

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM RECURSOS HUMANOS

Bruno César Scaramuzza

Joacy Botelho

Universidade Norte do Paraná – UNOPAR

RESUMO

Há alguns anos os funcionários dentro das empresas deixaram de ser meros operários passando a ser entendidos como colaboradores diretos e tal mudança de percepção das empresas se deu por diversos motivos, tais como o da percepção de que o colaborador é o reflexo do que a empresa representa para a sociedade e o fato de que, quanto mais treinado e motivado está um funcionário, mais lucro este traz de retorno à corporação. É partindo desse pensamento que o setor de recursos humanos busca incessantemente o aprimoramento de técnicas de treinamento e desenvolvimento de grupos a fim de apresentar melhores resultados a suas companhias. O presente artigo tem como objetivo proceder um aprofundamento sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários sob a ótica do setor de Recursos Humanos. A metodologia utilizada adotou a técnica de pesquisa bibliográfica aprofundada a qual inclui análise crítica, interpretação literária e compreensão de textos disponíveis sobre o tema. Com o proceder do presente artigo fica evidente o entendimento de que o investimento no setor de recursos humanos voltado ao treinamento e desenvolvimento de funcionários é algo benéfico a todas as organizações, seja qual for seu porte, onde se observa um retorno real, duradouro e evidenciado a médio e longo prazo em diversos aspectos positivos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Treinamento. Motivação.

TRAINING AND DEVELOPMENT IN HUMAN RESOURCES

ABSTRACT

Since few years ago employees within companies are no longer mere laborers to be perceived as direct employees within them and such a change of perception within companies made themselves for a variety of reasons, such as the perception that the developer is the reflection of what the company stands for society and the fact that the more trained and motivated is an employee, more profit he brings return to the Corporation. It is this thought that the sector departing human resources search incessantly by improving training techniques and development of groups in order to provide better results to their companies. This article aims to proceed with further development on training and development of employees from the viewpoint of human resources. The methodology refers to a thorough bibliographical research which includes critical analysis, literary interpretation and comprehension of texts available on the topic. With the carrying out of this article is clear to understand that investment in human resources targeted to the training and development of employees is something beneficial to all organizations, whatever its size, where it is possible to observe a real return, lasting and evidenced in the medium and long term in several positive aspects within them.

Key-words: People management. Training. Motivation

Introdução

As constantes mudanças ocorridas no mercado trabalho nos últimos anos, em função de exigências impostas pela crescente demanda e competitividade do mercado, tem solicitado dos profissionais, independente de sua formação, um conhecimento diferenciado, que uma competências técnicas e principalmente comportamental, onde o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, justamente com uma visão integrada das atividades de recursos humanos são componentes indispensáveis ao desenvolvimento das várias atividades que integram o trabalho no contexto organizacional (ZANELLI, 2007).

A gestão de recursos humanos, preocupa-se, no contexto atual, com a qualidade da mão-de-obra e com o desenvolvimento pessoal desta na busca por uma maior motivação a atividade profissional desenvolvida (CHIAVENATO,2004).

Para Chiavenato (2004), no impasse atual é difícil conseguir proceder com a separação ente o comportamento das pessoas para o das organizações, visto que as pessoas são na realidade o principal ativo das organizações, podendo assim aumentar ou reduzir as suas forças e fraquezas. Dessa forma o treinamento, pode agregar mais valor ao processo de desenvolvimento dessas pessoas, tornando-as mais capazes, elevando assim seu grau de motivação.

O presente artigo tem como objetivo proceder com aprofundamento sobre treinamento e desenvolvimento de funcionários sob a ótica do setor de Recursos Humanos.

Foram utilizados materiais relevantes ao tema “Reflexão sobre a importância do treinamento na motivação e satisfação do funcionário”, os quais foram retirados de livros e publicações de órgãos internacionais e nacionais, revistas e artigos de ordem científica.

Para tanto foi empregado o método de pesquisa bibliográfica mais aprofundada, incluindo análise crítica, interpretação literária e compreensão de textos. Todo material abordado foi selecionado de forma a haver separação criteriosa, a fim de se obter qualidade e quantidade de informações e dados, de forma que esses pudessem ser estabelecidos como base literária para o estudo em desenvolvimento.

