



DENIZE DE MACEDO VICTOR

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES**

**Sinop/MT
2020**

DENIZE DE MACEDO VICTOR

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO
COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Psicologia do Centro Universitário Unifasipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Orientador (a): Esp. Ana Paula Pereira Cesar.

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA EM ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Avaliadora do Departamento de Psicologia do Centro Universitário Unifasipe, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Psicologia.

Aprovado em ____/____/____

Ana Paula Pereira Cesar
Professora Orientadora
Departamento de Psicologia – UNIFASIPE

Professor (a) Avaliador (a)
Departamento de Psicologia – UNIFASIPE

Professor (a) Avaliador (a)
Departamento de Psicologia – UNIFASIPE

Ana Paula Pereira Cesar
Coordenadora do Curso de Psicologia
UNIFASIPE – Faculdade de Sinop

DEDICATÓRIA

Agradeço e dedico este trabalho aos meus pais. Esta monografia é a prova de que todo seu investimento e dedicação valeram a pena.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por me permitir escrever esses meros agradecimentos.

Agradeço também à minha família por sempre me apoiar e me incentivar a lutar pelos meus sonhos e planos;

Não posso deixar de agradecer aos amigos e colegas que conquistei nesta caminhada. Alguns levarei por uma “eternidade” dado a momentos que vivenciamos, seja pelas alegrias ou pelas tristezas;

Aos professores que inspiraram a fazer do meu presente uma Denize pessoal e profissional ainda melhor para o futuro; em especial, minha professora orientadora Ana Paula Pereira Cesar, meu muito obrigada...

E, por fim, não menos importante, agradeço a Psicologia por existir e deixar encontrar-me dentre as possibilidades que ela apresenta. Uma ciência riquíssima de saberes sem detenção de verdades absolutas.

*“O importante não é aquilo que fazem de nós,
mas o que nós mesmos fazemos do que os outros
fizeram de nós.”*

(Jean-Paul Sartre)

RESUMO

Esse trabalho discorreu sobre o processo de Treinamento e Desenvolvimento e seu potencial transformador para as organizações. O objetivo principal buscou comprovar a sua importância para preparar e desenvolver habilidades, conhecimentos e atitudes nos colaboradores. Este estudo almejou evidenciar a relevância do processo de Treinamento e Desenvolvimento, como também apontar os aspectos que são transformados por meio de um processo eficaz de agregação de valor às pessoas, à organização e, conseqüentemente, aos clientes. Neste estudo, a metodologia aplicada foi a de cunho exploratório, com a utilização de pesquisa bibliográfica de natureza descritivo-qualitativa, que favoreceu perceber que a execução desta estratégia dirige-se a melhorias tanto dos colaboradores no processo de qualificação e desenvolvimento de suas potencialidades profissionais, quanto às empresas, que apresentarão esse diferencial no mercado, comprovando a qualidade do produto como também do serviço prestado. Esta pesquisa comprovou a eficácia do Treinamento e Desenvolvimento para as organizações, sendo um fator essencial capaz de ganhar destaque no âmbito dos negócios por meio de um planejamento contínuo em capacitar pessoas, resultando em qualidade de serviço, rentabilidade e prevenção de perdas.

Palavras-chave: Ferramenta Estratégica. Organização. Treinamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This work discussed the Training and Development process and its transformative potential for organizations. The main objective sought to prove its importance to prepare and develop skills, knowledge and attitudes in employees. This study aimed to highlight the relevance of the training and development process, as well as pointing out the aspects that are transformed through an effective process of adding value to people, the organization and, consequently, the clients. In this study, the methodology applied was exploratory, with the use of bibliographic research of descriptive-qualitative nature, which favored to realize that the execution of this strategy is directed to improvements of both employees in the process of qualification and development of their professional potentialities, as well as companies, which will present this differential in the market, proving the quality of the product as well as the service provided. This research proved the effectiveness of Training and Development for organizations, being an essential factor capable of gaining prominence in the business field through continuous planning in empowering people, resulting in quality of service, profitability and loss prevention.

Keywords: Strategic Tool. Organization. Training and Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação Gráfica da Psicologia do Trabalho e Organizacional	17
Figura 2: Planejamento e Mudanças Estruturais	25
Figura 3: Tipos de Treinamento.....	34
Figura 4: Gestão de Pessoas e sua Abrangência	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problematização	12
1.2 Hipóteses	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo Geral.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Procedimentos Metodológicos	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	16
2.1 Psicologia Organizacional e objeto de estudo	16
2.2 O papel do Psicólogo e o vínculo organizacional	19
2.3 Liderança	21
2.4 Recursos Humanos no plano estratégico	26
2.5 Treinamento com foco estratégico	28
2.5.1 Levantamento das necessidades.....	28
2.5.2 Tipos de treinamento	30
2.5.3 Processos de aplicar pessoas	32
2.6 Desenvolvendo pessoas em organizações	35
2.6.1 Organizações e Pessoas	37
2.6.2 Desenvolvimento de pessoas e o processo de implantação	38
2.6.2 Métodos para desenvolver pessoas	39
2.6.3 Desenvolvimento de carreira profissional	41
2.7 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas e benefícios ao colaborador	43
2.8 Exigências do mercado e investimento em gestão de pessoas	45
3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	47
3.1 Psicologia e papel do Psicólogo.....	50
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

As organizações têm sido influenciadas a acompanhar o processo de globalização, com novos meios de comunicação e de ferramentas para se manterem no mercado de trabalho. Acompanhando essas transformações, muitas empresas estão recorrendo a métodos que contribuam para a retenção de talentos, tornando-os capacitados para este novo cenário e satisfeitos em seus postos de trabalho.

Uma das ferramentas que vem apresentando grande potencial no contexto das organizações é o processo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), voltado para a capacidade na utilização de recursos produtivos, tencionando a melhor apropriação dos colaboradores ao local de trabalho.

Uma pesquisa realizada no Festival Gastronômico Caraguá à Gosto 2017 no município Caraguatatuba, com o intuito de avaliar as vantagens deste processo com 27 empresas do ramo alimentício, responderam que 88,9% aplicam algum tipo de treinamento com o objetivo de instruir práticas na prestação de serviço, atendimento ao cliente e orientações gerais, conforme a demanda diária. Ao serem questionados quanto à importância do método para uma empresa, 4% disseram ser importante para o crescimento profissional e pessoal, 18% para melhor atendimento, 15% que é importante para valorização dos funcionários, 7% para melhorar o rendimento dos funcionários e 56% acreditam ser fundamental. Vale ainda ressaltar que, ao serem questionados quanto ao Treinamento e Desenvolvimento (T&D) implicar nos resultados de vendas, 55,6% afirmaram que há melhoria na rentabilidade (AMORIM, 2017).

O treinamento está associado a conhecimentos contínuos para realização de tarefas específicas, de curto prazo e que se relaciona com adquirir capacidades para a realização de atividades desempenhadas e melhor otimização do tempo. Está alinhado com as necessidades da organização, podendo ser um meio de desenvolver habilidades específicas como comunicação, planejamento, engajamento, liderança, resiliência e foco. Busca também corrigir e potencializar questões voltadas ao trabalho como a produtividade, empenho e gerenciamento do tempo.

