

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E SUA APLICAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Gabriel Fonseca

Graduando em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Karla Marques Queiroz

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Raissa Rafaela Candido Fernandes

Graduanda em Administração,
Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

Elisângela de Aguiar Alcalde

Mestre em Desenvolvimento Local – UCDB;
Docente do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC;
Docente das Faculdades Integradas de Três Lagoas – FITL/AEMS

RESUMO

No passado o treinamento visava somente a preparação de atividades e o conhecimento técnico sobre sua realização. Atualmente, além da análise técnica, foca-se no desenvolvimento de competências comportamentais. Ao treinar e desenvolver as pessoas, a organização consegue desenvolver suas atividades de forma mais eficiente e eficaz fazendo com que alcance o sucesso tendo uma força de trabalho preparada, se tornando mais competitiva e destacada no mercado. Anteposto ao processo de treinamento e desenvolvimento, a organização (representada pelo Recursos Humanos) deve realizar uma análise criteriosa e deve levar em consideração as pessoas que fazem parte da organização, o ambiente socioeconômico e o papel que cada indivíduo exerce. O objetivo deste artigo é ressaltar as características predominantes do treinamento e desenvolvimento em relação à gestão de pessoas. A metodologia aplicada foi a revisão de literatura na área de Gestão de Pessoas, utilizando como principal fonte de pesquisa a biblioteca digital da USP.

PALAVRAS-CHAVE: competências; desenvolvimento; gestão de pessoas; treinamento.

1 INTRODUÇÃO

Treinamento e o desenvolvimento são compreendidos como peças-chave no processo organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2008).

De acordo com Almeida (2007), o treinamento e desenvolvimento de pessoal têm como papel principal a preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. O processo de treinamento só será realizado após a finalização do processo de recrutamento e seleção, uma

vez que os selecionados precisaram ser treinados para consigam executar suas tarefas. Já o processo de desenvolvimento ocorre posteriormente, onde as atividades desempenhadas pelo selecionado são acompanhadas, proporcionando o crescimento das habilidades.

Neste sentido, este trabalho analisa a importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento nas organizações, evidenciando os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento, descrevendo as principais vantagens de sua aplicação e informações sobre as principais etapas do processo de treinamento.

2 OBJETIVOS

Este artigo tem como finalidade ressaltar as características predominantes do treinamento e desenvolvimento em relação a gestão de pessoas.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado por meio de levantamentos bibliográficos, baseando-se em literaturas, pesquisas online, e autores de renome, sobre o tema Gestão de Pessoas nas organizações. Como fonte para coletas de dados foram pesquisados artigos científicos e livros.

4 O PROCESSO HISTÓRICO DOS RECURSOS HUMANOS

Para que possamos compreender a linha histórica dos Recursos Humanos, utilizaremos as ideias de Sammartino (2006). Até a década de 1930, as primeiras bases para a gestão de pessoas, surgem nos Estados Unidos, com a aplicação de psicologia organizacional, além da administração de recursos humanos que foi utilizada na Primeira Guerra Mundial. Com isso, o foco da gestão de pessoas deixa de ser os aspectos econômico e legal, e passa a aplicar técnicas de avaliação pessoal.

Entre as décadas de 1940 e 1950, período de intenso intervencionismo estatal, criação de leis que regulamentam o mercado de trabalho; a organização dos trabalhadores em sindicatos, a área de recursos humanos (RH) adota um novo

posicionamento, com a implementação de benefícios e remunerações. As décadas de 1970 e 1980 são marcadas por movimentos sociais e leis que garantiam direitos cívicos e sociais, o que provocou um novo momento para RH, garantindo a aplicação desses direitos, principalmente para as minorias (SAMMARTINO, 2006).

Já a década de 1990 é um marco para a gestão de pessoas (GP), tendo como marco a vantagem competitiva. Uma década marcada pelo processo de globalização, evolução de tecnologias informacionais, questionamento do papel social das organizações, legislação sobre o direito do consumidor, constituições de blocos econômicos, conglomerados, fusões de empresas, entre outros. Isso impactou diretamente no ambiente de gestão, pois foi preciso buscar novas formas de gestão nesse mundo em constante mudança (SAMMARTINO, 2006).

