

ESTUDO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS VOLTADO PARA ESTRATÉGIAS NA ORGANIZAÇÃO

Pollyana Fleury Braga¹;
Thiago Balduino da Silva²

RESUMO

Faz-se necessário estudo sobre o treinamento e desenvolvimento na organização, pois, no mercado altamente competitivo, as empresas devem trazer estratégias para alcançar o diferencial. Para se adaptar a essa situação é preciso investir nas pessoas e uma forma bastante eficiente é com treinamento e desenvolvimento. Abalizados nesse contexto anterior, indagam-se quais as etapas dos processos de treinamento e desenvolvimento atende de forma estratégica a organização? Este trabalho pretende demonstrar a importância do tema como instrumento estratégico alinhado à busca da qualidade das ações e a valorização das pessoas, proporcionando melhores resultados e mantendo a competitividade. Este artigo foi elaborado através de pesquisas bibliográficas na área de Gestão de Pessoas e demais áreas organizacionais, como recurso de investigação. Dentro dessas especificações, que tem como finalidade conhecer diversas formas de contribuição científica existente, levantar e analisar as definições de treinamento e desenvolvimento voltadas para estratégias organizacionais. As implicações obtidas na pesquisa revelam que as empresas devem possuir práticas de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e T&D. Ao investir no capital intelectual de seus funcionários, as organizações aumentam o espaço para a participação das pessoas na melhoria da qualidade, produtividade, lucratividade e competitividade da empresa.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Competência, Conhecimento, Processos.

¹ Pós-Graduado em Gestão de Pessoas por Competências e Coaching no Instituto de Pós-graduação e Graduação - IPOG, Goiânia, Goiás. E-mail: pollyfbraga@gmail.com, (62) 3945-5050. Rua T-1, 2390, Setor Bueno, Goiânia, Goiás, Brasil, CEP: 74.215-170.

² Pós-Graduado em Administração Pública na Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. E-mail: thibaldu@gmail.com, (21) 3543-6423. Rua da Assembleia, 10, Centro, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, CEP: 20.011-901.

A STUDY OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE ORIENTED TO STRATEGIES IN THE ORGANIZATION

ABSTRACT

It is necessary to study on the training and development in the organization, because in the highly competitive market, companies must bring strategies to achieve the differential. To adapt to this situation is to invest in people and the very efficient way is with training and development. Authoritative in this previous context, question is what steps the training and development process meets strategically the organization? This paper aims to demonstrate the importance of the issue as a strategic instrument aligned to the pursuit of quality of actions and valuing people, providing better results and maintaining competitiveness. This article was prepared by literature searches in People Management area and other organizational areas such as research resource. Within these specifications, which aims to meet various forms of existing scientific contribution, up and analyze the training settings and development focused on organizational strategies. The implications obtained in the study reveal that companies must have practical knowledge management, organizational learning and T & D. By investing in the intellectual capital of their employees, organizations increase the space for people's participation in improving the quality, productivity, profitability and competitiveness.

Keywords: Human Resources, Skill, Knowledge, Process.

1 INTRODUÇÃO

O mercado está em constante processo de mudanças encontra-se cada vez mais dinâmico e exigente, isso impacta variações na constituição do trabalho e determina que seus profissionais possuam boa adaptação às mudanças e ao mesmo tempo demonstrar habilidades em aprender e aperfeiçoar processos. Essa condição se faz necessária para inserção do mesmo no mercado e nele buscar ascensão, procurando evidenciar talentos e evoluir constantemente.

Dentro desse prisma, nota-se que empresas bem sucedidas estão preocupadas com o capital humano e os custos com programas de treinamento e desenvolvimento estão sendo vistos como investimentos estratégicos. O treinamento contínuo é fundamental para alcance de competitividade.

Por meio da instrução obtida no treinamento, à medida que cria atitudes e comportamentos positivos para os objetivos organizacionais e individuais, é o capaz de habilitar em níveis mais elevados a produtividade e qualidade na função prestada pelo profissional.

Este trabalho busca discorrer sobre o estudo de, quais os tipos de Treinamento e Desenvolvimento atende de forma estratégica a organização?