Já o desenvolvimento está relacionado ao crescimento do colaborador como pessoa e como profissional, desenvolvendo aspectos pertinentes à sua evolução; para isto, é necessário aplicar conhecimentos que vão ser desenvolvidos em longo prazo, capacitando o colaborador

de modo que absorva o conhecimento e este seja aplicado a várias funções e diferentes setores. Engloba também o aperfeiçoamento gradativo de capacidades que, em muitos casos, já estão contidas no colaborador, mas que ainda precisam ser “lapidadas”, aumentando o interesse e a motivação destes e, conseqüentemente, contribuindo para que se sintam parte da empresa e despertem interesse por ela além de questões salariais.

É indispensável que os colaboradores e a organização saibam as finalidades da ferramenta e, para isto, requer-se clareza das necessidades que demanda, uma vez que assume um papel de preparação dos colaboradores para realização satisfatória das atividades a ele determinadas. Desta forma, o processo resulta em uma aprendizagem de fenômeno intrínseco em decorrência de esforços e mudanças de comportamento no dia a dia. Em muitas empresas, o profissional responsável por aplicar as ferramentas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é o psicólogo.

O psicólogo inserido nas organizações, além de colaborar com essas reivindicações, traz o olhar acerca do que uma empresa bem lucrativa carece, que são pessoas motivadas a trabalhar; sendo fundamental perceber a importância dos colaboradores, que são a “peça” principal para o sucesso de uma organização.

O papel do psicólogo como facilitador destas questões requer realmente que sua atuação seja multifatorial, em que não se deixe de considerar o ser humano como objeto de estudo e que construa um espaço onde sua participação em um plano de negócio, possa se estender além das fronteiras de Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Este estudo visou referenciar informações para comprovar a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) por meio de uma extensa pesquisa bibliográfica, através de importantes autores do âmbito organizacional, tendo esta como uma ferramenta estratégica na promoção de ganhos por dar relevante ênfase ao capital humano; e, desta forma, impulsionar o seu desempenho para a realização do exercício profissional com entusiasmo, assertividade e excelência.

Nesta pesquisa, desenvolveu-se um breve relato sobre Psicologia Organizacional e seu surgimento enquanto ciência neste cenário de atuação e o papel do psicólogo com sua importante relevância nesta atividade profissional. Foi destacado também, cada uma das ferramentas, Treinamento e Desenvolvimento (T&D), sendo elas o foco essencial deste trabalho e que motivou a busca de resultados, abrangendo sua diversidade de aplicação, e temas essenciais que complementam o entendimento, como os benefícios em utilizar esta estratégia e demandas que dela vão surgir.

1.1 Problematização

Nem sempre é possível conseguir colaboradores experientes e capacitados, embora inúmeros deles vejam as organizações como um intermédio que lhes permitirá atingir seus objetivos.

Deste modo, salienta-se que, além do interesse e responsabilidade de ambas as partes, é essencial que exista uma análise criteriosa sobre as condições necessárias, tanto para novos colaboradores quanto para quem já faz parte da empresa, uma vez que a ferramenta de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) torna-se um diferencial que gera amplo retorno para quem está envolvido, considerando que um colaborador qualificado e que domina o que faz, deterá maior motivação e seus resultados serão mais proveitosos, provocando um retorno excepcional para a empresa.

Na finalidade de compreender e demonstrar melhorias e consequências promissoras para as organizações, o presente trabalho de pesquisa bibliográfica se propôs a buscar respostas para a seguinte questão: Qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como uma ferramenta estratégica em organizações?

1.2 Hipóteses

- O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) integram os colaboradores à cultura e convertem atitudes que não agregam valor;
- Proporcionam adaptabilidade para suportar a consequente evolução e/ou modernização na prestação de produto e serviço;
- Asseguram possíveis remanejamentos e diminuição de custos.

1.3 Justificativa

Este tema foi escolhido por gerar certa reflexão, dentro das organizações, a respeito de sua relevância, seus benefícios e fatores referentes à sua implantação. É de grande importância o estudo desta ferramenta, pois muitas organizações não conhecem ou possuem crenças equivocadas como a de que ela vai gerar apenas custo.

A expectativa por resultados deve ser produto de uma equipe preparada para desempenhar bem suas funções. Quando, dentro de uma organização, existem colaboradores despreparados e que não possuem competências necessárias para execução de tarefas, ocasionarão prejuízos e/ou estagnação da organização. Ter um capital humano treinado e desenvolvido torna-se uma garantia de qualidade, uma vez que uma equipe treinada é sinônimo de rendimento, excelência e também se mostra pronta para resolver divergências e entregar o

melhor produto para o cliente.

Organizações que não agregam valor aos seus colaboradores podem enfrentar dificuldades com a falta de preparo para cargos futuros. Desta maneira, justifica-se a relevância desta pesquisa, pois, neste cenário atual, as empresas que não investirem no Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de seus colaboradores, tendem a ficar obsoletas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como uma ferramenta estratégica dentro das organizações.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Destacar a importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como ferramenta estratégica em organizações;
- Identificar e apontar os avanços e crescimentos das organizações em consequência das mudanças estratégicas;
- Apresentar as possibilidades de aumento de qualidade nos serviços prestados e produtos oferecidos.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho foi elaborado com base em revisão bibliográfica sobre o tema: “A importância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como ferramenta estratégica em organizações”, com o objetivo de atribuir significado à demanda apresentada por meio de análise sistemática de compreensão e descrição do fenômeno. Explorar um tema sob o olhar científico requer um aprofundamento rigoroso das variáveis que esse saber engloba, investigar em detalhes os motivos que levaram a tais indagações e proporcionar respostas plausíveis de um conhecimento validado. Ferreira (1987) apresenta diversos termos ao denominar o que é pesquisa:

Pesquisa é ato ou efeito de pesquisar; indagação ou busca minuciosa para averiguação da realidade, investigação, inquirição; investigação e estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento (FERREIRA, 1987 s.p).

A revisão bibliográfica apresentada neste estudo teve o intuito de mapear o conteúdo já produzido sobre este assunto. Contextualizar e sintetizar as fundamentações teóricas que nele estão presentes, correlacionar a interpretação das diferentes produções científicas atuais que

embasam o propósito dos dados levantados e estabelecer um desenvolvimento claro, objetivo e compreensível da demanda apresentada (PRODANOV, FREITAS, 2006).

Mediante uma análise qualitativa, foi possível construir hipóteses correlacionadas ao objetivo geral de validar o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como uma prática estratégica nas organizações e identificar os benefícios de sua aplicabilidade no dia a dia organizacional. Esta abordagem de pesquisa permite coletar informações e atribuir significado ao objeto de estudo, explorar em profundidade os aspectos da realidade que não podem ser quantificados e sim compreendidos e explicados. A intenção da pesquisa é “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 14).

O procedimento adotado para produzir o conteúdo que aqui foi apresentado está rigorosamente fundamentado por meio das descrições características dos fenômenos e suas distinções, a fim de compreender como se dá um problema (CASTRO, 1976). Ou seja, identificar a utilidade do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, trazer os seus benefícios e descrever sua contextualização tangível com uso metodológico a fim de obter mais fidedignidade dos resultados.

Os conceitos analisados estão baseados em uma investigação descritiva com base em artigos publicados nas bases de dados eletrônicas: *Scientific Electronic Library Online* Brasil (SciELO), Revista Digital de Gestão e Negócios (ATEN@), Revista de Ciências Humanas UFSC (Periódicos UFSC), Revista Científica do Centro Universitário de Araras (UNAR), Periódicos Eletrônicos de Psicologia (PePsic). O recorte temporal foi do ano de 2009 a 2019, sendo pesquisado pelas palavras-chave que são a essência do trabalho: Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos (RH), Conceitos Estratégicos, Mercado de Trabalho e Globalização; todos esses apresentados por autores de grande relevância para a Psicologia tal como para as áreas administrativas.

