



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE – FANESE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU GESTÃO  
ESTRATÉGICA DE PESSOAS E PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL**

**JAMISSON SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um estudo de caso  
da empresa Teixeira Contabilidade Ltda, Aracaju-/Se**

**Aracaju-SE  
2018**

**JAMISSON SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um estudo de caso  
da empresa Teixeira Contabilidade Ltda, Aracaju-/Se**

**Relatório apresentado à Coordenação de Estágio do  
curso de Pós-Graduação Latu Sensu Especialização em  
Gestão Estratégica de Pessoas e Psicologia de Pessoas  
da FANESE**

**Orientador: Prof.**

**Coordenador de Curso: Profa. Ma. Felora Daliri  
Sherafat**

**Aracaju – SE  
2018**

**JAMISSON SANTOS**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS: um estudo de caso  
da empresa Teixeira Contabilidade Ltda, Aracaju-/Se**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-graduação e  
Extensão NPGE, da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe-  
FANESE, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão  
Estratégica de Pessoas e Psicologia Organizacional**

---

**Nome completo do Avaliador**

**Profa. Ma. Enga. Felora Daliri Sherafat**

**Jamisson Santos**

**Aprovado(a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju(SE), \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018**

## **RESUMO**

O Paragrafo trata a Preparação e Processo de Pessoas, conhecido no mundo empresarial pela sigla T&D. Correlaciona o olhar que as organizações têm deste processo. Faz uma breve contextualização da Administração de Recursos Humanos (ARH). Mostra as atividades focos na ARH. Relata a respeito do atual panorama do T&D. Enfoca-se a conceituação de T&D. Discute sobre as principais diferenças entre preparação e evolução. Fundamenta o trabalho sob a orientação teórico de Chiavenato, Herzog, Milkovich e Boudreau, Tachizawa, Ferreira e Fortuna. Apresenta um estudo de caso que visa mostrar a domínio do tema no comercio profissional local. Conclui o referido trabalho com uma análise em forma de consultoria a respeito do assunto citado.

**Palavras-chave:** Preparação.Processo.Pessoas.Comercio.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>06</b>
<b>2 DESENVOLVIMENTO DE ADMISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>07</b>
2.1 Organização .....	08
2.2 Descrição de Cargos .....	09
2.3 Administração de Salários .....	09
2.4 Recrutamento .....	09
2.5 Seleção.....	10
2.6 Contratação /Registro .....	10
2.7 Integração de Novo Emprego.....	11
2.8 Treinamento e Desenvolvimento .....	11
2.9 Avaliação e Desempenho .....	11
<b>3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....</b>	<b>12</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>16</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>20</b>
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>21</b>
<b>7 ABSTRACT.....</b>	<b>22</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, as empresas têm mudanças raras, isto acontece devido à aumento de rivalidade, a globalização e a adoção de estratégias comerciais que impulsionam as empresas a aperfeiçoarem os canais de relacionamento com os seus clientes.

Entretanto, o cenário de progresso, que implica no treinamento e desenvolvimento de pessoas, ainda não é realidade na maior parte das empresas, problema que deve ser avaliando com urgência, visto que não existe mais espaço no mercado de trabalho para aquele profissional com perspectivas tradicionais, agora o profissional tem que adquirir competências que agreguem valor e gerem resultados para as empresas.

Deste modo, este paradigma tem exigido do neo profissional uma capacidade de perceber as novas exigências, de desempenhar o seu papel em novas funções, sabendo lidar de forma criativa e espontânea com os desafios e mudanças decorrentes do novo ambiente de negócios, mas esta capacidade também se concerne às empresas que devem contribuir com esse processo. Questiona-se, então: Como o treinamento e desenvolvimento de pessoas podem auxiliar as organizações e os colaboradores em suas respectivas atribuições? Qual a melhor forma de implantar o T&D em uma organização?

Desta maneira, este artigo tem como escopo demonstrar a eficácia do treinamento e desenvolvimento de pessoas para as organizações, evidenciando as ações específicas de adaptação e familiarização dos profissionais aos requisitos necessários para o desempenho e o desenvolvimento em suas áreas de afinidade, além de contextualizar o caminho percorrido pela Administração de Recursos Humanos.