Sob a ótica de Chiavenato (2002:30) as pessoas não são vistas somente como recursos humanos e sim indivíduos pensantes, munidos de inteligência, personalidades, pretensões, percepções, etc. A cultura organizacional sofre reflexões do mundo exterior e prioriza a mudança e a inovação voltadas para o amanhã e para o destino das organizações.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Buscou-se apoio a partir do ponto de vista dos autores consequentes abordados.

O desenvolvimento de competências alinhadas às estratégias da organização se dá por meio da educação no trabalho. Optou-se por dissertar a questão de treinamento e desenvolvimento, pois o treinamento trata-se de ações sistematicamente voltadas ao aperfeiçoamento de competências e habilidades de pessoas, através da elaboração de programas cujo objetivo é

inferir positivamente em tais áreas e as exigências da função que desempenha. O desenvolvimento caracteriza o cumprimento de treinamentos em fases sequenciais e/ou interligadas, dentro de um mesmo objetivo. O desenvolvimento não apenas inclui o treinamento, como também a carreira e demais experiências.

Portanto este artigo mostrará por meio de referências bibliográficas quais estratégias devem ser consideradas para atingir resultados e trazer vantagens competitivas, pois, com T&D obterão capacidades técnicas e comportamentais para alcançar metas e tornar os processos mais eficientes.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para atingir a finalidade do trabalho foi feito pesquisas e informações bibliográficas, seguindo uma linha de raciocínio baseada principalmente em obras do autor Chiavenato, por se tratar de um grande referencial no que tange a Gestão de Pessoas contemporânea.

A coleta de dados perdurou por cerca de três meses. Com base nestes estudos estruturaram-se os processos e etapas do treinamento e desenvolvimento onde foi observada a semelhança de ideias dos autores pesquisados acerca do tema. Todos trazem a essência representada neste trecho por Chiavenato (2008:366) que, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), visto que, o capital humano das empresas é composto de pessoas, desde o operário ao executivo, passou a ser uma questão fundamental para o sucesso do negócio. O mesmo autor (2008:362) desponta que desenvolver é, principalmente, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, recursos, ideias, importâncias que transformem seus hábitos e comportamentos e tornam-se mais enérgicos e ativos no que fazem.

As implicações obtidas na pesquisa revelam que as empresas devem possuir alguns métodos e práticas de gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, tanto formal, como informalmente. As empresas também devem estar conscientes quanto à importância do investimento em aprendizagem organizacional de forma que as ferramentas utilizadas estejam salientadas nos processos de T&D como parte da gestão de pessoas e geração de conhecimento, voltados para atingir de forma estratégica os

objetivos da empresa.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O conceito de estrutura organizacional fica fundamentado na afirmativa de Blau (1974:12) ao referir que “é a distribuição, em várias linhas, de pessoas, entre posições sociais que influenciam os relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”.

Vasconcellos (1989:3) argumenta que a estrutura organizacional pode ser caracterizada como resultado de um procedimento no qual a autoridade é distribuída, as ações e atividades desde as classes mais baixas até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é esboçado possibilitando que as pessoas executem as atividades e exerçam a autoridade que lhe é cabida para alcançar os objetivos organizacionais.

As organizações são autênticos seres vivos. Quando bem-sucedidas, tendem a crescer ou, ao menos sobreviver. O crescimento gera maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com aumento de capital, incremento de tecnologia, atividades de apoio. Acarretam o aumento do número de pessoas, como também a necessidade de aumentar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas imprescindíveis à manutenção e competitividade do negócio.(CHIAVENATO, 2010:4).

Para Galbraith (1977:5) a concepção de estrutura organizacional é resultado da combinação da descrição de organização e da teoria de escolha estratégica. A estrutura organizacional é originada para ser um procedimento de decisão para trazer harmonia entre os alvos e propósitos para os quais a organização existe, o modelo de distribuição do trabalho e de gerenciamento entre unidades e os indivíduos que executarão o trabalho.