Foram utilizadas 70 bibliografias, entre elas, autores como Chiavenato; que enriqueceram este trabalho pelo fato de suas produções científicas variarem de 1999 a 2016. Foi possível, por uma ordem cronológica, entender os conceitos do autor em diversas realidades. Zanelli com suas produções de 2002 a 2014 também agregou valor ao que foi estudado, teórico de importante renome, outra referência aos conceitos de Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT). Outros estudiosos como Lacombe (2011), Veras (2014), Marras (2016), Oliveira (2017), Fidelis (2014), Dutra (2019), Gil (2019) e Ribeiro (2019) são autores contemporâneos que complementaram os conceitos de inovações em gestão de pessoas

e tendências de mercado. Todos esses e os demais autores que estão referenciados detêm propriedade acerca dos temas citados e facilitaram a compreensão de cada um deles.

2. REVISÃO DE LITERATURA

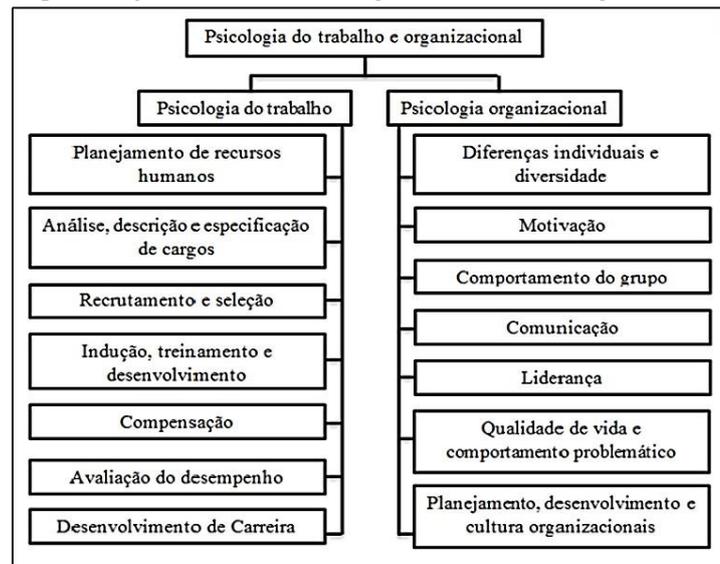
2.1 Psicologia Organizacional e objeto de estudo

A Psicologia Organizacional teve seu início marcado no final do século XIX. Os primeiros a realizarem um trabalho de Psicologia Organizacional foram os psicólogos experimentais que tinham interesse em aplicar novos princípios de Psicologia para resolver certas dificuldades nas organizações (WANDICK, 2009).

No Brasil, a Psicologia Organizacional tem sua história registrada em quatro fases. A primeira fase teve sua estrutura em bases científicas e os estudos eram basicamente mediante técnicas psicométricas. A segunda, além da psicometria, estipulou base educacional e de treinamentos nas empresas. A terceira consistiu no desenvolvimento da segunda, sendo aplicadas novas técnicas ao conjunto maior da organização. A quarta fase é a Psico sociológica, na qual ocorreu importante reflexão sobre o papel do psicólogo e os métodos até então utilizados, podendo ser observado que a Psicologia também poderia atuar como agente de mudança (SILVA, 2005).

“A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) é definida como uma divisão aplicada da Psicologia preocupada com o estudo do comportamento humano relacionado com o trabalho, as organizações e a produtividade” (CASCIO, 200 *apud* ROTHMANN, 2017 s.p). Para visualizar e compreender a que se destina diretamente a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), Rothmann apresenta uma divisão de conceitos e caracteriza o que cada uma das áreas aborda.

Figura 1 Representação Gráfica da Psicologia do Trabalho e Organizacional



Fonte: Rothmann e Cooper (2009).

A Psicologia Organizacional engloba importantes vertentes, sendo o conhecimento científico da parte humana dentro das organizações uma delas, tendo em vista a aplicação de descobertas da área por meio de pesquisas. Assim, muitos psicólogos do ramo organizacional dedicam-se à prática, como consultores ou como prestadores de serviços para organizações (SPECTOR, 2012).

Neste contexto, autores como Jacques (1999) apontam a Psicologia Organizacional mais relacionada com as tarefas de recrutamento e seleção de pessoal, treinamento, avaliação de desempenho e outras rotinas da área de Recursos Humanos (RH). Para tanto, a Psicologia Organizacional inclui uma série de práticas e conceitos, objetivando auxiliar a liderança da empresa, a compreender e lidar com o fator humano. Esta inclui estudos sobre tomada de decisão, motivação, clima organizacional, liderança, comunicação interpessoal, dentre outros (SILVA, 2005).

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (DESSLER, 2003 p. 2).

O crescimento na demanda de consumo é uma evidência da necessidade de aumento da produtividade, porém isto deve ser pensando em conjunto com as necessidades ecológicas e de qualidade de vida dos funcionários. Assim, Zanelli (2002) cita como atividades do psicólogo organizacional:

- Realizar diagnóstico e proposições sobre problemas organizacionais ligados aos recursos humanos;

- Promover treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Realizar projetos de avaliação e desempenho;
- Implantar política de estágios na empresa;
- Desenvolver, em equipe multiprofissional, a política de saúde ocupacional;
- Desenvolver ações de assistência psicossocial que facilitem a integração do trabalhador;
- Promover vagas existentes na organização;
- Efetuar movimentação interna de pessoal;
- Implantar e atualizar plano de cargos e salários.

Esta área de conhecimento tem, como objeto de estudo, o comportamento humano dentro do ambiente organizacional em diferentes esferas de compreensão, seja ela individual, grupal, organizacional e ambiental, todas com o intuito de fazer uma Psicologia que considere o indivíduo dentro de uma pluralidade de entendimento, revelando-se, assim, uma ciência que adquire e estabelece uma relação com outras áreas e campos de atuação (ZANELLI; BASTOS, 2004).

A Psicologia das Organizações e do Trabalho, como nós chamamos hoje, é uma área de fronteira entre o homem, a pessoa humana, o trabalho e a sociedade [...] a Psicologia estuda a consciência humana, o comportamento, a subjetividade humana, tudo isso, e neste caso, da Psicologia das organizações e do trabalho, esse estudo e esse objeto são afetados por tudo o que acontece nessas três fronteiras (MALVEZI, 2014, [s.p]).

Nos últimos tempos, as organizações vêm notando que podem obter crescimento e manter seu desenvolvimento se estiverem dispostas a agregar valor aos seus parceiros, visto que, desta maneira, obterão considerável retorno, sobretudo dos seus colaboradores. No momento em que a organização se mostra realmente voltada para o capital humano, seus valores podem ser incorporados de maneira homogênea (CHIAVENATO, 2014).

Importante destacar que:

A tarefa central ou a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) pode ser resumida em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação. Tem a finalidade de construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas (ZANELLI; BASTOS, 2004, p. 490).