Já no Brasil, o surgimento do RH está ligado ao governo de Getúlio Vargas, década de 1930/1940. Esse período marca o surgimento da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). As empresas precisaram adaptar-se à nova legislação, surgindo assim, um setor para fiscalização e aplicação dessas leis. Esse departamento ficou mais conhecido como departamento de pessoal. Esse setor se concentrou nas atividades técnicas e profissionais, assim como, processos legais, não sendo focado diretamente para o desenvolvimento de pessoas. Só no final da década de 1970, com uma forte pressão de movimentos sindicais e de trabalhadores que ocorreram mudanças e quebra de alguns paradigmas. Por meio das revisões das bases empresariais, as estratégias voltadas às pessoas foram gradativamente contribuindo para o surgimento da gestão de pessoas como departamento que tem como premissa desenvolver talentos (SAMMARTINO, 2006).

5 GESTÃO DE PESSOAS: Um Paradigma Organizacional

A ideia de gestão de pessoas foi desenvolvida nas organizações para apresentar uma nova visão sobre os seus colaboradores. A teoria das relações humanas proporcionou que os indivíduos não fossem apenas como meros recursos, mas como capital intelectual que desenvolve uma organização.

Ribeiro (2005) afirma que gerir pessoas significa direcionar a organização juntamente com de seus colaboradores que mais a compreendem. Por outro lado, Chiavenato (2000) escreve que a teoria da gestão de pessoas surgiu a partir de uma necessidade de correção da tendência à desumanização do trabalho, onde deverá

ocorrer a aplicação de métodos científicos e precisos.

Chiavenato (2004) esclarece que a gestão de pessoas está baseada em três aspectos fundamentais, sendo elas: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e, por último, as pessoas como parceiras da organização.

Quando tratamos as pessoas como seres humanos, devemos atentar para fatores que esse indivíduo sofreu e sofre pelo ambiente em que está inserido, como: sua personalidade, seus valores e crenças, história pessoal, particulares e diferenciadas. Todos esses aspectos serão necessários no momento em que a organização idealizar o treinamento e desenvolvimento. Assim sendo, cada colaborador se torna único e necessita de análise sobre quais estratégias deverão ser adotadas para o processo de treinamento e desenvolvimento. A figura 1 demonstra um esquema do pensamento para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Figura 1. Caminho de desenvolvimento de gestão de recursos humanos e investimentos.



Fonte: Extraído de SAMMARTINO, 2002.

Através da Figura 1, é possível entender que ao realizar a análise das pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais é preciso pensar que eles são fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos. Nesse sentido, as pessoas devem ser vistas como aliadas a organização, sendo de suma importância essa parceria, pois quando as partes envolvidas trabalham em conjunto se torna mais fácil conduzir a empresa

à excelência e ao sucesso.

5.1 Gestão de Liderança e do Capital Intelectual

Cada indivíduo possui crenças, ideias, valores, sonhos, objetivos que divergem dos outros (INOCENTE, 2006). Isso provoca um choque entre convicções pessoais e as convicções das empresas. Neste sentido, os gestores precisam articular conflitos e interesses individuais com os organizacionais, equilibrando-os.

Assim sendo, a liderança e a motivação estão profundamente atreladas. Em contexto histórico, o líder é aquele que possuem a capacidade de influência sobre um determinado grupo de pessoas (WIMA, 2013). Sobretudo, Wima (2013, p. 18) pontua que:

A liderança, não é função exclusiva das pessoas que ocupam cargos hierarquicamente superiores nas organizações [...], pois ela ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de uma pessoa, ou grupo de pessoas, independentemente da sua finalidade.

Nesta ótica, o papel da liderança não pode ser exercido somente pelo gerente, pois muitas vezes, ele não convive diretamente com a rotina de trabalho. Por isso, a motivação deve ser vista como ferramenta de desenvolvimento, nisto, a liderança deve ser formada, ou seja, possuir um capital intelectual. Para entender melhor a função do capital intelectual, Sammartino (2002) escreve que:

As raízes teóricas do Capital Intelectual surgem de duas vertentes: uma focada nos aspectos estratégicos da gestão; e outra nos aspectos relacionados com a mensuração. A primeira enfoca o estudo da criação e utilização do conhecimento, bem como o relacionamento entre o conhecimento, o sucesso e a criação de valor. Esta vertente corresponde ao campo de ação dos sistemas de administração de Recursos Humanos. A segunda enfatiza a necessidade de se desenvolver um novo sistema de informações, o qual propicie a mensuração de dados não financeiros (SAMMARTINO, 2002. p. 19).