Os Artigos de denominação científica, tanto no idioma inglês como no português, foram acessados através de bancos de dados de sites de cunho científico em sua ordem periódica de publicações científicas sobre o tema. Como fontes de busca foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: Gestão de pessoas. Treinamento. Motivação. Os dados foram coletados de artigos científicos dos últimos 11 anos, revistas científicas e literatura.

Posteriormente foi feito um paralelo entre as opiniões colhidas a fim de se alcançar uma conclusão própria com eixo no analisado.

Levantamento bibliográfico

Para Chiavenato (2004, p.1), “Administrar pessoas têm por significado manter a continuidade da organização junto a colaboradores e parceiros de âmbito internos que entendem melhor de seu funcionamento, de seus negócios e de seu futuro.” O contexto voltado a Gestão das Pessoas é puramente representado por organizações e pessoas. As organizações são formadas por pessoas e é delas que as organizações dependem para atingir suas metas cumprindo assim sua missão, já para as pessoas as organizações são o meio para se alcançar diversos objetivos de ordem pessoal, em curto espaço de tempo, de esforço e de conflito.

O modelo articulado de gestão de pessoas através da suas competências, conforme Oliveira e Medeiros (2008), enfatiza o vínculo entre o desempenho humano e os negócios da empresa tornando-se marcante neste modelo. A questão da competição utilizando as bases de um modelo por competência é cada vez mais abordada por diversos teóricos. Para os referidos autores, os mercados internacionais que detiveram da origem da competição a partir de 1980, quando se viu surgir temas como a vantagem competitiva, a reengenharia, as competências essenciais e ainda a reinvenção do setor. Com o decorrer dos anos, as organizações passaram por diversas mudanças para manterem-se no mercado, dentre elas Vargas (2006) destaca estas três eras organizacionais distintas, Industrialização Clássica, Neoclássica e a Era da Informação.

A Era da Industrialização Clássica aconteceu nos anos de 1900 a 1950, nesse período as mudanças no mundo aconteciam de forma gradativa, porém eram lentas e ainda perceptíveis.

Para Chiavenato (2004), a maior característica da era da industrialização clássica “foi à intensificação do fenômeno da industrialização em esfera mundial junto ao surgimento do grupo entendido como de países desenvolvidos e/ou industrializados”.

As empresas baseavam-se na estrutura organizacional burocrática, onde o desenho utilizado pela estrutura organizacional era em forma de pirâmide, conhecida como estrutura piramidal.

Para Chiavenato (2004), na Industrialização entendida como Clássica surgiram os antigos departamentos de pessoal e tempos depois, os denominados departamentos de

relações industriais. Estes eram destinados a proceder de modo que se fizesse cumprir todas as exigências de ordem legal a respeito do emprego, mais adiante, departamentos ditos de relações industriais assumiram tal papel somando a si outras tarefas, tais como o relacionamento da organização junto a sindicatos e também a coordenação interna de diversos departamentos a fim de enfrentar problemáticas sindicais. Os departamentos de relações industriais se restringem as atividades operacionais e burocráticas, recebendo instruções da cúpula de como proceder. As pessoas eram vistas e tratadas como uma extensão da máquina, seu papel era fornecer esforço físico e muscular de forma exaustiva, predominando o conceito de mão-de-obra.

A Era da Industrialização Neoclássica inicia-se no período entre 1950 a 1990, após a Segunda Guerra Mundial, é a partir deste momento que o mundo começa a mudar de forma rápida e intensa.

A velocidade da mudança aumentou progressivamente. As transações comerciais passaram da amplitude local para regional, e de regional para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. (CHIAVENATO, 2004, p. 36).

O modelo entendido como burocrático / funcional, é utilizado até então, não conseguiu acompanhar as mudanças e transações que o ambiente passou a exigir, o modelo utilizado passou a ser o matricial, trazendo melhorias para a arquitetura organizacional. Esse modelo consistia num desenho híbrido, visava trabalhar duas estruturas em conjunto, a funcional e a de produtos/serviços, procurando dinamizar e inovar, com finalidade de desenvolver maior nível competitivo perante as demais organizações.