Com efeito, a Psicologia Organizacional é uma especialidade da Psicologia em que são assinaladas práticas antes mesmo da consolidação da ciência psicológica, esta prática da Psicologia passou por diferentes demandas até aqui, e mesmo com tudo que já foi apresentado, ainda não se empregam todas as informações que dela é possível. A contextualização dos

conceitos apresentados tem por intenção abordar mais uma caracterização de aplicabilidade da Psicologia. Ela, como foco mais estratégico envolvida com a participação política, econômica e social das empresas, é levada a direcionar-se nova e frequentemente a uma adaptação de conceitos e conhecimentos.

2.2 O papel do Psicólogo e o vínculo organizacional

Como já abordado brevemente neste estudo, cabe ao psicólogo frente às novas exigências do mercado de trabalho, atividades em Psicologia Organizacional para além da prática habitual de recrutar e selecionar. A Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) passa a ter que assumir um novo posicionamento diante desta realidade em que seu exercício profissional seja:

[...] explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação, construindo, a partir, daí estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas (ZANELLI; BASTOS, 2004, p.466-467).

O mundo corporativo tem necessidades diferentes quanto à visão de negócio que cada empresa possui, e estas diferentes complexidades requerem profissionais que sejam instruídos na formação acadêmica e que possam, em meio ao mercado de trabalho, demonstrar a habilidade de aplicar os conhecimentos em um prática facilmente flexível que ajuste a ciência em plano estratégico de gerenciar pessoas e organizações, ou seja, “ser um profissional flexível é ser um profissional que mantenha certa tensão criativa entre suas habilidades e os diversos pontos de vista, que podem ser diferentes, mas devem complementar-se” (CAMPOS, 2017 p. 7).

Por isso se faz necessário que a atuação profissional do psicólogo esteja permeada por uma capacitação abrangente capaz de suprir as demandas deste espaço, tais como afirmam Zanelli e Bastos em um trecho, ao conceituarem, a inserção do psicólogo em organizações.

A ampliação do modelo de atuação do psicólogo e sua crescente inserção em organizações e instituições (especialmente aquelas voltadas para os serviços de saúde) tornam indispensável que, independente do domínio específico de atuação, todo psicólogo seja capaz de analisar e compreender os processos organizacionais imbricados no contexto em que atua. Mesmo que tais processos não sejam o alvo da sua atuação técnica, compreendê-los e avaliar os seus impactos nos fenômenos sobre os quais interfere torna-se, cada vez mais, um requisito para uma atuação profissional ética e tecnicamente responsável (ZANELLI e BASTOS, 2004 p. 489).

Cabe ao psicólogo lidar, em seu dia a dia, com prática inovadora que abranja diferentes perspectivas, que suas intervenções sejam traçadas de forma mais estratégica e que sua participação se estenda à tomada de decisão frente à estrutura organizacional, que sua conduta

faça a Psicologia ganhar destaque nas relações de trabalho, no plano político e de negócio organizacional. “[...] sua inserção deixa de ser superficial e aproxima-se do nível estratégico e da formulação de políticas organizacionais” (BASTOS, 2005, p. 190).

Schmidt, Krawulski e Marcondes, no artigo sobre “Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação”, trazem o psicólogo enquanto gestor de pessoas, contextualizam algumas práticas deste profissional referenciando as necessidades atuais, pontuando que:

Gestão de pessoas abordam os temas da inserção do psicólogo no planejamento, bem como estratégias de carreira profissional, formas de gestão, novos olhares para o relacionamento interpessoal nos contextos organizacionais e, ainda, a respeito de novas tendências para a pesquisa em POT e novas políticas para a gestão da justiça organizacional (SCHMIDT; KRAWULSKI e MARCONDES, 2013 p. 253).

A frequente mudança no cenário globalizado destaca a necessidade de profissionais com perfis mais estratégicos, referindo que, por este novo processo, as empresas de grande a médio porte querem frequentemente mais resultados e produtividade; e, para tal, é preciso que o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estejam alinhados aos conceitos estratégicos organizacionais e que o psicólogo seja um profissional atuante em atingir objetivos que contemplem esta realidade sem deixar de assumir o compromisso ético da profissão (SCHMIDT; KRAWULSKI E MARCONDES 2013, *apud* MARRAS, 2000; ZANELLI; BASTOS, 2004).

Ivancevich (2008), sobre o tema, enfatiza a necessidade de um profissional com o olhar pluralista, que traga mudanças positivas à organização. Que suas ações estejam voltadas junto ao setor de Recursos Humanos (RH) com propósitos sólidos, que encare a cultura da empresa e busque a satisfação do empregado, pautando-se com os objetivos organizacionais.

Zanelli (2002) acrescenta que o psicólogo deve ser agente transformador dentro das empresas, desconstruindo as práticas ritualizadas do exercício profissional, aplicar a linguagem científica da Psicologia em operações objetivas compatíveis ao estudo do comportamento humano. Não se deixar mecanizar pelos valores enraizados das organizações, entretanto, inserir seu potencial, legitimar a formação e validar a pluralidade do saber psicológico com criatividade.

A busca por uma reciprocidade, na visão Bruttin (2007), é tarefa do psicólogo, que deverá encontrar caminhos sensatos para conciliar o desejo de crescimento das organizações com o engajamento voltado à promoção da qualidade de vida dos colaboradores; obtendo, assim, resultados nas esferas internas e externas do mundo corporativo, “muitas empresas hoje já buscam seriamente essas relações de reciprocidade, baseadas no crescimento compartilhado

e no respeito mútuo” (BRUTTIN, 2007, p.7).

Além do psicólogo como responsável em contribuir com o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, esse papel também cabe aos cargos estratégicos dentro da empresa, como os cargos de liderança.

2.3 Liderança

Nos tempos atuais, vem se ampliando, constantemente, a percepção e os estudos de que os processos produtivos das organizações dependem da participação ativa e conjunta das pessoas neles envolvidos, cada qual contribuindo no desempenho das funções que lhes foram atribuídas. Gerir pessoas adequadamente, dentro das novas realidades organizacionais, exige daqueles que desenvolvem esse papel, compreender que o modo com que se trata as pessoas torna-se uma estratégia fundamental a ser considerada. Por isso,

os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam se mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização (GIL, 2008, p. 220).

Para Bergamini (2008), o fator liderança adquire importância, hoje, principalmente dentro das organizações, uma vez que as empresas são formadas por grupos de pessoas que precisam ser coordenadas a fim que os objetivos e as metas desta sejam alcançados. E acrescenta que “cada dia mais se tem valorizado aqueles que, de maneira explícita, usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de dirigir os seguidores de maneira eficaz” (BERGAMINI, 2008, p.124.)

Vizioli (2010) afirma que, classicamente, líder é uma pessoa que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideia.

Já o processo de liderança, conforme Gil (2008, p. 221), “é bastante complexo, por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo três delas bastante discutidas: Liderança como combinação de traços pessoais; O comportamento do Líder; e as Condições que determinam a eficácia da liderança variáveis de acordo com a situação”.

Com base em Spector (2012), a abordagem mais antiga ao estudo da liderança é a das características, que se baseia na premissa de que algumas pessoas são naturalmente líderes melhores que as outras e que é possível identificar as características dos bons líderes, visto que, para este autor, um bom líder é bom em qualquer situação. Para ele, muitas abordagens ao estudo da liderança têm sido propostas, no entanto, a abordagem das características procura encontrar aquelas que fazem com que as pessoas sejam bons líderes.

