

As funções da gestão de pessoas: Desenvolver pessoas.

Gestão de Pessoas

1. Introdução

Anteriormente, estudamos a função da Gestão de Pessoas de recompensar pessoas, seus conceitos e de que forma a remuneração, os incentivos e os benefícios apoiam as estratégias organizacionais e são importantes aliados na motivação, atração e retenção dos talentos.

Neste Tópico, vamos estudar outra importantíssima função da Gestão de Pessoas, que é **DESENVOLVER PESSOAS**; isso envolve as ações de TREINAR, DESENVOLVER pessoas, organizações e gerir os processos de GESTÃO DO CONHECIMENTO.

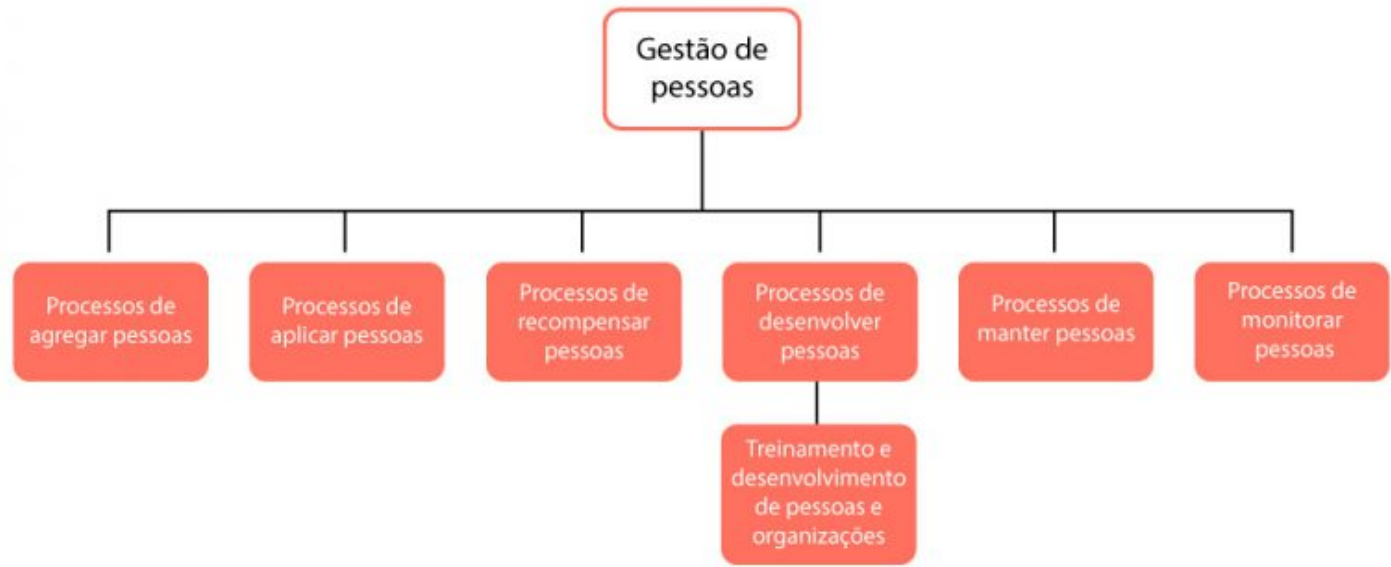
É oportuno trazer em relevo que, segundo Ulrich (2001), o envolvimento dos funcionários com as estratégias das organizações resulta em eficácia no que tange ao planejamento estratégico da mesma, que por sua vez, gera vantagem competitiva. Segundo o autor:

“Inúmeros caminhos podem vincular as políticas de recursos humanos ao desempenho organizacional por serem geradoras de conjuntos de capacidades organizacionais. Estas capacidades, atributos duradouros que caracterizam uma organização, criam valor para os clientes por elas atendidos. Quando se cria valor para o cliente, segue-se valor econômico (como quer que este seja mensurado). A proposição de valor de RH, portanto, é que as políticas de RH criam capacidades organizacionais que geram valor para o cliente o que, por sua vez, gera valor econômico” (ULRICH, 2001, p. 300).



“**Desenvolver pessoas** significa apenas dar-lhes informação e apoio suficiente para que elas aprendam **novos conhecimentos, habilidades e competências** e se tornem mais eficientes no que fazem. É sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam **novas atitudes, soluções, ideias, conceitos** e que **mudem seus hábitos e comportamentos** e se tornem **mais eficazes** no que fazem” (CHIAVENATO, 2016, p. 307).