O século XX originou amplas mudanças para as organizações, restabelecendo sua administração, seu desempenho e o desenvolvimento humano. Segundo Chiavenato (2002:30), podem-se considerar três eras organizacionais diferentes: A Era Industrial Clássica, A Era da Industrialização Neoclássica e a Era da Informação. A Era da Industrialização Clássica abrange o período de 1900 a 1950 e caracteriza-se pela intensa industrialização, que foi iniciada com a revolução industrial. Outra característica desta época é o

surgimento dos países desenvolvidos e industrializados. Havia três fatores de produção: natureza, capital e trabalho.

O mesmo autor discorre que entre as décadas de 1950 e 1990 surgia a Era da Industrialização Neoclássica, nesta época as mudanças são mais aceleradas e intensas. As combinações comerciais passam da magnitude local para regional, aguçando a competitividade entre as empresas. A teoria clássica foi trocada pela teoria neoclássica e o modelo burocrático redimensionado pela teoria estruturalista.

Chiavenato (2002:30) diz que a Era da Informação, teve seu início em 1990 preponderando até a época atual. Era de mudanças rápidas e inesperadas. A tecnologia exigiu mudanças nos padrões organizacionais e acendeu a globalização da economia. A competitividade torna-se mais intensa e os produtos e serviços necessitam ter mais qualidade.

A exigência dos consumidores é maior por causa da grande oferta de mercado. A alteração de paradigma que abrange as instituições exige das pessoas uma constante aprendizagem.

Educar nesse tempo de mundialização instiga a refletir sobre o processo de globalização que tem passado a integrar os sistemas financeiros, econômicos, políticos e sociais das nações. Esse contexto torna as nações cada vez mais interdependentes e inter-relacionadas [...] Paralelamente, ocorre à transição da sociedade industrial, voltada para a produção de bens materiais, para a sociedade do conhecimento, voltados para a produção intelectual com uso intensivo de tecnologias (MORAN, 2000:67).

Quadro 1 – As etapas das organizações no decorrer do séc. XX.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da Informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluida e inflexível, totalmente descentralizada, redes de equipes Multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações Industriais.	Administração de Recursos Humanos.	Administração de Pessoas.

Fonte: CHIAVENATO (2002:31)

A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores tradicionais ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com os recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital (CHIAVENATO, 2002: 28).

Para impulsionar e utilizar constantemente as pessoas em suas atividades, as organizações estão alterando os suas teorias e mudando suas práticas gerenciais. Em vez de investirem imediatamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que compreendem deles e sabem como criá-los, desenvolvê-los e produzi-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os entendem e que sabem como agradá-los e encantá-los.(CHIAVENATO, 2010:4)

Conceitos sobre: Educação, Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

Segundo Mundim & Ricardo (2004:168), o sentido de educação

corporativa, é constituído como o caminho para manter o capital intelectual a fim de especializar, qualificar, atualizar e até formar os colaboradores da organização para garantir vantagem competitiva de mercado.

Para um entendimento aprimorado das expressões educação, treinamento e desenvolvimento, bem como outros correspondentes, Gil (2001:122), designa como:

- **Educação:** é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando sua melhor integração individual e social. Pode-se, portanto, falar em educação específica, em virtude das múltiplas dimensões humanas: físicas, moral, social, cívica, sexual, artística, profissional, etc.;
- **Formação profissional:** é a que se volta para o mundo do trabalho, uma das mais importantes entre todas essas dimensões. Por envolver um vasto campo de atuação, as atividades que lhe são relacionadas podem ser reunidas, dando origem a processos como os de formação, treinamento e desenvolvimento profissional;
- **Formação:** é o processo que visa proporcionar a qualificação necessária para o desempenho de determinada atividade profissional. Pode ocorrer em diferentes níveis, conforme a qualificação requerida, por exemplo: profissões de nível médio e profissões de nível superior. [...] Entretanto, nos tempos atuais muitas são as empresas que proporcionam formação profissional, até mesmo em nível superior;

Educar é contribuir para unificar todas as grandezas da vida, a achar o caminho intelectual, emocional, profissional, que nos realize e que ajude a mudar a sociedade que temos. A educação fundamental é fabricada pela vida, pela reordenação mental-emocional das experiências pessoais, pela maneira de viver, pelas atitudes comuns em face da vida e de nós mesmos (MORAN, 2000:13).