Bergamini (2008, p. 125) observa que “a pesquisa moderna destruiu o mito do “líder

nato”, bem como não se pode concluir que se consiga fazer de qualquer indivíduo um líder eficaz [...]”. E afirma:

Um líder considerado eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda a potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem. Esse tipo de liderança é, no geral, exercido de maneira natural, de tal forma que o líder, nessas circunstâncias, recebe do seguidor a autorização para exercer sua influência sobre ele. Na prática, só se segue um líder que seja admirado pelo seguidor (BERGAMINI 2008, p.124).

Para essa autora, um líder eficaz, nesta visão, poderia ser considerado como eficaz dirigindo um certo grupo de pessoas, numa determinada situação, mas não teria o mesmo sucesso com outro grupo de pessoas, vivendo outro tipo de situação.

É esperado de um verdadeiro líder conseguir que o grupo seja produtivo frente aos objetivos a serem atingidos. Uma vez atingidos tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa ser evidente. Nesse sentido, cabe ainda ao líder, responsabilidade de garantir a moral e o bem-estar dos membros que se acham sob sua direção. Essa satisfação em termos práticos, retrata a maneira pessoal pela qual cada um a experimenta. Dessa maneira, o líder está sempre atento no sentido de buscar e favorecer o ajustamento e o desenvolvimento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual ela se encontra (BERGAMINI, 2008, p. 131).

Desta forma, a autora reafirma que, para ela, a principal missão do líder deve contar com sua habilidade de coordenar atividades de cada membro particular a fim de acontecer a produtividade do grupo, isso ao mesmo tempo em que se observa a harmonia entre o grupo e a participação de cada um em particular.

Nesse contexto, uma das preocupações dos estudiosos desta nova tendência, refere-se à tentativa de classificar os estilos de liderança. Os elementos principais tidos como subsídios para este estudo foram as funções de liderança, segundo a Escola Clássica de Administração e o movimento de Relações Humanas. A primeira destacava o interesse pelo trabalho e a segunda acentuava o interesse pelas pessoas. A partir daí, identificam-se dois estilos: o líder orientado para tarefa (o líder autoritário) e o outro para as relações humanas (o líder democrático).

Com base em Gil (2008), um líder orientado para o empregado, enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e ele está atento para a individualidade e necessidades pessoais. Já um líder orientado para a produção, enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a serem vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Neste contexto, demonstrar competência em liderança não é questão apenas de bom senso, mas exige treinamento individualizado, uma vez que cada líder exerce sua ação de maneira própria, com características do seu estilo de liderança. O desempenho do líder exige conhecimento a respeito do seu estilo de liderança, já que, em seu entendimento, mesmo os

bons líderes apontados como eficazes erram e não se importam se cometem enganos porque são capazes de reconhecê-los com tranquilidade.

O desempenho do papel do líder eficaz exige, antes de mais nada, muito conhecimento a respeito do seu próprio estilo de liderança. A seguir, é indispensável que o futuro líder esteja em condições de planejar sua própria estratégia, para utilizar ao máximo de pontos fortes do seu estilo. Nesse sentido, ele precisa aceitar com tranquilidade que é perda de tempo desenvolver certos aspectos que não sejam positivamente proeminentes no conjunto de traços que forma a sua personalidade (BERGAMINI, 2008, p. 178).

Para Spector (2012, p.359), “a abordagem do comportamento do líder se volta ao que os líderes fazem e não a quais podem ser suas características pessoais”. Dessa forma, percebe-se que muitos líderes têm se voltado aos estilos de liderança. O mesmo autor descreve quatro estilos de liderança, que são:

Estilo de apoio. [...] envolvendo demonstrar interesse pelas necessidades e bem-estar dos subordinados.
 Estilo diretivo. [...] envolvendo estruturar as tarefas para os subordinados e esclarecer o que se espera deles.
 Estilo participativo. Esse estilo envolve consultar os subordinados e permitir que eles participem do processo decisório.
 Estilo de realização. Esse estilo envolve enfatizar a realização e o bom desempenho, incluindo determinar metas desafiadoras e salientar padrões de alto desempenho. (SPECTOR, 2012, p. 365).

Neste contexto, muitas empresas têm procurado implementar o desenvolvimento de seus líderes por processo de avaliação de competências. Através de clareza, evidenciar comportamentos, habilidades e atitudes. As principais competências citadas por Vizioli (2010, p. 58-59) são:

- Comunicação;
- Cooperação e trabalho em equipe;
- Foco no cliente;
- Gestão de mudanças (adaptabilidade);
- Liderança (inspiradora);
- Orientação para resultados (desempenho);
- Pensamento estratégico;
- Planejamento e organização;
- Tomada de decisão (riscos).

Prossegue-se com esse autor, que também retrata os principais comportamentos de liderança, considerados fundamentais para a atualidade:

- Agregar consensos e administrar conflitos;
- Assumir o papel de *coach*;

- Comunicar clara e objetivamente;
- Criar e sustentar um ambiente de aprendizagem constante;
- Dar *feedback* claro e objetivo;
- Delegar adequadamente;
- Identificar e desenvolver talentos;
- Influenciar para comprometer;
- Inspirar e motivar;
- Ouvir genuinamente.

Assim, muitas vezes, líderes têm dificuldades de se comportarem em conformidade ao novo papel do líder e como bom gestor; no entanto, devem empenhar-se para potencializar o que têm de positivo e fazer ajustes em comportamentos que sejam percebidos como disfuncionais.

Na visão deste mesmo autor, um líder que domina, de fato, a liderança sabe se cercar de pessoas com tipos, temperamentos e competências diferentes dos seus. Assim, mostra-se humilde e, para tal, é preciso que tenha habilidade para administrar os conflitos que as diferenças, inevitavelmente, gerarão.

Schein (2017) considera que tratar de liderança dentro das organizações exige pensar na cultura que ela engloba, exemplificando que as duas “são partes de uma mesma moeda”. Cultura é um conjunto de regras, normas e rotinas moldadas por papéis de liderança e servem para gerenciar comportamentos dentro das organizações, assim como criar e inserir significado destas para as pessoas para que haja um propósito.

O autor ainda ressalta que um líder, por possuir esta responsabilidade de construir uma cultura, precisa isentar-se dela quando for cabível, pois a cultura também pode defini-lo; observando que, em certos momentos, será preciso adaptá-la. Liderar, assim, implica saber o momento que aquilo que foi empregado até então pode se desgastar e precisa ser revigorado. Identificar essas fragilidades e saber enxergar o problema além dele mesmo ou de como ele próprio cunhou-o, desenvolve a essência de uma liderança (SCHEIN, 2009).

Tajra e Santos (2014) pontuam que liderança está atrelada à capacidade de engajar as pessoas dentro das organizações. O líder é aquele que sabe manejar os propósitos da empresa e traduzi-los, por influência positiva aos colaboradores, beneficiando o melhor entrosamento dos grupos. Liderar é agir com espontaneidade e, ao mesmo instante, promover resultados por meio de metas estruturadas e objetivas.

