pelo simples fato de que não são sistemas perfeitos.

### **3.4.2 TIPOS E FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações são criadas para prover produtos e serviços, segundo Moraes (2004), e podem ser de natureza econômica ou social. De natureza econômica são as organizações que têm caráter específico de empresa e buscam finalidade lucrativa. Estas assumem riscos, e são dirigidas por uma filosofia de negócios. De natureza social são as organizações voltadas às ações comuns ou de utilidade pública, fundamentam-se na aceitação dos valores e das normas sociais, sem finalidade lucrativa.

De acordo com Maximiano (2007) estão representadas por:

- Organizações do Governo – que são administradas pelo governo e têm como objetivo prestar serviços à comunidade em geral, e são mantidas pela arrecadação de impostos, taxas e contribuições;
- Organizações Empresariais – são organizações que têm como finalidade o lucro na produção e/ou comercialização de bens e serviços, podendo ser classificadas de acordo com o seu tamanho, natureza jurídica e área de atuação. São criadas com recursos próprios (dos proprietários em forma de capital social) e

também 17 com recursos de terceiros, como fornecedores e credores em geral (como empréstimos e financiamentos). O seu resultado é distribuído aos sócios e o restante é mantido como reservas de lucros para a empresa.

- Organizações do Terceiro Setor – compreende as organizações de utilidade pública, sem fins lucrativos, e são criadas por pessoas sem vínculo com o governo, entre elas estão as ONGs (organizações não-governamentais) e outras entidades com fins filantrópicos. Para que as organizações funcionem adequadamente e atinjam seus objetivos, é necessário que as tarefas ou funções especializadas sejam executadas.

Segundo Maximiano (2003), as principais funções organizacionais e que são coordenadas pela administração geral da empresa, são:

- Produção (operações) – tem como objetivo transformar insumos (matérias-primas e outros) em produtos ou serviços para suprir as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes; produção por processo contínuo; e produção unitária e em pequenos lotes;

- Marketing – estabelece relações entre a organização e seus clientes. Abrange as diferentes atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço, e promoção (publicidade e propaganda);

- Pesquisa e desenvolvimento – essa função tem como objetivo, transformar as informações de marketing, as melhores idéias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços;

- Finanças – atende à organização cuidando eficazmente e protegendo os seus recursos financeiros. São de competência das finanças os investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados;

- Recursos humanos – também é chamado de gestão de pessoas, começa com os cuidados com a entrada de pessoas na organização, sua permanência e até a sua saída. Tem como componentes as tarefas de: planejamento, recrutamento e seleção de pessoas para a mão-de-obra necessária, treinamento e desenvolvimento, avaliação e desempenho, remuneração ou compensação, higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e funções pós-emprego.

### **3.4.3 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Eficiência e eficácia são termos usados na administração para indicar o grau de desempenho de uma organização em relação ao objetivo alcançado. Pode-se

dizer que a eficácia indica a realização dos objetivos propostos. Enquanto que, a eficiência está na otimização dos recursos aplicados para melhor atingir esses objetivos, com economia de recursos, sem detrimento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados.

De acordo com Maximiano, (2007, p.11), dependendo da forma como as organizações são administradas, podem se tornar “eficientes e eficazes” ou “ineficientes e ineficazes”, podendo as mesmas se tornar um problema em vez de solução.

A Ciência Administrativa contemporânea usa os conceitos de eficiência e eficácia nas organizações e faz definições nem sempre precisas de ambas as palavras, que possuem significações diferentes, mas que se completam quando usadas no contexto de conotação administrativa.

Segundo Maximiano (2000, p 115), “eficiência realiza tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível dos recursos [...] eficácia é o conceito de desempenho que se relaciona com os objetivos e resultados”.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, os termos eficácia e eficiência são usados, geralmente, para indicar o desempenho de uma organização, de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram recursos. E para avaliar a eficácia é necessário usar estes termos em conjunto, deve-se conhecer o ambiente em que atuam suas necessidades, desafios e oportunidades.

### **3.5 COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

O desempenho competitivo não depende apenas de características da firma ou da tecnologia, mas de uma coleção de habilidades e modelos de ação combinados. Assim para se analisar a competitividade é preciso ter em mente a influência dos padrões setoriais e das características socioculturais presentes nas organizações e no ambiente em que atuam PETTIGREW e WHIPP (1993).

Barbosa (1999) afirma que o conceito de competitividade poderá ser mais bem entendido quando diferentes níveis de análise forem levados em conta, pelo fato de cada nível possuir seu conjunto de medidas específicas, que permitem a compreensão das particularidades do conceito.