Ressalta, ainda, que para a elaboração do artigo, utilizou-se o método qualitativo, por meio de pesquisa bibliográfica (livros, revistas, artigos e internet) e estudo de caso na empresa Teixeira Contabilidade Ltda para a verificação do tema proposto, sendo que a aplicação desta técnica científica tem a função de coletar os dados e/ou informações necessárias para a realização deste trabalho.

## 2 DESENVOLVIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Diante das mudanças vivenciadas pelas organizações, sejam de natureza econômica, social ou tecnológica, torna-se primordial uma administração pautada na gestão de Recursos Humanos, demonstrando que a sua contiguidade está relacionada à qualidade de seus produtos ou serviços.

Historicamente, iniciaram-se os comentários sobre Administração de Recursos Humanos durante a década de 60, a partir de então esse termo veio substituir os já utilizados. Administração de Pessoal e Relações Industriais, no meio organizacional.

Hoje, boa parte das organizações brasileiras, mais especificamente as de grande e médio porte, mantém um departamento de recursos humanos, no entanto, isto está relacionado ao interesse de mostrar uma característica moderna. Como se pode perceber a seguir:

[...] o que caracteriza a Administração de Recursos Humanos é a adoção do enfoque sistêmico. Isto não significa, entretanto, que as empresas, ao manterem um departamento com o nome de *recursos humanos*, desenvolvem, de fato, a gestão sistêmica de seu pessoal. Muitas vezes, essa designação é dada unicamente para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal, restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2008, p. 21).

Evidencia-se, desta forma, que a Administração de Recursos Humanos é um setor que surgiu a partir da necessidade das organizações se adaptarem ao crescimento e à grande demanda de tarefas com execução cada vez mais complexa. Para Chiavenato (2008, p. 15):

[...] a ARH está passando por grandes mudanças e inovações. [...] com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, quando as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. Nesse contexto, as pessoas deixam de ser o problema das organizações para ser a solução de seus problemas. [...] As pessoas deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio e que lhe dá dinâmica, vigor e inteligência.

No cenário atual, o talento humano é o diferencial, pois “são os talentos, conceito que ganhou notoriedade na década de 90, que inovam, criam, desenvolvem os melhores produtos e serviços e levam aos melhores resultados” (HERZOG, 2009, p. 48).

Sabe-se ainda que são os talentos que arquitetam as ideias e as estratégias que podem fazer a diferença em momentos de estresse na economia e de retomada do crescimento, possibilitando os altos índices de rotatividade, de acidentes de trabalho, problemas com a qualidade dos produtos, desperdício de materiais, baixos salários, condições de trabalho inadequadas e relações de trabalho insatisfatórias.

Para superar essas dificuldades as empresas modernas estão investindo em treinamentos que levem as pessoas ao autoconhecimento e autodesenvolvimento, buscando uma maior capacidade de trabalho em equipes multidisciplinares, bem como estão adaptando os móveis e as condições dos postos de trabalho visando o conforto e bem-estar de seus colaboradores.

As atividades da administração de RH são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciadas para sua obtenção. [...] A natureza de cada uma delas varia com o passar do tempo e são diferentes para cada empresa, dependendo de suas condições organizacionais e externas, assim como de seus objetivos específicos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p. 31).

Assim, faz-se necessário administrar recursos humanos de forma mais holística e para isso precisa-se conhecer alguns conceitos.

## **2.1 Organização**

As organizações são formadas por indivíduos que buscam alcançar objetivos, que em ação individual isolada não conseguiriam alcançar.

O recurso mais importante da organização não é mais o capital financeiro, a tecnologia, máquinas, equipamentos e instalações. Nem o seu produto ou serviço. Tudo isso é conseqüência de um recurso maior e mais importante. Este recurso fundamental são as suas competências essenciais. Mas, onde elas estão localizadas? Quase sempre elas residem nas pessoas. Mas para que as pessoas aprendam, construam e apliquem essas competências torna-se necessário um adequado Sistema de Administração de RH (CHIAVENATO, 2009, p. 14).