Segundo Choo (2003:351) o uso da expressão “organização do conhecimento” é uma tentativa de abandonar uma conceituação de conhecimento como objeto ou coisa que tem que ser conquistada e adotar uma visão mais ampla do conhecimento, como um processo contínuo de construção social e coletiva, incorporado nas tarefas, nos relacionamentos e instrumentos da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997:63) dissertam sobre similaridades e diferenças entre conhecimento e informação em três observações:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado. É específico ao contexto e relacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997:63).

O conceito de aprendizagem organizacional (organizational learning), abrange uma ótica sociotécnica, associa-se à ideia de inovação social e tecnológica nas organizações. Baseia-se na admissão de práticas, procedimentos e estilos gerenciais a fim de causar “a captação e o processamento rápido de informações novas permitindo o questionamento contínuo dos padrões cognitivos e técnicos predominantes no sistema organizacional” e a adaptação com rapidez às mudanças do ambiente, buscando conquistar vantagem competitiva. (MOTTA & VASCONCELLOS, 2004:343).

SENGE (1998:63) entende que conforme o mundo se torna mais interligado e os negócios mais complexos, o trabalho necessita estar ligado à aprendizagem. As organizações que terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como manter a capacidade de aprender. As organizações que aprendem são possíveis porque aprender faz parte da natureza humana.

Seguindo essa diretriz, a aprendizagem organizacional, resumida por Motta & Vasconcelos (2004:343), “implica questionamento e mudança dos padrões de ação e formas de comportamento nas organizações, gerando inovação”.

Conceitos de Treinamento & Desenvolvimento e estratégia

As pessoas constituem o principal patrimônio das empresas. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão além do mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio o principal diferencial competitivo das organizações. [...] São as pessoas que conduzem os negócios, produzem os produtos e

prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente treinamento para obterem um retorno garantido. (CHIAVENATO, 2010:366).

Gil (2001:122) traz definições de treinamento e desenvolvimento:

Treinamento: refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam na empresa;

Desenvolvimento: Refere-se ao conjunto de experiência e de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. [...] focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes.

No entender de Chiavenato (2010:367) “através do treinamento – e do desenvolvimento -, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos”. Esse processo proporcionará ao funcionário mais aprendizagem, assim conseguirá melhores performances nas atividades.

A concepção de estratégia como processo é encontrada no trabalho de Pettigrew (1977:78), o qual define a formulação de estratégias como um percurso intencional desenvolvido a partir do que ele chama de dilemas organizacionais, ocorrendo a todo tempo nas organizações. Dessa maneira, a estratégia seria formada por “escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo”.

Processo de Treinamento

Chiavenato (2004:577) exemplifica que o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. Diagnóstico. É ao levantamento das necessidades de treinamento a serem atendidas. Essas podem ser passadas, presentes ou futuras.

2. Desenho. É a elaboração do programa de treinamento para atender.
3. Implementação. É a execução e condução do programa de treinamento.
4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Existem métodos para determinar quais as habilidades e competências devem ser focalizadas para estabelecer a estratégia de treinamento. Um dos métodos é avaliar o processo produtivo dentro da organização, localizando fatores críticos como produtos rejeitados, pontos fracos das pessoas, custos altos, etc. Outro método é determinar o treinamento conforme o que as pessoas verbalizam que tipos de informação, habilidades, competências ou atitudes que elas necessitam para melhor executarem suas tarefas. Um terceiro método envolve a visão organizacional para o futuro como, introdução de novas tecnologias, novos produtos e serviços, trarão novas competências deverão ser adquiridas para o futuro. CHIAVENATO (2010:374).