A figura 1 abaixo mostra os processos ligados à função de DESENVOLVER PESSOAS, aos quais passaremos a estudar mais detalhadamente.



Ficou curioso?

Então, vamos juntos descobrir sobre este maravilhoso mundo do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2. Treinamento e desenvolvimento de pessoas

*“O **TREINAMENTO** é o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e consequentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP mais importantes. O **treinamento** é desenhado para construir talentos com **conhecimento e habilidades necessárias aos cargos atuais ou construir competências individuais**. Já o **DESENVOLVIMENTO** envolve **aprendizagem** que vai além do cargo atual e **se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo** para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização”*

você sabia?

Na era da informação, o **conhecimento** passa a ser o ativo mais valioso e o **desenvolvimento**, a chave para a produção do conhecimento.

Gil (2001) nos ajuda a entender a diferença entre os vários termos utilizados nos mais variados programas de educação:

- **Educação:** é o processo de desenvolvimento da capacidade intelectual e moral do ser humano, visando a sua melhor integração individual e social.
- **Educação 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 ao desempenho de determinada atividade profissional.
- **Treinamento:** refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização.
- **Desenvolvimento:** refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional.

No que tange à educação nas organizações, Dessler (2002) elenca alguns artifícios que são empregues quando o pleito se remete ao treinamento, desenvolvimento e educação (já concebido aqui pelo autor como cerne das organizações hodiernas, o engajamento da formação e educação dos

colaboradores):

- Métodos tradicionais de treinamento;
- Treinamento eletrônico;
- Treinamento para trabalho em equipe;
- Treinamento para atendimento ao cliente;
- Desenvolvimento organizacional ;
- Desenvolvimento gerencial;
- Avaliação de desempenho e gerenciamento de carreira.

Segundo Gil (2001), **o conceito de educação**, entre todos, **é o mais abrangente**. E, embora haja diferenças entre os conceitos, todos eles constituem **processos voltados à aprendizagem**, visando mudança de comportamento, por meio da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.1. Treinamento

*“O conceito de treinamento pode apresentar diferentes significados. 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. Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para o desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. **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 mais valiosas [...]**”*

O TREINAMENTO (Chiavenato, 2016) é um processo muito importante, pois envolve um recurso valiosíssimo, **o conhecimento**, chave do sucesso organizacional. Boa parte dos programas de treinamento visam incentivar atitudes proativas e inovadoras, além de buscar a melhora do espírito de equipe e a criatividade.

Chiavenato (2008, p.153) versa ainda que: “O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. E este, por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional”.



Conhecimento - produto da nossa aprendizagem

No entanto, precisamos compreender que **conhecimento é um produto da nossa aprendizagem. E APRENDER** é fazer escolhas que nos darão direcionamento. Escolhas, muitas vezes, vitais. Entre as muitas que faremos, estão as escolhas de teorias que nos ajudam a compreender a realidade e a agir mais assertivamente no dia a dia.

*“**Aprendizagem** é a capacidade de aprender que ocasiona o desenvolvimento de competências e impactos positivos sobre a manutenção de condição de competitividade e de sobrevivência das organizações”*

Com base nas palavras da autora, a aprendizagem ocorre quando as pessoas adquirem, retêm e aplicam em seu trabalho, por meio de suas competências “CHAs- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes”, aquilo que aprenderam.

Segundo Fidelis (2007), para que haja aprendizagem, alguns princípios devem existir:

- O aprendiz deve acompanhar o resultado de seu desempenho para poder avaliá-lo;
- Aprende-se melhor quando há motivação, ou seja, o que está sendo aprendido precisa necessariamente ter sentido e significado para quem aprende;
- A aprendizagem é profundamente influenciada quando há recompensa e ou punição;
- O tempo aplicado à aprendizagem deve considerar a fadiga, a monotonia e os períodos mais adequados à assimilação dos conteúdos;
- O exercício e a prática são indispensáveis para a aprendizagem, a retenção e o desenvolvimento de habilidades;
- A eficiência da aprendizagem varia em função das técnicas instrucionais utilizadas;
- A aprendizagem depende da aptidão e das capacidades de cada aprendiz.