Evidencia-se que a cooperação entre esses indivíduos é essencial para a existência da organização.



## 2.2 Descrição dos cargos

Descrever um cargo consiste em enumerar todas as tarefas e responsabilidades atribuídas ao seu ocupante.

**Descrição de cargo:** é a exposição ordenada das tarefas ou atribuições de um cargo. Ela procura descrever o que o ocupante do cargo faz, como faz por que faz. [...] A análise e descrição de cargos pode ser concebida como o ponto de partida para o tratamento da maioria dos problemas no campo dos Recursos Humanos [...] (GIL, 2008, p. 175).

Vale ressaltar, que quando se descreve um cargo, não se pode levar em consideração a pessoa que o ocupa atualmente, e sim o que a pessoa neste cargo deve realizar, quais são as suas atribuições.

## 2.3 Administração de Salários

É o conjunto de normas e procedimentos que visam estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização. Em uma organização, cada cargo tem o seu valor individual.

Sob o ponto de vista dos empregados, a remuneração é o principal determinante de seu bem-estar econômico. Todavia, a remuneração é mais do que isto; ela pode afetar também o bem-estar social e psicológico das pessoas. A reação dos empregados a um plano de remuneração variável tem provavelmente muito mais a ver com suas próprias necessidades financeiras do que com as especificidades do plano (MILKOVICH; BOUDREAU, 2008, p. 423).

Outro fator importante, é que seja baseado em um sistema lógico de comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos salários.

## 2.4 Recrutamento

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

O *recrutamento* é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos (CHIAVENATO, 2008, p. 165-166).

Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa.

## 2.5 Seleção

É o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga (escolher os mais aptos), visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

Enquanto a tarefa do *recrutamento* é a de atrair com seletividade, através de várias técnicas de comunicação, os candidatos que possuam os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido, a *tarefa* básica da seleção é a de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que tenham maiores probabilidades de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo bem [...] (CHIAVENATO, 2008, p. 185).

Dessa maneira, a seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo, podendo ser feita por meio de entrevistas de seleção, testes de seleção ou técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo.

## 2.6 Contratação/Registro

Após todas essas análises, a empresa terá o candidato apto para assumir o cargo. Procede-se então a sua contratação.

Art. 29 - A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de quarenta e oito horas para nela anotar, especificamente, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver, sendo facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho (DECRETO-LEI Nº. 5.452).

Assim, o empresário deverá obedecer a uma série de procedimentos para admissão prevista na legislação vigente.

## **2.7 Integração do novo empregado**

Feita a contratação e antes de se dedicar ao trabalho, o funcionário deverá passar por um processo de integração à empresa, como objetivo de facilitar a sua adaptação. Neste processo, o empregado vem a ter uma visão global da empresa, de sua história, de seus objetivos, de sua sistemática de trabalho, etc.

Deverão também ser informados os direitos e deveres do funcionário na empresa, datas de pagamentos, adiantamentos, entre outros.

Concluída a exposição, o novo funcionário é encaminhado para o local onde irá trabalhar, sendo este apresentado aos demais colegas de trabalho.

## **2.8 Treinamento e Desenvolvimento**

Nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho. As empresas precisam ensinar seus empregados a executar as suas tarefas da maneira como elas desejam e como a consideram correta. Segundo Chiavenato (2009, p. 42): “[...] o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma a atingir os objetivos da empresa da maneira mais economicamente possível”.

Revela-se ainda que as pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes/comportamentos e liberar sua criatividade.

## **2.9 Avaliação de Desempenho**

São técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa.

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado [...] (GIL, 2008, p. 148).

Em resumo, este conceito torna-se dinâmico, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

Ressalta-se, então, que as atividades de RH podem interferir no ambiente externo, no ambiente organizacional e nos colaboradores individualmente, ou seja, a administração de um processo assim dinâmico torna a administração de RH tão importante e quanto desafiadora.

### **3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

As atuais organizações se distinguem por meio dos Recursos Humanos, que devem estar comprometidos e altamente preparados para as frequentes mudanças que estão ocorrendo ou que ainda estão por vim.