A expectativa das organizações, ditada principalmente pelo desejo de buscar o lucro e pelo desejo de conviver, satisfatoriamente, com as incertezas inerentes ao

negócio, tem na busca da competitividade a justificativa de sua existência. No entanto, mais do que apenas possuir expectativas, faz-se necessário que as empresas detenham algumas capacidades para transformar as expectativas em realidade (LEMOS e NASCIMENTO, 1999). Essas capacidades estão associadas a fatores abrigados em áreas ou expressam habilidades, com desdobramentos positivos no mercado, na produção e nas finanças. Relacionam-se às pessoas, aos métodos e à capacidade de planejamento, de organização e de controle, em níveis capazes de fazer frente às organizações concorrentes, portanto, de competir.

Capacidade de competir significa manter-se no mercado. Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

O termo competitividade se concretizou no ambiente das organizações como fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridades competitivas pode ser entendido como um conjunto de opções de prioridades que a organização precisa ter para competir no mercado durante certo horizonte de tempo (SANTOS, PIRES e GONÇALVES, 1999).

A competição organizacional, portanto, não se dá apenas por meio de fatores econômicos. Os recursos pelos quais se compete são, além de técnicos, de ordem institucional. As organizações são tomadas por exigências de conformidade a padrões técnicos, mas também sofrem pressões de outras organizações e da sociedade como um todo para se adequarem aos padrões de conduta socialmente aceitos. Essas pressões requerem componentes simbólicos, tais como: reputação de eficiência, prestígio e conduta socialmente legitimada.

A competitividade só estará garantida ao se conseguir estabelecer uma posição privilegiada, sustentada no ambiente. Essa posição privilegiada pode resultar da criação e consolidação de uma imagem de empresa competitiva; todavia, vai depender do que está sendo valorizado no ambiente e das características do segmento em que a organização atua.

Slack (1997) define cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações:

(1) Confiabilidade; (2) Custo; (3) Flexibilidade, (4) Qualidade e (5) Velocidade. Segundo o autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no mercado.

O estudo dos fatores de competitividade é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, em qualidade e em prazo, e para que se possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido.

### **3.6 COMO O TREINAMENTO E O DESENVOLVIMENTO IMPACTA NA COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Por serem os protagonistas que inserem e mantêm o produto ou serviço da organização no mercado, o fato dos colaboradores estarem treinados estabelece uma forte Vantagem Competitiva. Quando treinados de maneira correta, os profissionais adquirem ou aperfeiçoam habilidades que são fundamentais para seu trabalho na empresa. Com isso, eles se tornam mais qualificados e geram melhores resultados para a organização. Segundo Barney (2011, p.09) uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes.

Capacidade de competir significa manter-se no mercado. Uma das primeiras referências à expressão “vantagem competitiva” na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes 31 Roman, Piana, Lozano, Mello e Erdmann BBR, Vitória, v. 9, n. 1, Art. 2, p. 27-46, jan - mar. 2012 [www.bbronline.com.br](http://www.bbronline.com.br) e de ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Quando uma organização implementa estratégias de criação de valores que não esteja instalada simultaneamente pelas empresas concorrentes no formato potencial ou real, e quando elas são incapazes de reproduzir os benefícios dessa vantagem, se dá ao que podemos chamar de vantagem competitiva sustentável, segundo Milkovich e Boudreau (2000).

Considerando que uma organização só se torna pioneira e líder de mercado quando seus funcionários estão determinados a serem líderes comprometidos com a empresa, isto faz com que organização conquiste e mantenha seus clientes de forma mais assídua. Satisfazer as vontades dos clientes, servi-los e, sobretudo, encantá-los tornou-se hoje a mais importante tarefa de uma organização.

O êxito com os programas de treinamento proporcionados pela empresa, é um fator determinante e competitivo para alcançar a eficiência e eficácia empresarial.

O treinamento funciona como o principal catalisador da mudança da gestão de pessoas nas organizações, confrontando o desempenho passado e atual com novos patamares que se pretende alcançar no futuro.

Os programas de treinamentos, quando realizados de uma forma contínua, com certeza irão motivar e aumentar o grau de satisfação do colaborador a fazer parte desta empresa, resultando na excelência da prestação de serviço ou da fabricação de um produto ao consumidor final e internamente as mudanças positivas também ocorrem, através do desenvolvimento harmonioso do trabalho em equipe, das relações interpessoais e da comunicação interna entre líderes e liderados.