Surge nesse momento o Departamento de Recursos Humanos - DRH, anteriormente chamado de Relações Industriais, trazendo consigo além da nova nomenclatura uma nova visão, percebendo o trabalhador como o principal componente para o sucesso da organização, afirma Vargas (2006)

Além das tarefas de ordem operacional / burocrática, os denominados DRH também desenvolvem ações operacionais e/ou táticas, junto a órgãos prestadores de serviços. São muitas vezes responsáveis pelo recrutamento, pela seleção, pelo treinamento, pela avaliação, pela remuneração, pela promoção da higiene e segurança no trabalho e também pelas relações trabalhistas e sindicais.

A fase atual é conhecida como a Era da Informação, teve início em 1990 e segue até os dias atuais. A Era da Informação é marcada pela tecnologia e a união entre elas, televisão, computadores, telefones entre outros, todos os meios favorecem a globalização, estimulando a competitividade entre as organizações.

Na dita era da Informação nasceram as equipes voltadas a gestão com pessoas, onde as operações de ordem burocrática são transferidas a outras empresas, enquanto atividades “táticas” são liberadas a gerentes de linha produtiva dentro da organização, os quais passam a ser gestores de pessoas (CHIAVENATO, 2004),

Para o autor, as pessoas começam a ser entendidas como parceiros da organização, onde estas passam a tomar decisões sobre as atividades que desempenham, cumprindo metas pré estabelecidas a fim de satisfazer as necessidades e as expectativas. As pessoas são vistas como seres humanos proativos e inteligentes que devem ser impulsionados, há uma ênfase na liberdade e comprometimento para motivar pessoas. Lidar com pessoas passou a ser uma vantagem competitiva junto a empresas de sucesso.

No contexto da Era da Informação, os empregos que antes eram voltados para o setor industrial, passaram para a prestação de serviços, o capital (dinheiro) não é o recurso mais importante em uma organização, e sim o conhecimento, o capital humano e o capital intelectual de cada um.

O capital intelectual baseado no conhecimento tornou-se o recurso mais importante para a organização, pois todos os demais recursos organizacionais passaram a depender dele (CHIAVENATO,2003).

Neste contexto, cada vez mais, surgem organizações que trabalham virtualmente, conectando-se diretamente com o cliente, independente de sua distância, as informações, produtos e serviços são disponibilizadas em tempo hábil, ou seja, em segundos todos passam a ter acesso ao que foi exposto (FLEURY, 2001).

Para uma organização alcançar a vantagem competitiva sustentável é necessário que ela haja com rapidez, habilidade, criatividade e inovação. A partir desse momento, a Gestão de Pessoas passa a ser vista, compreendida e analisada de maneira diferente das eras anteriores, nesse período as pessoas passaram a ser percebidas e valorizadas (FLEURY; et al, 2002).

Percebe-se que com o passar dos anos, a área administrativa voltada a Recursos Humanos (ARH), sofreu grandes e recentes transformações. Fica evidente que as organizações perceberam que a força interior das pessoas é fundamental para o funcionamento do sistema com o qual a empresa trabalha, e também são responsáveis por

torná-las racionais, inteligentes e inovadoras perante as decisões que são tomadas. Inicialmente as pessoas não eram valorizadas, atualmente essas são reconhecidas como colaboradores, parceiras, e também como importante diferencial competitivo, sendo capaz de impulsionar uma organização ao sucesso quando são motivadas (RICIERI, 2009).

Após os processos por qual a Gestão de Pessoas passou, as empresas se dizem comprometidas com a capacitação das pessoas, fazendo com que elas sejam seu diferencial (CHIAVENATO, 2006).

Diversos autores, dentre eles Guimarães (2009), asseguram a importância de ampliar o conhecimento das pessoas através de treinamento, desenvolvendo assim as habilidades, visando o sucesso da organização.