O mesmo autor traz o quadro com os níveis de análise:

Quadro 2 – Os passos no levantamento de necessidades de treinamento

Análise organizacional	Diagnóstico organizacional Determinação da missão e visão e dos objetivos estratégicos da organização
Análise dos recursos humanos	Determinação de quais os comportamentos, atitudes e competências necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais
Análise dos cargos	Exame dos requisitos exigidos pelos cargos, especificações e mudanças nos cargos
Análise do treinamento	Objetivos a serem utilizados na avaliação do programa de treinamento

Fonte: Chiavenato (2010:375)

Após o Levantamento das Necessidades de Treinamento será realizado a partir das informações adquiridas o Diagnóstico do Problema, nesta etapa o profissional de treinamento, irá analisar o desvio encontrado e assim verificar se o problema é solucionável através de um programa de treinamento. “Após o diagnóstico de necessidades, passa-se à prescrição de ações com vistas em saná-las, ou seja, no planejamento das atividades de treinamento” (GIL, 2001:129).

Existem diversas técnicas de treinamento, são elas:

1- **Leituras.** É a técnica mais utilizada para transmitir informações em programas de treinamentos. A leitura é o meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informações a um grupo de ouvintes. [...] Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinados uma quantidade máxima de informações dentro de um determinado período de tempo. A leitura, todavia, apresenta desvantagens. Por ser um meio de mão única, os treinandos adotam uma postura passiva. Pouca ou nenhuma oportunidade existe para esclarecer dúvidas ou significados ou verificar se os treinandos compreenderam o material de leitura. [...] Essas limitações fazem que a leitura tenha pouco valor para promover mudanças atitudinais ou comportamentais.

2- **Instrução programada.** É a técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos. Estes podem determinar suas respostas, sabendo se compreenderam a informação obtida. Os tipos de respostas solicitados aos treinandos variam conforme a situação, mas geralmente são múltipla escolha, verdadeiro-falso etc. [...] Entre as vantagens é que pode ser computadorizada e os treinandos absorvem o conhecimento em suas próprias casas, sabendo imediatamente se estão certos ou errados e participando ativamente do processo. A principal desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinando.

3- **Treinamento em classe:** é o treinamento fora do local de trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmite o conteúdo do treinamento. Trata-se de uma situação de laboratório e isolada do local de trabalho. É o tipo de treinamento mais utilizado. As organizações costumam divulgar as horas de treinamento per capita para avaliar o tempo do aprendiz em classe.

4- **Computer-based training (CBT):** é o treinamento com ajuda da tecnologia da informação (TI). Pode ser feito através de CDs, DVD s ou disquetes com ajuda de multimídias (gráficos, animações, filmes, áudio e vídeo).

5- **E-learning:** refere-se ao uso da tecnologia da internet para entregar uma ampla variedade de soluções que aumentam o desempenho eo conhecimento das pessoas. [...] O e-learning se baseia em 3 fundamentos:

- Permite uma rede de (*network*) que torna capaz de atualizar, armazenar, distribuir e compartilhar instantaneamente conteúdo de instrução ou de informação.
- Pode ser entregue ao usuário final via computador utilizando tecnologia padrão da internet.

- Focaliza o aspecto mais amplo da aprendizagem, ou seja, vai além dos paradigmas tradicionais do treinamento. Não é limitado à entrega de instrução (característica do CBT). (CHIAVENATO, 2010:382).

Além disso, Chiavenato (2010:382) traz os seguintes benefícios do e-learning:

- Baixo custo;
- Melhora a reatividade do negócio;
- Pode ser consistente (quando o conteúdo é apresentado da mesma maneira) ou customizado (quando é ajustado para diferentes necessidades de aprendizagem das pessoas ou grupos).
 - Pode ser atualizado instantaneamente, tornando a informação mais acurada.
 - Pode ser acessado em qualquer tempo ou lugar.
 - Universalidade: pode ser acessado através dos protocolos internacionais da internet.
 - Constrói comunidades de prática, um tremendo motivador para a aprendizagem organizacional.
 - Escalabilidade: os programas podem mover de 10 para 10.000 pessoas sem o menor esforço ou custo incremental.
 - Proporciona um serviço valioso para o cliente quando focado no esforço de e-commerce para ajudar clientes a buscar benefício do site.

A etapa seguinte é o Planejamento de um Programa de Treinamento, que consiste na elaboração de um programa de treinamento será realizado com base em uma perfeita identificação e interpretação das necessidades reais de treinamento.