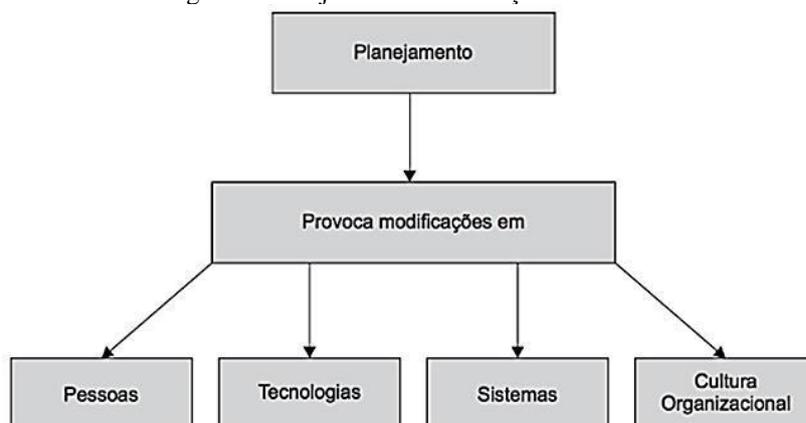
Os autores, ao citarem os conceitos de Robbins (2007) sobre liderança e sua importância

em gestão de pessoas e estabelecimento de confiança com a equipe, citam três competências essenciais a este papel: Competência Interpessoal, Competência Informacional e Competência para decidir (TAJRA e SANTOS, 2014 p. 13-14 *apud* ROBBINS 2007).

- **Competência Interpessoal:** A coerência das atitudes desencadeia a credibilidade do líder, as suas atitudes devem condizer com suas falas e sua conduta deve ser correspondente ao papel que ocupa;
- **Competência Informacional:** Possuir bons relacionamentos dentro e fora da empresa que proporcionam informações estratégicas para gerenciamento das tarefas e que sejam pertinentes ao desenvolvimento de todos;
- **Competência para decidir:** Ter a tomada de decisão e responder prontamente às divergências e direcionar as ações necessárias para problemas que emergem.

Outro ponto essencial que os autores Tajra e Santos (2014) expõem sobre este tema, envolve o planejamento estratégico. Frente às demandas da atualidade, os líderes encontram diferentes fatores que impactam na busca por resultados. Ser um líder capaz de planejar ações em contexto estruturado e dinâmico, favorece os resultados que se almejam conquistar.

Figura 2 Planejamento e Mudanças Estruturais



Fonte: Tajra e Santos (2014) p. 58

Dutra (2016) aborda que a demanda por uma liderança capaz de se posicionar mediante as transformações e influências do mercado, tem sido requisitado pelas organizações, isto porque, será ele o agente que mediará - com flexibilidade e adequação - os princípios da empresa e situações conflitantes. Líderes de sucesso, na visão do autor, são aqueles capazes de mobilizar equipes e ainda conciliar as pressões e exigências que o cercam.

Zanelli (2014), ao realizar uma análise acerca dos conceitos de liderança atribuídos por outros autores, resume que liderar é:

- É um processo;

- Abrange influenciar outras pessoas;
- Ocorre em grupos;
- Inclui a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais;
- Compreende o estabelecimento e a realização de objetivos comuns (ZANELLI, 2014, p. 419).

O desenvolvimento do comportamento de liderança requer que ele esteja frente às pessoas, que sua busca por aperfeiçoamento seja constante para assumir responsabilidades e atribuições. É fundamental que suas habilidades comportamentais de gestão assumam compromissos em realidades práticas e objetivas e ou abstratas e subjetivas (DUTRA 2016).

2.4 Recursos Humanos no plano estratégico

O capital humano pode ser considerado o principal atuante da organização. Diante disso, existe a necessidade de fazer com que as organizações estejam mais conscientes em relação ao valor de seus funcionários, o gestor deve perceber seu colaborador como sendo único e humano, e cabe ao psicólogo desenvolver essa organização com os recursos que ali existem (CHIAVENATO, 1999).

Não há como pensar em Recursos Humanos (RH), isolado de uma realidade econômica, política, social, tecnológica e muito menos planejar ações de maneira independente e hierárquica sem contextualizar as pessoas. Nesse sentido, "As mudanças nessas variáveis fazem com que a organização adote estratégias que muitas vezes exigem que se modifique o perfil e o comportamento de seus recursos humanos" (TOLEDO 1992, p.2 cita CABRERA).

Para haver Recursos Humanos (RH), é necessário que haja tanto pessoas como a própria organização, entretanto, pessoas não devem ser consideradas apenas como materiais. Entende-se que são recursos humanos quando essas pessoas, de alguma forma, desempenham papéis ou tarefas dentro do ambiente organizacional, realizando seus afazeres diários e exercendo suas atividades. As empresas precisam destes recursos assim como precisam de recursos financeiros para que a empresa esteja em movimento, por isso a denominação de pessoas dentro do ambiente organizacional, como recursos humanos (CHIAVENATO, 2016).

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como sendo seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que tem outros vínculos além daqueles que mantêm com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes (LACOMBE, 2011, p. 18).

Dessa maneira, percebe-se que integrar colaboradores requer um árduo processo de desenvolvimento para diminuir erros. Se o processo de recompensar os colaboradores é

inexpressivo, ele pode também ter dificuldade para mantê-los. O equilíbrio no controle de todos esses métodos é essencial (CHIAVENATO, 2014).

Pequeno (2012), ao discorrer sobre uma nova ARH, apresenta que as empresas, para atenderem todas as inovações contemporâneas, principalmente as influências decorrentes da globalização e desregulamentação dos mercados, precisa assumir riscos para acompanhar tais exigências, mas que busque, acima de tudo, destacar-se com inovações e resoluções consistentes, frente a intercorrências passíveis de erro.

Uma das modalidades de Recursos Humanos (RH) consiste em desempenhar, dentro das organizações, atividades que envolvem processos, ou seja, lidar no dia a dia com atividades que estabeleçam padronização na obtenção de resultados, em que pessoas são utilizadas como recurso para promoção de desenvolvimento, sendo sua participação essencial devido aos papéis que exercem. As técnicas podem ser aplicadas a pessoas dentro do espaço organizacional com a finalidade de abstrair dados ou tomada de decisões (CHIAVENATO, 2009).

Os principais objetivos da Administração de Recursos Humanos (ARH) são:

- 1) Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.
- 2) Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objetivos individuais.
- 3) Alavancar eficiência e eficácia por meio dos recursos humanos disponíveis (CHIAVENATO, 2016, p. 269).

Pequeno (2012) acrescenta que, entre todos os recursos disponíveis que auxiliam as organizações a enfrentarem as requisições do mundo corporativo, o recurso humano é o mais resultante na entrega e solução das demandas. Só pode ser utilizado com toda essa potencialidade se o profissional de RH apresentar, entre suas habilidades e competências, as seguintes condições: ser parceiro estratégico, agente de mudanças, especialista administrativo e defensor dos funcionários; condições que Pequeno fomenta como modelo de atuação atual em ARH.

Cançado (2005) contextualiza a rotina e uma nova disposição ao setor de Recursos Humanos (RH), enfatizando a necessidade de busca por novos conhecimentos que substituam as burocracias e resultem em uma atenção geral à organização por meio de um planejamento estratégico que se relacione com diferentes áreas e segmentos, com o propósito de facilitar uma atuação mais dinâmica e contínua.

Kotler (1992), ao conceituar planejamento estratégico, define-o como um processo de gerenciamento com a finalidade de equilibrar os objetivos da empresa com as reais necessidades do mercado; oportuniza às organizações, com base em seus recursos disponíveis, melhores

condições de desenvolvimento. Isso é possível com a assertiva atuação do setor de Recursos Humanos (RH) e suas estratégias direcionados ao crescimento integral da empresa.