Dessa forma, uma das áreas da Administração de Recursos Humanos que recebe a incumbência de transpor este desafio é a de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Neste artigo, serão destacadas algumas particularidades dessa área, que são essenciais para que se entenda, por exemplo, que no momento de entrada de um novo profissional em uma empresa, o treinamento vem demonstrando uma enorme importância no que diz respeito a uma boa adaptação desta pessoa ao novo ambiente de trabalho, assim como, às novas técnicas e informações em determinada função.

Nota-se também que muitas vezes, é necessário treinar e desenvolver funcionários antigos. Isso não ocorre apenas quando o rendimento é abaixo do esperado, mas quando modificações internas, que visam à capacitação, ou mudanças comportamentais são necessárias ou desejadas.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos realizados sempre com a finalidade de obter melhores resultados dos procedimentos e de alcançar o objetivo da organização.

Assim faz-se necessário conceituar cada um dos processos e ainda fazer uma diferenciação entre eles.

Percebe-se que o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos.

Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando muito os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional.

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.

Ressalta-se que investir no desenvolvimento de pessoas significa investir na qualidade de serviços que determinada empresa oferece, porém, esse investimento deve privilegiar todos que participam da organização, pois os resultados decorrem das atividades do coletivo.

A avaliação do investimento em treinamento passa, antes, pela avaliação do próprio treinamento. Analisar o grau de retorno do investimento não é uma tarefa fácil, apesar de considera ser um mito que seja realmente difícil avaliar os resultados. Também nas empresas há certa resistência no que se refere a avaliar. Porém, apesar da dificuldade em se encontrar formas de avaliar os investimentos em T&D, há métodos desenvolvidos que contribuem para esse árduo trabalho. Os gestores de RH juntamente com os gestores da empresa devem analisar detalhadamente os dados para definir o grau de retorno dos investimentos.

Para analisar o grau de retorno dos investimentos é necessário identificar alguns indicadores e passar a acompanhá-los tanto na sua evolução interna como comparativamente com o mercado. Há possibilidades de acompanhamento de grande variedade de índices obtidos através de pesquisas realizadas por empresas que especializaram-se no fornecimento desse tipo de informação.

Há índices que possibilitam ver o retorno dos investimentos e que os indicadores mais utilizados para acompanhamento de investimento são o investimento médio por funcionário, investimento em treinamento (ou benefícios) sobre o faturamento líquido, aproveitamento interno de contratações, custos de RH sobre as despesas totais, custo de benefícios por empregado, custo de admissão de empregados. Análise desses dados podem mostrar o que foi obtido como retorno, transformando-os em centro de lucros. Os índices de retorno para o negócio trazido pelo aumento de produtividade advém de avanços tecnológicos e do melhor desempenho dos recursos humanos.

O balanço entre o investimento em RH e o retorno financeiro obtido possibilita identificar o grau de retorno do investimento e orienta as políticas da empresa em desenvolvimento de pessoas. Para contabilizar o retorno, leva-se em consideração alguns procedimentos: o primeiro é o levantamento dos custos diretos e indiretos relacionados às atividades de treinamento. Por meio desse levantamento observa-se os dados contábeis, como as horas de treinamento.

O período de afastamento dos funcionários para a formação profissional, dentre outros; outro procedimento é o levantamento apenas dos custos diretos. Principalmente quando a empresa terceiriza o treinamento por meio de empresas especializadas. No exemplo trazido pela norma tem-se a possibilidade de cálculo com a redução de acidentes após a realização de treinamentos com este objetivo. O valor economizado é referente ao gasto médio com o afastamento do funcionário por acidente de trabalho, que, no caso citado, teve uma redução de 20%.

A Amil disponibiliza em média 70 horas anuais de treinamento no nível executivo a média alcança 120 horas anuais. Essa dedicação vem comprovar que para a empresa o investimento em seu pessoal traz lucros e que quanto maior for essa dedicação de recursos, maior será o retorno, apesar de que para a empresa não há um processo de avaliação formal, existe apenas um julgamento por parte de executivos sobre a atuação da empresa no mercado.