Os gestores devem cobrar que os instrutores planejem seus treinamentos com base nestes princípios. Partindo do que é o contexto do aprendiz, de conteúdos próximos, para depois oferecer o mais distante. Do contrário, o aprendiz poderá sentir-se fadigado, desinteressado, desmotivado, não havendo, portanto, o aprendizado desejado.

3. Fases do treinamento

Segundo Chiavenato (2016, p. 315 e 316), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro fases:

1. **Diagnóstico:** levantamento das necessidades ou carências de treinamento a serem atendidas e satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. **Desenho:** elaboração do projeto ou do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas.
3. **Implementação:** execução e condução do programa de treinamento.
4. **Avaliação:** verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Ciclo PDCA do Treinamento

O treinamento é um processo e, como todo processo, requer algumas etapas. A primeira delas é o Diagnóstico, feito por meio do **Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)**, em geral, feito por meio de pesquisas, análises diversas, entrevistas ou outras ferramentas disponíveis na organização. Após o LNT, é feita a elaboração do **Planejamento de Treinamento** para, em seguida, haver a **operacionalização ou execução do programa** e, ao final, as **avaliações** para verificação da satisfação e retroalimentação do processo.

O **PLANEJAMENTO DE TREINAMENTO** não segue um roteiro rigoroso, podendo ser confeccionado de acordo com a necessidade do negócio e estilo de trabalho da área ou do analista que o está elaborando. Em geral, o planejamento contém os seguintes itens ou dados:

- Identificação das necessidades;
- Análise;
- Objetivos/ Diretrizes estratégicas;
- Justificativa;
- Orçamento;
- Público-alvo;
- Carga horária;
- Local do treinamento;
- Período e horário de realização;
- Quantidades de participantes;
- Plano de divulgação;
- Recursos necessários (instrucionais, didáticos, humanos, materiais, tecnológicos);
- Ementa ou conteúdo a ser trabalhado;
- Facilitador (es);
- Avaliação.

Conforme Chiavenato (2007, p.58 e 59), a **PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO** é sistematizada e fundamentada sobre alguns aspectos que devem ser analisados durante o levantamento:

1. Qual a necessidade?
2. Onde foi assinalada em primeiro lugar?
3. Ocorre em outra área ou setor?
4. Qual sua causa?
5. É parte de uma necessidade maior?
6. Como resolvê-la: separadamente ou combinada com outras?
7. É preciso alguma providência inicial, antes de resolvê-la?
8. A necessidade é imediata? Qual sua prioridade em relação às demais?
9. A necessidade é permanente ou temporária?
10. Quantas pessoas e quantos serviços serão atingidos?
11. Qual o tempo disponível para o treinamento?
12. Qual o custo provável do treinamento?
13. Quem irá executar?

Para a **EXECUÇÃO DO TREINAMENTO**, alguns cuidados são fundamentais:

- **Adequação** do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos;
- **Qualidade do material** de treinamento apresentado;
- **A cooperação** dos líderes e dirigentes da empresa;
- **A qualidade e preparo dos instrutores**;
- **Qualidade dos aprendizes** (relativo ao nivelamento da turma em relação ao assunto a ser tratado).

A **AVALIAÇÃO** dos resultados do treinamento é a última etapa do processo de treinamento e a mais crítica de todas. Vamos retomá-la ainda neste tópico, de forma mais detalhada.

3.1. Tipos de treinamento

Os treinamentos podem ser formais ou informais. Em relação aos treinamentos formais, ou seja, aqueles programados e que obedecem uma programação prévia, podem combinar alguns tipos ou utilizar-se de um único tipo, de acordo com seus objetivos específicos.

Vamos conhecer alguns tipos de treinamento e suas especificidades:

- **Cursos** – de menor duração, são mais focados para conteúdos específicos;
- **Grupos de Debate**– em geral, com o apoio de um facilitador ou mediador, o grupo troca conhecimentos à medida que os debates acontecem;
- **Dramatizações** – consiste na representação de situações reais. Muito efetivo na solução de problemas;
- **Jogos** – visam estimular o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, a autodisciplina, a afetividade, a tomada de decisão, etc.
- **Seminários e oficinas** – são treinamentos mais voltados para desenvolvimento de habilidades; em geral, são mais práticos, para que o participante possa exercitar o que está aprendendo;
- **Simulações ou estudo de casos** – também são programas onde privilegia-se a prática, simulando situações cotidianas;
- **Sessões de feedback** – este tipo de treinamento é mais focado nas habilidades comportamentais;
- **Palestras e conferências** – em geral, ocorrem apresentações acerca das novidades e novas formas de trabalho;
- **Ensino a distância** (e-learning) – cursos e treinamentos on-line;
- **Coaching** – O coach lidera, orienta e guia as atividades do aprendiz ou do coachee.