Para definir-se com exatidão como se desenvolverá o treinamento, segundo Chiavenato (2003) será fundamental identificar: Quem deve ser treinado, ou seja, o público alvo: a correta identificação e análise da população que será atingida pelo programa, garantirão um percentual do sucesso do treinamento, assim o treinamento será realizado a partir das necessidades diagnosticadas, a partir de determinado público. Quem vai treinar: o treinador ou instrutor do programa de treinamento. Em que treinar: consiste na definição dos temas, ao se estabelecer os objetivos a serem alcançados, podem-se definir quais temas serão abordados e quais assuntos serão levantados dentro deste tema, para melhor atingir os resultados. Onde treinar: a definição do espaço físico, órgão ou entidade. Como treinar: diz respeito à metodologia utilizada, é a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada. Alguns métodos

mais utilizados: sala de aula; treinamento a distancia; internet; treinamento no local do trabalho e treinamento fora do local do trabalho. Quando treinar: agenda do treinamento e horário. Quanto treinar: volume, duração ou intensidade. Tempo e custo: Devem-se levar em consideração estes dois fatores antes de terminar a elaboração de um programa de treinamento. Faz-se necessário realizar o cálculo da relação custo-benefício do programa de treinamento e Para que treinar: quais são os objetivos, é o que se pretende alcançar com um programa de treinamento, quais conhecimentos, habilidades e atitudes são necessárias serem trabalhadas no treinamento.

O objetivo do treinamento é proporcionar o aprendizado aos treinandos observando que existe uma diferenciação entre treinamento e desenvolvimento e suas perspectivas de tempo são diferentes.

Execução de um programa de treinamento: Na fase de execução, abrange a convocação dos treinados e a execução do treinamento propriamente dito. “A execução do treinamento centra-se na relação instrutor-treinado. Os instrutores podem ser pessoas da própria organização ou de fora [...]” (GIL, 2001:139). A execução é orientada pelo plano de treinamento, requer uma série de providências: como a qualificação dos instrutores, a seleção dos treinados, a qualidade do material, equipamentos e instalações e a colaboração dos líderes e dirigentes da organização.

Para mensurar as reações dos treinando e sua percepção em relação ao conteúdo do treinamento, sobre o método adotado, atuação do instrutor, carga horária, material, etc. poderá ser realizada uma avaliação ao final do treinamento, através de questionários ou depoimentos. Na avaliação da aprendizagem, mede-se em que grau o participante aprendeu o que foi proposto. “[...] o aprendizado não envolve apenas a aquisição de novos conhecimentos, mas também o aprimoramento das habilidades e o desenvolvimento de atitudes” (GIL, 2001:140).

A fim de avaliar a eficácia do treinamento deve-se ressaltar o resultado, ou seja, mensurar o impacto do treinamento nos negócios da empresa. O treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar a lucratividade. Outra condição de avaliar o treinamento e avaliar o retorno do investimento significa o valor que o treinamento agregou na empresa em termos de retorno sobre o investimento feito (CHIAVENATO, 2010:384).

Desenvolvimento de organizações e de pessoas

Desenvolvimento Organizacional é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construídas sobre valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários (ROBBINS, 1996:736).

Conhecimento denota informação estruturada e é capaz de gerar e agregar valor. Chiavenato (2010:425-426) afirma que a variedade de aplicações do Desenvolvimento Organizacional, chamadas também de intervenções ou técnicas de DO, aumentou nos últimos anos. O DO começou com intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a compreender melhor e modificar suas próprias atitudes, valores, crenças e como consequência, melhorar a organização. O DO está intimamente relacionado com mudanças que buscam adicionar valor ao negócio da organização, às pessoas e clientes.

À medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos, o trabalho precisa ligar-se à aprendizagem. As organizações que terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar a capacidade de aprender. As organizações que aprendem são possíveis porque aprender faz parte da natureza humana (SENGE, 1998:37).

A procura do desenvolvimento mútuo e sucessivo entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos maiores aspectos de acuidade da Gestão de Pessoas moderna. A legitimidade da área está fortemente ligada a capacidade de desenvolver pessoas. Os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas as absorvem em questões complexas como preparação de lideranças introdução o *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e do aprendizado organizacional (CHIAVENATO, 2010:394).