As empresas que trabalham ainda hoje com as estruturas organizacionais baseadas na Administração de Recursos Humanos são consideradas tradicionais, ou seja, é mais difícil trabalhar com os processos voltados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas. O treinamento é realizado de forma não planejada, somente quando surge algum problema, nesse caso os objetivos do treinamento, como desenvolver e estimular a aprendizagem não são atingidos, por outro lado, as empresas que utilizam a estrutura da Gestão de Pessoas são chamadas de organizações sistêmicas, nessas organizações os processos voltados ao treinamento e também ao desenvolvimento tendem a contribuir com as estratégias para que os resultados desejados sejam atingidos. É uma forma de trabalho planejada, conjunta e contínua, onde os objetivos pessoais e empresariais são alcançados (BACCARO, 2009).

Atualmente as organizações, principalmente as bem-sucedidas, investem veementemente em programas de treinamento, elas sabem que o capital humano é essencial para o sucesso da empresa e que as pessoas são seu maior diferencial junto ao mercado competitivo atual. O treinamento passou a ser visto como investimento, este em ótica empresarial ou mesmo pessoal de cada funcionário, tornando-se uma estratégia rentável e segura, alcançando os objetivos organizacionais.

O conceito de treinamento apresenta diferentes significados. Inicialmente, alguns especialistas de Recursos Humanos, conceituavam o treinamento como sendo uma forma a moldar cada pessoa de acordo com as atividades que o cargo exigia, desenvolvendo dessa maneira o trabalho organizado, posteriormente, o conceito foi desenvolvido, o treinamento passou a ser visto como um meio para aprimorar, melhorar as tarefas desenvolvidas no emprego desempenhado (CHIAVENATO, 2003).

Na maioria das vezes o treinamento é compreendido como um processo, onde a pessoa é preparada para desempenhar de forma extraordinária as tarefas que desenvolve ou

desenvolverá em um determinado cargo, considera-se, neste caso, que o treinamento é realizado com intuito de que as pessoas aprendam a desenvolver as atividades exigidas pelo cargo, executando-as perfeitamente. Marras (2001), descreve o treinamento como um processo de assimilação de culturas, objetivando repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades e atitudes que sejam relacionadas ao trabalho e suas tarefas.

O treinamento passou a ser percebido como um método para desenvolver nas pessoas as competências, tornando-as produtivas no âmbito profissional e pessoal, estimulando a criatividade e inovação, contribuindo dessa maneira para que as metas e objetivos da organização sejam alcançados.

Os processos de desenvolver pessoas incluem o treinamento, desenvolvimento e educação. As organizações utilizam principalmente o treinamento e desenvolvimento, os três processos possuem uma característica em comum, a constante aprendizagem, porém, são diferentes com relação ao tempo utilizado para seu desenvolvimento.

Treinamento é um processo sistemático de melhoria de comportamento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais. Treinamento e desenvolvimento são parte de um grande processo de aprendizagem (MILKOVICH,2000).

O treinamento de pessoas, de acordo com algumas definições, possui foco no presente, visando desenvolver atividades que o trabalho atual necessita, é um método imediatista que busca melhorar as habilidades, agilidades e aptidões relacionadas diretamente ao cargo, suas ações são realizadas em curto espaço de tempo (VARGAS,2006).

O desenvolvimento possui foco na carreira das pessoas, nos cargos que deverão se ocupados por elas nas organizações, desenvolvendo, a partir daí, as habilidades, agilidades e aptidões que o novo cargo exigirá, sua aplicação necessita de um espaço de tempo maior, sendo aplicado em médio prazo.

Desenvolvimento segundo Demo (2008, p.93) segue:

[...] sem dúvida é um conceito mais abrangente e se refere ao conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização que possibilita o crescimento pessoal do empregado, objetivando tornar o empregado capaz de aprender e produzir conhecimento.

Para Oliveira (2008) a educação pode ser definida como sendo uma somatória de processos gerais de aprendizagem, os quais dão a oportunidade do amadurecimento e do crescimento da pessoa em amplitude aberta, não tendo como objetivo exclusivo o preparo

deste indivíduo para o desempenho em um trabalho específico dentro do ambiente de trabalho atual.