O capital intelectual pode ser considerado como o conhecimento de cada indivíduo transformado em valor ou produto (SAMMARTINO, 2006). Vale ressaltar, que nesta mesma linha, destaca-se a gestão do conhecimento.

Nos dizeres de Inocente (2006), a gestão do conhecimento é estratégica, pois essa vinculação ao processo de construção de conhecimento com os valores da empresa, junto ao capital intelectual de cada colaborador, contribui para desenvolvimento estratégico da empresa. Deste modo, a relação de liderança e capital intelectual, pode ser apresentada dois níveis de conhecimento: táticos e

explícitos (SAMMARTINO, 2006). O líder, seja aquele instituído ou reconhecido, deve saber o conteúdo explícito do seu local de trabalho e assim aplicá-lo na prática, ou seja, no tático, baseando-se nas interpretações e experiências individuais, buscando uma relação mútua entre conhecimentos da empresa e o conhecimento de seus parceiros.

6 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: Perspectivas na Gestão de Pessoas

As pessoas são os principais protagonistas dentro de uma empresa. (SANTOS, 2010). Em um cenário globalizado onde o mundo torna-se mais fluido onde a materialidade está dando lugar ao virtual, há o desafio das empresas se adaptarem e se reorganizarem em suas estruturas e neste contexto, a Gestão de Pessoas contribui para a transformação desse cenário de forma estratégica.

O Quadro 1 demonstra o papel e atribuições da gestão de pessoas dentro de uma empresa.

Figura 2. Alinhamento estratégico da Gestão de Pessoas em uma empresa.

Objetivos e metas claras	Deve haver clareza quanto à estratégia geral da empresa e da contribuição esperada da área de RH para a mesma; clareza quanto aos resultados esperados
Postura da área	Deve ser predominantemente pró-ativa; sugere uma atuação mais agressiva de modo a se conquistar espaço político na empresa
Posição na estrutura organizacional	Deve estar no nível estratégico; atribuir maior respeitabilidade à área
Cultura organizacional	Deve existir a crença de que a área de RH é necessária; abertura para mudanças; gestão menos familiar; menor interferência do proprietário, embora seja necessária sua aprovação
Reconhecimento do trabalho das pessoas	Deve ser expresso em forma de remuneração mais adequada e justa, bem como reconhecimento de forma mais ampla
Confiança	Deve haver confiança na área, especialmente no gestor de RH

Fonte: Extraído de SENTANIN, 2012.

Para que ocorra essa (re)estruturação, como aponta Zuppani (2016), é preciso entender a relação do contexto global com o local, onde a empresa está inserida. Neste sentido, vamos focar no contexto apresentada por Chiavenato

(2004), onde o autor coloca que a gestão de pessoas deve focar nas pessoas como seres humanos, agentes modificadores e agregadoras para as organizações.

Sentanin (2012) explica que essa relação que deve ser criada pela Gestão de Pessoas:

Nos processos de mudança organizacional a área de recursos humanos deve atuar enquanto agente de transformação, trabalhando para a criação de uma organização renovada, capaz de antecipar as necessidades e definir e gerar o que adiciona valor ao desempenho da empresa, atuando na modificação de sistemas, estruturas e na própria cultura das organizações. Ou seja, posicionar-se e trabalhar em relação ao que deve ser alterado na organização, decidir o que e como será transformado, e quais elementos são críticos na implementação dessas mudanças (SENTANIN, 2012, p. 30).

Desta forma, para que haja desenvolvimento, a gestão deve considerar o indivíduo no processo de aprendizagem, como aponta Inocente (2006). A Gestão de Pessoas precisa desenvolver um conjunto de saberes, relação de interdependência entre sujeitos e objetos e entender como esse processo impacta diretamente no comportamento do indivíduo.