Segundo Dutra (2004:71) o uso da abordagem por competência na gestão e desenvolvimento das pessoas acrescenta alto grau de precisão e qualidade. As organizações vêm migrando para esse aspecto com muita rapidez. Essa migração parece ser inexorável, em função do desajuste da abordagem tradicional para trabalhar a questão do desenvolvimento de pessoas na empresa moderna.

As competências profissionais sob o olhar dos autores Fleury e Fleury (2004) podem ser ressaltadas no quadro 2 como:

Quadro 3 – Competências profissionais

Saber Agir	⇒	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher e decidir.
Saber Mobilizar	⇒	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber Comunicar	⇒	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber Aprender	⇒	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber Comprometer-se	⇒	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir Responsabilidade	⇒	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	⇒	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury; Fleury (2004: 31).

Sob a ótica de Chiavenato (2010:411), existem vários métodos para o desenvolvimento de pessoas. Há técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

- 1- **Rotação de cargos.** Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas.
- 2- **Posições de assessoria.** Significa dar a oportunidade para pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.
- 3- **Aprendizagem prática.** É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.
- 4- **Atribuição de comissões.** Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisão, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização.
- 5- **Participação em cursos e seminários externos.** É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leituras e seminários.

- 6- **Exercícios de simulação.** A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de caso, jogos de empresas, simulação de papéis (*role playing*) etc.
- 7- **Treinamento (outdoor) fora da empresa.** Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionamento com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela.
- 8- **Estudo de casos.** É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido.
- 9- **Jogos de empresas.** Também denominados management games ou business games, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
- 10- **Centros de desenvolvimento interno** são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.
- 11- **Coaching.** O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um coach.(CHIAVENATO, 2010: 411-413)

Em resumo, Chiavenato (2010:428) conclui a ideia de desenvolvimento estratégico, afirmando que os processos de desenvolvimento de talentos influenciam intensamente os demais processos da GP. É essencial que sejam alavancados de resultados de forma estratégica para os demais processos e que proporcionem meios para aumentar não somente o capital humano das organizações, mas principalmente seu capital intelectual.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que buscam a excelência devem utilizar de estratégias de gestão. Uma das mais eficientes estratégias é investir em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, consideradas hoje como as principais responsáveis pelo sucesso dos negócios, não mais como meros recursos humanos.

Uma organização que não tiver uma estratégia definida acabará fazendo parte da estratégia de outrem. Não somente as organizações como a classe trabalhadora precisam aprender a desenvolver novas competências para conseguir competir e sobreviver em meio às inseguranças e incertezas. Ambos devem estar abertos às mudanças e inovações para tornarem produtivos e qualificados.

Esta adaptação só será possível por meio da aprendizagem contínua e investimento no potencial humano. O T&D proporciona mudanças de comportamento, atitudes, conhecimento e postura profissional, além de representar fator de auto-satisfação.

Tem também o objetivo de melhorar o desempenho, aumentar a produtividade e oportunizar uma continuidade a educação.

Em frente à nova realidade o trabalhador é o diferencial potencial e o conhecimento passa a ser um instrumento altamente valorizado pelas organizações, a difusão do conhecimento através do T&D torna-se estratégia competitiva. Ao investir no capital intelectual de seus funcionários, as organizações aumentam o espaço para a participação das pessoas na melhoria da qualidade, produtividade, lucratividade e competitividade da empresa.

REFERÊNCIAS

BLAU, Peter M. e SCOTT, Richard W. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Recursos humanos**. 7. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004

FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Tereza Lemos. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GALBRAITH, Jay. **Organizational design**. Reading, USA: Addison Wesley, 1977.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAN, José Manuel; Marilda Aparecida Behrens **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. São Paulo: Papyrus, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação corporativa: fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PETTIGREW, A. M. **Strategy formulation as a political process**. *International studies of management & organization*, v. 7, n. 2, p. 78-87, summer, 1977.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1998.

ROBBINS, P. Stephen. **Organizational behavior: concepts, controversies, applications**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1996.

VASCONCELLOS, Eduardo. **Estrutura das organizações**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.