Sabia dessa?

Chiavenato (2016) ensina **como podemos obter o máximo dos programas de educação, desenvolvimento e treinamento:**

1. Obtendo apoio e comprometimento da **cúpula da organização**;
2. Envolvendo a **alta gestão** para que esta apoie e subsidie o programa;
3. Relacionando a programação de treinamento com as **diretrizes estratégicas da organização**;
4. Criando, na empresa, um **ambiente favorável ao aprendizado, à inovação, à criatividade**.

3.1.2 Avaliação em treinamento e desenvolvimento

“A avaliação constitui um dos aspectos mais críticos do treinamento. Por ser uma atividade delicada e complexa, costuma ser relegada a segundo plano, quando não deliberadamente rejeitada. Entretanto, só a partir da avaliação que se pode saber se o treinamento atingiu seus objetivos”

A avaliação é a etapa final do processo de treinamento e tem por objetivo verificar se os objetivos propostos foram cumpridos e, ainda, medir a satisfação da empresa, das pessoas e dos clientes.

Avaliação em treinamento

Para medir a efetividade do programa de treinamento, aspectos relacionados à mudança de comportamento, resultados obtidos, aprendizagem, percepção de conteúdo, metodologia, recursos utilizados, facilitador, etc. são utilizados nas avaliações de treinamento para ajudar a equipe de T&D a entender se os objetivos propostos foram atingidos e onde será necessário aplicar mais ou novos esforços.

Segundo CHIAVENATO (2007, p.85), a avaliação é feita em 3 níveis e serve para: avaliar a eficácia organizacional, avaliar o nível dos recursos humanos e avaliar a melhora na entrega das tarefas e operações.

No **nível organizacional**, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- Aumento da eficácia organizacional;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Melhoria do clima organizacional;
- Melhor relacionamento empresa e empregados;
- Facilidade nas mudanças e na inovação;
- Aumento da eficiência, etc.

No **nível dos recursos humanos**, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- Redução da rotação de pessoal;
- Redução do absenteísmo;
- Aumento da eficiência individual dos empregados;
- Aumento das habilidades das pessoas;
- Elevação do conhecimento das pessoas;
- Mudanças de atitudes e de comportamentos das pessoas, etc.

No **nível das tarefas e operações**, o treinamento deve proporcionar resultados como:

- Aumento de produtividade;
- Melhoria da qualidade dos produtos e serviços;
- Redução no fluxo na produção;
- Redução no tempo de treinamento;
- Redução do índice de acidentes;
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos, etc.

Sabia dessa?

As avaliações mais utilizadas são a AVALIAÇÃO DE REAÇÃO _feita imediatamente após ou ao final de um treinamento e a AVALIAÇÃO DE EFICÁCIA_ de longo prazo, avalia a mudança de comportamento dos colaboradores e auxilia na verificação da relação entre os resultados de um treinamento e as metas da organização.

.....

4. Retorno do investimento (ROI)

O ROI é a sigla em inglês para *Return on Investment* que, em português, significa retorno sobre o investimento, sendo a relação entre o dinheiro ganho ou perdido sobre um investimento.

*“Os empresários necessitam de resultados tangíveis para acreditarem no processo. O profissional de Recursos Humanos é o responsável em **transformar em números a evolução do aprendizado intangível**, e isso requer maior atenção e responsabilidade. [...] As empresas perceberam que o investimento em treinamento para os seus trabalhadores, se bem planejado, garante resultados otimistas, e é o grande tesouro para a área de Recursos Humanos ”*

Conforme Chiavenato (2007), existem **5 níveis de mensuração** (medida) dos resultados dos treinamentos:

- i. **Avaliação de reação** (feita pelo próprio participante para medir sua satisfação com o aprendizado recebido);
- ii. **Aprendizado de novas habilidades** (procura-se verificar se os participantes estão adquirindo novas habilidades e conhecimento e se estas estão fazendo-os mudar de comportamento e de atitude);
- iii. **Aplicação no trabalho das habilidades aprendidas** (a mudança de comportamento precisa ser percebida através dos resultados das avaliações e entregas);
- iv. **Impactos nos resultados do negócio** (o treinamento pode reduzir custos operacionais, aumentar lucros, melhorar a qualidade do trabalho, reduzir rotatividade de funcionários, melhorar o clima organizacional, etc.);
- v. **(ROI) Retorno sobre o Investimento em Treinamento** (neste nível busca-se medir o impacto monetário do treinamento nos negócios, se gerou lucro ou prejuízo).