Em um breve retrospecto, analisa-se que o conceito de treinamento vem passando por alterações ao longo do tempo. Conforme relata Chiavenato (2004, p. 338):

No passado, alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir dos cargos ocupados. Mais recentemente, o conceito foi ampliado, considerando-se o treinamento como um meio para alavancar o desempenho no cargo. [...] Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas[...].

Vê-se que no início, o treinamento era feito apenas para ensinar como os colaboradores deviam executar seu trabalho mesmo sem manter relação com a organização, esta concepção vem sendo desconsiderada, pois, hoje, treinamento pode ser considerado como o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos

para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais.

Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Para os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 220-221):

[...] o treinamento tem como objetivo a preparação das pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; dando oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; mudança nas atitudes 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.

Os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna abrem espaço para uma discussão muito pertinente, a de que a organização deve estar voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer empresa: as pessoas.

Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa.

Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores, principalmente, pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional.

Denota-se, ainda que, o desenvolvimento corresponde às experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e orientação para o futuro do que o treinamento.

Assim, a aplicação de T&D pode ter uma função essencial no sentido de construir, desenvolver e aperfeiçoar competências por meio da aprendizagem, promovendo a evolução constante do fator humano e permitindo seu autodesenvolvimento.

A avaliação de desempenho e de performance tem pouco espaço e, não raro, faltam técnicos qualificados na empresa para implementar um programa de avaliação de potenciais, performance e talentos.

## 4 ESTUDO DE CASO

Foi realizado um estudo de caso na empresa Teixeira Contabilidade Ltda, que trabalha na prestação de serviços contábeis, a cerca de 10 anos. Em sua estrutura funcional, atualmente, tem-se a presença de 01 (um) gestor (proprietário), 01 (uma) coordenadora geral, que desempenha também a função de GRH, e vários auxiliares contábeis e 02 (dois) office-boy.

**O início:** José Carlos Teixeira ingressou na contabilidade como estagiário não remunerado em uma empresa em meados dos anos 80, aprendeu e progrediu até se tornar parte do quadro de funcionários.

**Abertura do Escritório:** Mais tarde somando experiência e teoria adquirida com o curso de Técnico em Contabilidade, fundou em 13 de maio de 1997, o escritório TC TEIXEIRA CONTABILIDADE.

**Crescimento:** Com responsabilidade, comprometimento e capacidade o simples escritório conquistou credibilidade dos seus poucos clientes e conseqüentemente expandiu-se no mercado contábil em Sergipe. Visto esse crescimento o Sr. Teixeira sentiu a necessidade de parceiros para ajuda-lo a continuar a prestar serviços contábeis com qualidade, parceiros que entendessem e assimilassem seus valores fundamentais como: Respeito, Comprometimento e Profissionalismo, assim foi gerado o quadro de funcionários da TC TEIXEIRA CONTABILIDADE.

**Consolidação:** Em 1997, sua esposa Márcia Maria Oliveira Teixeira, na época também Técnica em Contabilidade, passou a fazer parte do quadro societário marcando daquele momento um maior progresso de TC Teixeira Contabilidade.

**Elevação de Patamar:** Hoje, Sr. José Carlos Teixeira possui títulos como Bacharel em Ciências Contábeis pela FANESE e também Bacharel em Direito pela FASE, a Sra. Márcia Maria Oliveira Teixeira possui o título de Tecnóloga em Gestão de Recursos Humanos pela UNOPAR e atualmente cursa especialização em Gestão de Recursos Humanos e Psicologia Organizacional pela FAMA, ambos responsáveis pela empresa TEIXEIRA CONTABILIDADE.

**Missão:** Registrar tempestivamente todos os fatos administrativos das empresas, respeitando os princípios contábeis e aplicando corretamente a legislação vigente, elaborar demonstrações contábeis de inteiro teor voltada para o planejamento estratégico operacional e tributário, assessorar atos administrativos das empresas e também das pessoas físicas para assegurar sua objetividade e legalidade, assim queremos ser um verdadeiro parceiro para juntos superar as expectativas daqueles que confiam em nosso trabalho.