Na educação, o foco é formar as pessoas para a vida, independente do trabalho que ela desenvolve atualmente ou que pretenda desenvolver, nesse caso a educação é desenvolvida em longo prazo.

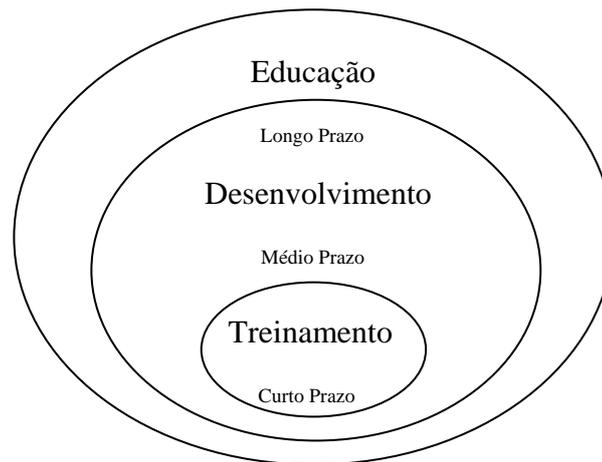


FIGURA 1 - Abrangência dos conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação
FONTE: Vargas; Abbad (2006).

Separadamente dos processos de desenvolvimento mencionados, treinamento, desenvolvimento ou educação, a aprendizagem tem um papel determinante e decisivo. É por meio dela que a pessoa conhece novos hábitos, idéias, crenças e atitudes, e de maneira gradativa inicia um processo de identificação e assimilação de novos conceitos, transformando o modo de pensar, agir ou falar do indivíduo, o processo de aprendizagem estimula e desenvolve a pessoa no âmbito pessoal e profissional.

Para Fleury (2002, p. 134), “A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa”.

Existem diferentes tipos de programas de treinamentos utilizados pelas organizações, alguns se baseiam na informação, buscando a eficácia; outros possuem o foco no desenvolvimento, a procura da capacitação profissional; outros desejam desenvolver novos hábitos e atitudes visando atuar junto a clientes de âmbito internos ou mesmo externos; e para finalizar, alguns programas se preocupam em desenvolver novos conceitos procurando

aumentar o nível de abstração das pessoas, fazendo com que elas possam agir e pensar de forma clara e espontânea (FLEURY, 2007).

Considerações finais

Com o presente trabalho se pode perceber que a alguns anos empresas ao redor do mundo perceberam que a força motriz de suas organizações eram as pessoas, as quais eram utilizadas de forma inadequada, visto que eram pouco motivadas em seu ambiente de trabalho.

Assim a desde então a motivação organizacional é algo benéfico, tanto aos funcionários, que sentem-se mais felizes em sua rotina de trabalho e de vida pessoal, quanto as empresas, que ganham em diversos aspectos envoltos a produção, continuidade e qualidade.

Dessa forma diversos programas motivacionais tem buscado investir nesse sentido, tentando fazer com que o trabalhador se sinta como parte de um todo e não somente mais um a fazer determinada função, agindo de forma diferenciada dentro da organização, sempre tentando atuar do melhor modo possível junto sua empresa e tarefa.

Assim pode se concluir que o investimento de empresas, independente de seu porte, no segmento de recursos humanos com foco na motivação é algo benéfico as mesmas, onde tal investimento gera certamente ganhos em diversos setores em meio ao ato produtivo e de qualidade ao produto final.

Referências Bibliográficas

BACCARO, T. A. **Treinamento e Desenvolvimento: RH**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos Humanos*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. **Aprendizagem e Gestão do Conhecimento.** São Paulo; Atlas, 2001.

FLEURY, M. T. L.; et al. **As pessoas na organização.** 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, S.; CAMPOS, J. P. **Em Busca da Eficácia em Treinamento.** São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos.** Publicado em 2000. Disponível em: <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-arte-de-gerir-pessoas-428661.html>. Acesso em Jan 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, J. A.; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas Cuiabá.** Mato grosso, UFMT, 2008.

RICIERI, M. L. **Gestão por competências.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. S. *In* BORGES-ANDRADE, J. E. et al. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.