O sucesso do treinamento não é medido apenas por que as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional. A atual regra dos negócios é estar preparado para competir com competência, mesmo porque o passado não vai se repetir, onde o sucesso de ontem não garante mais o sucesso de hoje sendo assim não sustentará o sucesso de amanhã (DRUCKER, 1997 apud GUELBERT, 2008).

Os recursos físicos ou financeiros das organizações deixaram de ser primordiais, transformando assim o capital humano em um recurso altamente valioso. Assim, a concorrência no mercado está cada vez mais elevada, tornando a capacitação das equipes de trabalho uma vantagem competitiva. Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações significa investir na qualidade dos produtos e serviços e conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas (TACHIZAWA, FERREIRA, FORTUNA, 2006, p. 220).

Atualmente, as organizações estão buscando obter padrões de gestão que atendam às necessidades das empresas, fontes de vantagem competitiva e ferramentas que possam gerar de forma cada vez mais fundamentada o crescimento organizacional.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Vivemos em um dos períodos mais competitivos para o mercado. Desta forma, torna-se imprescindível a compreensão da necessidade dos programas de treinamento e desenvolvimento para o profissional e de toda equipe dentro de uma organização.

Com a realização desta pesquisa procurou-se demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento nas organizações, buscando elencar as principais vantagens em aplicar este método para fins competitivos.

Vimos que para se obter melhores resultados na prestação de serviço, a organização deve ter todos os seus colaboradores fundamentados com o treinamento e determinados a realizar suas atividades com excelência, através dos conhecimentos adquiridos. Verifica-se que o processo de treinamento, sendo realizado de modo correto, sem atropelos de cada uma de suas etapas, é responsável pela apresentação de profissionais bem treinados e mais qualificados ao mercado, comprometendo-se em suprir as necessidades dos seus clientes, pois uma organização que pensa estrategicamente de forma consciente e contingencialmente, planeja melhor. E o treinamento é uma política que pode auxiliar profundamente neste processo, capacitando funcionários de acordo com suas áreas de competências, sendo um diferencial para a organização como um todo.

Por fim, sabe-se que para se obter sucesso na empresa é de extrema importância investir no treinamento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores. É uma fonte de lucratividade para o negócio. De maneira que o profissional se sentirá mais estimulado, agregará valor as pessoas, estimulando o crescimento pessoal, proporcionando qualidade de vida, resultando em um ambiente de trabalho mais agradável, harmonioso, ético e motivado. Tornando-se uma vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Lúcia. – **Introdução à Teoria Geral da Administração** – Caderno Pedagógico para o curso Técnico em Administração, 2008. Disponível em <[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes\\_pde/md\\_lucia\\_maria\\_gadelha\\_carvalho.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/producoes_pde/md_lucia_maria_gadelha_carvalho.pdf)> Acesso em 20/10/2021.
- FREITAS, Julio. - **Estratégia Organizacional: Utilizando a Política de Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**, 2012. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/65316839.pdf>> Acesso em 01 nov. 2021.
- MOTA, Rayane; MARTINS, Leylane. - **A importância do Treinamento como fator competitivo nas Organizações**, 2017. Disponível em <[file:///C:/Users/romul/Downloads/7999-30034-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/romul/Downloads/7999-30034-1-PB%20(3).pdf)> Acesso em 20 out. 2021.
- Reichel, Harduin. – **Treinamento e Desenvolvimento**/Harduin Reichel – Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2008.196 p.
- REZENDE, Denis. – **Planejamento Estratégico para Organizações privadas e Públicas: Guia Prático para elaboração de plano de negócios**/ Denis Alcides Rezende. – Rio de Janeiro : Brasport, 2008.
- ROMAN, PIANA, LOZANO, MELLO E ERDMANN. - **Fatores de Competitividade Organizacional** - v.9, n.1 Vitória-ES, Jan-Mar 2012 p. 27-46.
- SCHULTZ, Glauco. - **Introdução à Gestão de Organizações** / Glauco Schultz ; coordenado pela SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. 159 p.

SILVA, Julia; KOLLING, Maria Sales; CORNELIUS, Rui Airton. - **Treinamento e Desenvolvimento como Vantagem Competitiva**, 2017. Disponível em [https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control\\_e\\_eventos/ce\\_producao/20170913-223817\\_arquivo.pdf](https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/control_e_eventos/ce_producao/20170913-223817_arquivo.pdf)> Acesso em 01 nov. 2021.