Sobre esse aspecto, Wima (2011) ressalta por meio de autores renomados, a importância da coerência no processo de treinamento e desenvolvimento:

Na perspectiva de Chiavenato (1999), a formação é o processo de ensinar aos novos funcionários as habilidades necessárias para o desempenho excelente dos seus cargos/funções. Assim, um dos seus objetivos são de aumentar a produtividade, influenciando os seus comportamentos, ampliar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos resultados pretendidos. É, por isso, considerada por Boog (2006) uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações que, para fazer os novos desafios competitivos, levam a gestão de recursos humanos a procurar novas formas de desenvolvimento de talentos (WIMA, 2011, p. 32).

É importante ressaltar que o treinamento para novos funcionários faz parte do processo de desenvolvimento. É preciso considerar esses treinamentos como essenciais para que o novo colaborador possa assimilar e praticar a missão, objetivos e valores da empresa.

Inocente (2006) considera que além de compreender o propósito da organização, o profissional deve ser acompanhado nessa fase inicial, a fim de que possa se mapear suas necessidades quanto aos treinamentos. A relação do levantamento de necessidade e de treinamentos, passa pela capacidade de inovação que a organização possui. Assim, o investimento em treinamento contribui para otimização de lucros e melhorias de resultados, gerando desenvolvimento para a empresa e para os empregados. Portanto, a gestão de pessoas contribui de forma

significativa para o desenvolvimento e agregação de valor para a empresa, sendo um meio estratégico (INOCENTE, 2006).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, pois este setor lida com um dos ativos de maior valor da organização: as pessoas. Sendo uma ferramenta estratégica, o treinamento e desenvolvimento de pessoal devem ser pensados cuidadosamente.

Por meio da revisão de literatura, foi possível entender que as empresas que investem em seu capital intelectual saem na frente, pois profissionais qualificados, geram resultados que agregam valor ao negócio, seja no aumento de produtividade, qualidade nos serviços e nos produtos, ou ainda, na motivação de sua equipe.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. Percepção de gestores e técnicos sobre o processo de gestão por competências em organizações no Brasil. 2007. 140f. Dissertação [Mestrado em Administração]- Universidade de Brasília, Brasília. Disponível em <<https://core.ac.uk/download/pdf/33533370.pdf>>. Acesso em 25 set. 2018.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2008.

INOCENTE, D. F. Análise de um programa de treinamento e de seus resultados: um estudo de caso do MBA Gestão Pública – Banco do Brasil. 2006. 273f. Dissertação [Mestrado em Administração] – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP), Ribeirão Preto. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6785/i/pt-br>>. Acesso em 25 set. 2018.

RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SAMMARTINO, W. A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais. 2002. 270 f. Tese [Doutorado em Administração] – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (USP). São Paulo.

Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-06072006-205036/pt-br.php>>. Acesso em 25 set. 2018.

SANTOS, M. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 19. ed. Record. Rio de Janeiro, 2010.

SENTANIN, O. F. Dimensões estratégicas de recursos humanos e gestão de desempenho em uma empresa pública de pesquisa e desenvolvimento. 2012. 197f. Tese [Doutorado em Engenharia da Produção]– Escola de Engenharia de São Carlos (USP), São Carlos. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-24082012-144348/pt-br.php>> Acesso em 24 set. 2018.

WIMA, A. R. C. Estratégias de formação orientadas para o desenvolvimento do capital humano. Estudo sobre a percepção dos trabalhadores nas empresas públicas da Província de Benguela. 2013. 138f. Dissertação [Mestrado em Ciências Empresariais]- Universidade Fernando Pessoa, Porto – Portugal. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/4187/1/TESE%20MESTRADO%20VERSÃO%20FINAL_Ambrósio%20Wima.pdf> Acesso em 25 set. 2018.

ZUPPANI, T. S. A gestão estratégica de recursos humanos no Brasil e seu alinhamento com os tipos de sistemas calculativos e colaborativos. 2016. 158f. Tese [Doutorado em Administração]– Departamento de Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27042016-123256/pt-br.php>>. Acesso em 24 set. 2018.