**Visão:** Em 10 anos ser uma empresa reconhecida em todo o estado com parceiros e franquiados espalhados em 10 municípios em Sergipe, levando nosso modelo operacional e administrativo e aplicando nas empresas do interior, contribuindo ainda mais com o desenvolvimento regional.



**Valores:** Motivação, Comprometimento e Trabalho em equipe.

Na ocasião da pesquisa, observou-se as principais atividades desenvolvidas no escritório da empresa Teixeira Contabilidade Ltda, entre elas destacam-se:

1. Digitação e transmissão da DIS (Declaração de Informações do Simples Nacional) e da DIM (Declaração de Informações Municipais);
2. Envio do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados);
3. Verificação das despesas, notas de entrada e faturamento das empresas;
4. Contratação de funcionários;
5. Rescisões Contratuais;
6. Folha de Pagamento;
7. Movimento e envio de SEFIP (Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social);
8. Geração de impostos, contribuições e parcelamentos, tais como:
  - i. DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional);
  - ii. DARE (Documento de Arrecadação Estadual);
  - iii. ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços);
  - iv. PIS (Programa de Integração Social);
  - v. COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
  - vi. GRF (Guia de Recolhimento do FGTS);
  - vii. GPS (Guia da Previdência Social), etc.;

Após tais observações, uma entrevista foi realizada com a coordenadora geral, onde as perguntas e respostas serão transcritas a seguir:

- Como é feito o planejamento do treinamento que será realizado com os seus colaboradores?

*Inicialmente, é feita uma análise durante a entrevista, nesta obtém-se informações do quê o ocupante do cargo está habituando a fazer e quais as atividades que ele tem pouca afinidade ou ainda não tem conhecimento. Após este momento, tem-se a observação para perceber como a pessoa se comporta ao realizar a atividade proposta e a partir de então se faz uma descrição de tarefas.*

Conforme Gil (2008, p. 126):

O treinamento tem como objetivo fundamental capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos. Os cargos, por sua vez, são constituídos por tarefas que devem ser empenhadas segundo determinados padrões. Assim, a análise de tarefas consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como conhecimentos, habilidades e atividades requeridas.

Nota-se que a empresa pesquisada não possui um planejamento sistematizado para os treinamentos, ela desenvolve um plano de ação de acordo com as necessidades reais de cada novo funcionário.

#### 1. Que modalidade de treinamento é adotada na empresa?

*Costumo dizer que o nosso treinamento é emergencial, pois nos preocupamos em transmitir logo as informações que mais serão utilizadas na rotina do funcionário. Assim, temos um treinamento voltado para conteúdo, enfatizando a aquisição de conhecimentos do nosso sistema de trabalho.*

Segundo Gil (2008, p. 132):

O treinamento pode ser oferecido antes ou depois do ingresso no trabalho. É comum proporcionar aos novos empregados o *treinamento de integração*, que envolve conteúdos referentes à história da empresa, os seus produtos, aos direitos e deveres do empregado, às características do seu cargo etc. E, *após o ingresso*, as empresas proporcionam o treinamento programado em função das necessidades detectadas.

Conforme as observações feitas *in loco*, o treinamento começa após a contratação do funcionário, pois segundo a coordenadora seria dispendioso treinar todos os pretensos candidatos à vaga. Assim, opta-se por um treinamento interno, já que o externo também traria custos à empresa.

#### 2. Qual a estratégia utilizada nos treinamentos?

*Como ao longo desses anos trabalharam conosco pessoas de diversas áreas, desde acadêmicos ou graduados de Ciências Contábeis, Letras, até Direito, utilizamos a estratégia de demonstração. Inicialmente, a pessoa que já está acostumada a fazer o trabalho demonstra como o processo e em seguida supervisiona o novo empregado realizando a tarefa.*

Ainda Segundo Gil (2008, p. 136), a demonstração:

[...] é a estratégia mais adequada para o ensino de habilidades manuais ou processos rotineiros. Por ser considerada muito simples, nem sempre tem sido utilizada de maneira planejada. Para que seja eficaz, o instrutor deverá primeiramente prever os recursos necessários, bem como a forma de dirigir a atenção dos treinandos. A seguir, deverá explicar as operações necessárias para a execução da tarefa e pedir aos treinandos para que repitam a demonstração. Por fim, deverá proporcionar *feedback* acerca do desempenho dos treinandos.