2.5 Treinamento com foco estratégico

O treinamento é uma ferramenta utilizada pelo setor de Recursos Humanos (RH) a fim de alcançar metas e objetivos traçados pela organização que dispõe de uma equipe treinada e capacitada, poderá cumprir as funções exigidas de forma eficiente.

Conforme Chiavenato (2009), o conceito de treinamento, com o passar dos anos, foi se transformando, observando que 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 do preenchimento de cargos. Mas, recentemente, o conceito foi se modificando e hoje se considera o treinamento como um meio para impulsionar o desempenho no cargo. O treinamento pode ser entendido como um processo de aprimoração e qualificação da mão de obra, além de propiciar o aumento do nível intelectual através da educação geral.

Planejamento estratégico é temática recente, porém, atualmente, é uma exigência que implica no direcionamento de ações para obtenção de resultados. Explanando sobre o treinamento dentro das organizações, caracteriza-se como “a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa” (*apud* ARAÚJO; GARCIA, p, 76).

A reformulação das estratégias de atuação na gestão dos Recursos Humanos (RH) terá de partir de um posicionamento crítico corajoso, capaz de colocar em discussão, da forma mais aberta possível, os acertos, as impropriedades e os desvios que caracterizam o seu campo prático de ação (LUCENA, 2017, p. 66).

Treinar envolve capacitar pessoas para que desempenhem suas funções a curto prazo, entendida como ação que visa integrar o colaborador nas empresas, proporcionando aprimoramento de suas competências. Oliveira (2017), em relação ao treinamento de pessoas, pontua que é uma forma de aperfeiçoar as habilidades humanas dos colaboradores, mas, para tal processo acontecer, também é necessário que ocorra avaliação das necessidades e porquês de treinar e quem treinar.

Gil (2019) aponta também o desafio de uma ação estratégica neste segmento, cujo maior obstáculo atual é a transição da gestão de recursos humanos, para gestão de pessoas, pois gerenciar competências intelectuais revela-se um trabalho árduo, reconhecendo-se que o objetivo é considerar pessoas como pessoas, parceiras das organizações na busca de

desenvolvimento coletivo, não apenas como recursos, designando-as como patrimônios empresariais, mas aqueles que fornecem às organizações suas habilidades e conhecimentos. Gil (2019) apresenta que a gestão estratégica de pessoas deve atuar:

[...] como uma área que, ao se vincular às metas e aos objetivos estratégicos da organização, torne-se capaz de tornar a organização mais flexível e inovadora. Ou, em outras palavras, quando as pessoas possam ser reconhecidas como vantagem competitiva para a organização (GIL, 2019, p. 27).

Chiavenato (2014) apresenta seis conceitos como principais ao se elaborar uma gestão estratégica de pessoas, considerando-se que investir em pessoas e o retorno que elas trazem para as organizações, representa a transição moderna dos Recursos Humanos (RH) atualmente. “Processos de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processos de recompensar pessoas; Processos de desenvolver pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Processos de manter pessoas; Processos de monitorar pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p.14)

Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além do mais, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo (CHIAVENATO, 2014, p.15).

Marras (2009) ressalta que treinar pessoas é uma renovação de conhecimentos e adaptação a uma nova cultura, direcionado a uma execução imediata de habilidades: “treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que recicla esses conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS 2009, p. 145)

Galvão (2006) defende também que treinamento é dado pela aquisição de conhecimento e desenvolvimento contínuo na busca pessoal do indivíduo com a intenção de se adaptar aos diferentes papéis que ocupa e às diversas situações a que está exposto, além de modelar suas habilidades e atitudes.

Lacombe (2006) expõe que treinamento é contribuir com atividades que capacitem determinada pessoa apta a exercer sua atividade, orientar, dirigir e projetar aquilo que realmente se espera para tal atuação.

Proporcionar aos funcionários um ambiente que envolva condições de trabalho em que suas características físicas, sociais e psicológicas sejam atendidas, contribuirá para que o indivíduo se sinta motivado e acolhido pela organização, se sinta bem ao realizar aquilo que faz e haverá uma troca quando ele exercer sua função corretamente devido a um treinamento estrategicamente planejado às necessidades organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

2.5.1 Levantamento das necessidades

Segundo Marras (2001, p. 157) “a execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”. Portanto, existem quatro etapas do treinamento que incluem a análise de carências, a certeza quanto à estratégia para a resolução, a implementação do procedimento e a avaliação e monitoramento dos resultados obtidos através do treinamento. Não se pode confundir a prática do treinamento com simples execução e oferta de cursos que apenas promovem informação (CHIAVENATO, 2014).

Oliveira classifica os métodos de treinamento em:

Treinamento no próprio trabalho, tem como objetivo demonstrar e transferir conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho; Treinamento conceitual baseia-se na identificação, estruturação e transmissão de conhecimentos e Treinamento por meio de jogos e simulações, consiste em um importante recurso a serviço da aprendizagem (2004, p.159-163).

A primeira etapa do treinamento corresponde ao diagnóstico preliminar do que deve ser feito. O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise: “1. Sistema organizacional: no nível da análise da organização total; 2. Sistema de treinamento: no nível da análise dos recursos humanos; 3. Sistema de aquisição de habilidades: no nível da análise das operações e tarefas” (CHIAVENATO, 2009, p.393).

De acordo com Chiavenato (2014), esta primeira etapa é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta. Necessidades estas que precisam ser claras e diagnosticadas através de pesquisas e análises que serão capazes de constatar todas essas informações coletadas. "O programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização" (CHIAVENATO, 2014, p.319).

Chiavenato (2009) diz que o levantamento de necessidades para promover um treinamento é muito importante, visto que, desse modo, a organização agrega as informações que têm maior importância para esse procedimento e que estejam aptas para análise dos gestores.

Meneses e Zerbini (2009), em um artigo sobre levantamento de necessidades de treinamentos, enriquecem este tema ao exporem que este processo é um meio de analisar desempenho dos colaboradores e planejar estratégias de mediação com fins educacionais. É preciso, na visão dos autores, haver uma análise criteriosa sobre tarefas que a organização demanda e os indivíduos que estão inseridos naquele espaço para realizá-las.

A análise de tarefas é atualmente um desafio para montar um plano de necessidades de

treinamento, visto que a modificação global do trabalho exige mais competências cognitivas que meramente braçais. O avanço tecnológico e a modernização nas relações de trabalho tendem à procura de profissionais com habilidades cognitivas e demasiadamente intelectuais, e entender uma demanda e descrever qual a real necessidade que ela exige, impõe a apresentação de estratégias bem elaboradas (MENESES, ZERBINI 2009).

A falta de treinamento diz respeito à ausência de qualificação profissional, quer dizer que existe distinção entre o que o colaborador deveria saber e fazer daquilo que ele, de fato, sabe e faz. Correspondem à irregularidade entre o que deveria ser e o que realmente é. Uma necessidade de treinamento é uma esfera de informação ou de aptidões que um colaborador ou grupo necessita trabalhar para aprimorar sua eficiência e produtividade no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Quando o treinamento é focado em competências, baseia-se na lacuna existente entre as competências disponíveis e existentes e as competências necessárias à organização, a cada unidade organizacional, a cada gestor de pessoas ou ao trabalho das pessoas. Nesse caso, “o treinamento significa a maneira pela qual se tenta preencher as lacunas e equiparar as competências existentes com as necessárias à organização” (CHIAVENATO, 2014, p.319).