Agora que você já conheceu o que significa o ROI e sua importância no contexto das organizações, vamos conhecer a Gestão do Conhecimento e como as organizações fazem para realizar esta gestão?

5. Gestão do conhecimento

A **gestão do conhecimento** é um processo que engloba todas as áreas, processos, serviços e sistemas de uma organização; por este motivo, tem caráter interdisciplinar e transdisciplinar.

“A implantação coordenada da Gestão do Conhecimento (GC) cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente”

Conforme CHIAVENATO (2007), **o conhecimento é considerado um ativo corporativo que gera vantagem competitiva**, sendo, portanto, necessário geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dispendido com os ativos tangíveis (bens concretos da empresa: imóveis, máquinas, estoque, etc.). Segundo o autor, **a gestão do conhecimento deve iniciar-se pela gestão da informação**. Para ser transformada em conhecimento, a informação precisa ser capturada, organizada, ter sentido e significado.

Para Barbieri (2014), embora haja relação entre a aprendizagem individual e a organizacional, a segunda vai muito além da soma da aprendizagem dos indivíduos e, ainda, é influenciada por um conjunto mais amplo de fatores sociais, políticos e variáveis estruturais, que exigem o compartilhamento de conhecimentos, crenças ou hipóteses entre os colaboradores.

Sabia dessa?

A gestão do conhecimento permite às empresas avaliar os resultados com mais propriedade em relação à sua eficácia nos produtos e serviços, administrar as informações, conhecer melhor os clientes e fornecedores e gerenciar o potencial de seu crescimento e suas expectativas.

A GC permite às empresas uma melhor gestão de seu capital intelectual e da **aprendizagem organizacional**, conduzindo a novas formas de interação, comunicação e desenvolvimento de processos e novas tecnologias.

É importante salientar que Chiavenato (2008, p.190) conceitua a Gestão do Conhecimento como:

“Um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Para tanto, não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização. A organização bem-sucedida é aquela que consegue aplicar e rentabilizar seu conhecimento”.

Ainda na esteira do seu esboço acerca da GC, o autor (2008) alude que o conhecimento, quando contemplado como recurso, assume o caráter de uma ativo intangível, pois se remete ao capital intelectual da organização.

Gestão do conhecimento nas empresas

Como resultado da GC, o mercado, as empresas e as pessoas desenvolveram algumas práticas de compartilhamento, construção e gestão do conhecimento como: benchmarking (troca de experiências e melhores práticas), coaching (processo onde o COACH desenvolve o COACHEE), mentoring (alguém com experiência supervisiona e orienta o trabalho de alguém menos experiente), Universidades Corporativas, fóruns, etc.

6. Conclusão

Neste Tópico, estudamos os conceitos e vimos a importância da gestão dos processos de Treinamento e Desenvolvimento que envolvem diversas etapas como o planejamento, a programação, a execução e avaliação dos treinamentos. Entendemos a importância de medir e avaliar os resultados dos treinamentos e de medidas que indiquem e justifiquem o ROI- Retorno do Investimento em Treinamento. Ainda vimos a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações e como ela é praticada.

Futuramente, continuaremos a estudar as funções da Gestão das Pessoas e concentraremos nosso foco na função de Manter Pessoas.

7. Referências

ABBAD, Gardênia da Silva et al. **Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação:** ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre, RS: Artmed, 2012. 300 p.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações:** o talento humano na sociedade da informação. São Paulo, SP: Atlas, 2014. xi, 217 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** 2 ed. Rio de Janeiro -RJ: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2005. xxxiv, 529 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2016. xiv, 494 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 164 p.

DESSLER, G. **Human resource management**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira: uma abordagem na educação corporativa**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2008. xvii, 105 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

SILVA, Sergio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**. Brasília, v.33, n.2, p.143-151, mai/ago. 2004.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001.

YouTube. (2017, junho, 29). Canal 1. **O que é treinamento e desenvolvimento?** 5min08. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=py5bJeMgHMo>>. Acesso em: 10 Nov. 2018.

Ficha técnica

Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Immaginário

Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi

Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