Na empresa Teixeira Contabilidade Ltda verifica-se que há o treinamento em serviço, baseado em situações reais de trabalho, onde a coordenadora ou um outro empregado demonstra o trabalho e as táticas para a realização deste, para que o novo funcionário observe à sistemática e possa realizar em seguida o que foi ensinado.

3. Além do treinamento, a empresa contribui para o desenvolvimento de pessoas? E quais são os custos envolvidos nesses processos?

*A empresa oferece o treinamento básico para a execução das tarefas, quanto ao desenvolvimento de pessoas, ele é feito fora da empresa e por conta do funcionário. Para empresa, os custos são apenas operacionais, pois, o treinamento se dá dentro da organização, mas se houvesse a necessidade de fazê-lo fora da empresa com certeza os custos seriam muito elevados.*

Para Chiavenato (2004, p. 370):

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.

Vê-se que na organização pesquisada ainda não há uma visão ampliada a respeito do desenvolvimento de pessoas, pois na ARH entende-se tal assunto como uma aprendizagem que necessariamente não está interligada ao cargo que o funcionário ocupa hoje, no entanto, esta experiência pode proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal para cargos que poderão ser ocupados no futuro.

## 5 CONCLUSÃO

Revela-se que o treinamento deve ser planejado e apropriado para cada situação, desta forma, se a pessoa já sabe como executar a atividade, o treinamento não será de grande valia. Então, o próximo passo é o desenvolvimento.

Outro aspecto a ponderar é quanto aos custos do processo, precisa-se tirar da mentalidade das organizações que o T&D apenas traz custos ou que ele seja responsabilidade apenas do colaborador, deve-se ter a seguinte concepção: T&D é investimento e não despesa.

Através do estudo de caso, pode-se analisar que a Teixeira Contabilidade Ltda preocupa-se com o treinamento muito mais como uma atividade comum às rotinas do que como parte de um planejamento estratégico em prol do desenvolvimento organizacional, o que pode ocorrer pelo desconhecimento da amplitude deste campo de estudo e, por conseguinte dos benefícios que o mesmo pode acarretar para a organização e para os colaboradores, dentro de uma visão menos isolada e mais sistêmica de treinamento.

Diante do exposto, verificou-se que o fato da organização não possuir um setor de RH específico, dificulta a criação de ações adequadamente estruturadas e voltadas para a valorização e aperfeiçoamento do seu corpo funcional, pois se denota que as empresas que possuem o Departamento de Recursos Humanos demonstram uma atenção maior às necessidades de treinamento e o implemente com maior sucesso por contar com profissionais especializados para isto.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº. 5.452**. Brasília: Presidência da República. Disponível em: << [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>>. Acesso em: 31 jul 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier- Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas: 2008.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas, 2008

HERZOG, Ana Luiza. O que fazer com os seus talentos. **Exame**. ed. 946, ano 43, nº. 12, 1/7/2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2. ed. São Paulo: FGV, 2001.

**ABSTRACT**

The Paragraph treats the Preparation and Process of Persons, known in the business world for the acronym T&D. It correlates the glance that the organizations have of this process. It does an abbreviation contextualização from the Administration of Human resources (ARH). It shows the activities focuses in the ARH. It reports as to the current view of the T&D. The conceituação of T&D is tackled. It talks about the main differences between preparation and evolution. There substantiates the work under the direction theoretician of Chiavenato, Herzog, Milkovich and Boudreau, Tachizawa, Rat-colored and Fortune. He presents a case study that aims to show to power of the subject in the local professional commerce. It ends the above-mentioned work with an analysis in the form of consultancy as to the quoted subject.

**key words:** Preparation. I prosecute. Pessoas. Comercio.