A pesquisa organizacional estabelece qual a ênfase a ser dada ao treinamento. Essa finalidade de estudo organizacional deverá verificar todos os fatores como planos, potencial de trabalho, habilidade organizacional, clima organizacional e verificação de colaboradores preparados para mensurar os custos envolvidos, além dos benefícios desejados do treinamento em paralelo a outras estratégias, preparados para lidar com os objetivos e com as consequências relativas ao meio organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Pequeno (2012) discorre sobre alguns exemplos acerca de como levantar as necessidades de treinamento, como questionários elaborados com essa finalidade, entrevistas, estruturação de competências, também a pesquisa de clima que pode ser utilizada, além de dar importância às percepções dos gestores e líderes de setores. Indicadores como problemas nos processos, queixas de relacionamento internos ou com clientes, embasam necessidades de treinamento e cada organização encontrará suas falhas e poderá projetar melhorias correspondentes ao levantamento realizado cuidadosamente.

"Quando as organizações procuram realizar um diagnóstico organizacional, elas o fazem porque desejam atingir alguns objetivos específicos: querem implantar ou implementar seus processos" (PASETTO, 2012, p. 130). “O planejamento do treinamento decorre do diagnóstico das suas necessidades. Geralmente os recursos e competências colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada” (CHIAVENATO, 2009, p.

400).

Complementando a ideia, Hackett (2000) propõe para a organização, que esta busque um possível colaborador com os princípios e as habilidades necessárias para ajudar sua equipe a atestar um desempenho melhor e que o colaborador concorrente escolhido atenda ao trabalho, auxiliando a colocar em prática seus talentos, desenvolvendo-os.

2.5.2 Tipos de treinamento

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é aplicado para promover a capacidade do empregado e melhorar suas características com relação às exigências dos papéis funcionais, ou seja, é através do treinamento que o empregado desenvolve suas habilidades de forma mais eficiente e evolui dentro da organização.

Para adequar o tipo ideal de treinamento, é preciso pensar na ferramenta não só como uma facilitadora de objetivos estratégicos, mas também como um processo capaz de agregar ao treinando, informações além da habilidade necessária a exercer uma função; o treinamento é um método sistemático de interação e adaptabilidade, devendo apresentar “clareza, precisão e originalidade na apresentação do programa de treinamento. Recursos instrucionais eficientes e adaptáveis ao treinando. Plena participação do treinando no desenvolvimento dos temas do programa de formação” (CARVALHO, 2001, p. 52 - 53).

Lacombe (2011) aborda diferentes tipos de treinamentos, que vão variar dependendo do objetivo organizacional e público-alvo. “As principais formas de treinamento no trabalho são: orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções (*job rotation*); substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais” (LACOMBE, 2011, p. 400-402).

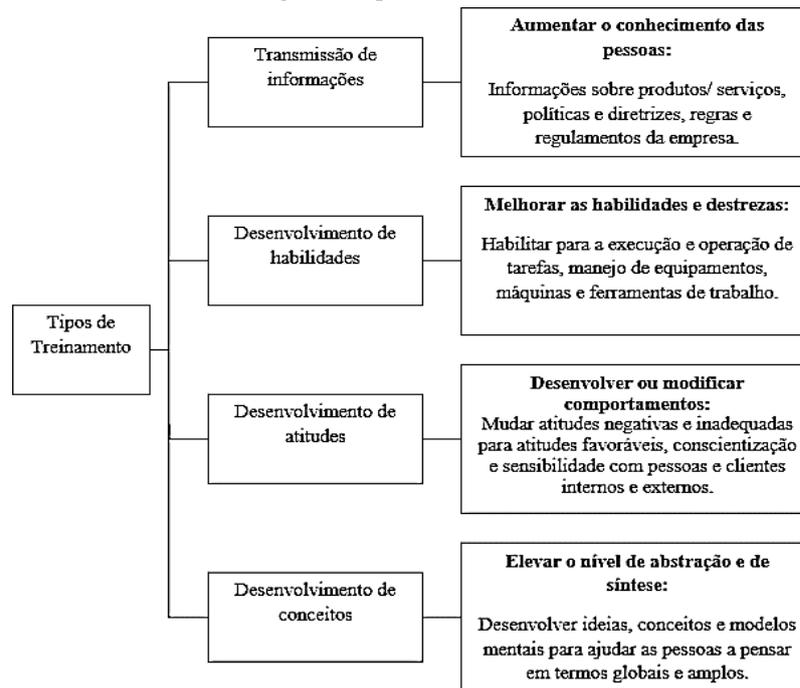
- **Orientação de chefia:** Aqui acontece o mais típico treinamento dentro das organizações, quando os líderes ou gestores fazem orientações ao colaborador, treinar aqui envolve tanto o plano técnico como o moral;
- **Estabelecimento de metas:** O objetivo neste tipo de treinamento, é estabelecer e programar metas a serem revisadas periodicamente por meio de reuniões que podem ser utilizadas como forma de orientação, revisão de procedimentos, resultados dos objetivos propostos a cada um e promoção de educação coletiva;
- **Rotação de funções:** Treinar neste método, envolve educar os funcionários para novas posições dentro da empresa, e adquirir novos conhecimentos diários na prática, porém deve esta prática estar relacionada com a formação básica do colaborador dentro da empresa, a fim de evitar transtornos futuros.

- **Substituição temporária:** Pode ser usada como treinamento e avaliação, por causa das ausências de líderes ou demais colaboradores, há uma substituição temporária de cargos que, ao exercer as atividades propostas, desencadeia a aprendizagem e avaliação de desempenho;
- **Orientação por meio de mentores:** A transferência de mentoria daqueles que já estão há tempo na empresa e possuem uma vasta experiência. O treinamento ocorre pela informação e orientação a jovens empregados com alto índice de potencial desenvolvimento. Garantir condições adequadas de crescimento e ensinar tudo aquilo que envolve a história da empresa e suas estratégias de expansão;
- **Incumbências especiais:** Por intermédio de viagens, participação de comitês e grupos específicos de estudos ou de planejamentos propiciam aprendizado e experiências. Representa uma forma de treinar, orientar e buscar novas perspectivas de negócio depositados ao colaborador.

O autor também conceitua treinamentos formais internos e externos. O primeiro refere-se a cursos, palestras, seminários e capacitações de aperfeiçoamento e desenvolvimento destinados aos funcionários para treiná-los para funções atuais ou futuras. E o segundo objetiva treinar número menor de pessoas devido a parcerias com universidades e seus programas de ensino especializados, proporcionar ao empregado instruções referentes à economia, administração e áreas de interesse da empresa, como os programas de MBA (LACOMBE, 2011).

Chiavenato (2009), ao tratar sobre treinamento, apresenta um quadro contendo quatro tipos de treinamento, envolvendo uma escala crescente de complexidade.

Figura 3 Tipos de Treinamento



Fonte: Chiavenato, 2008 p. 372

Nela, é possível perceber que treinar pessoas envolve questões além de preparo específico para realização de tarefas desejadas, implica em um processo sistemático de implantação, no colaborador, daquilo que a empresa acredita ser o ideal para sua visão de negócio e o que ela almeja como resultados.

2.5.3 Processos de aplicar pessoas

Chiavenato, ao empregar conceitos aos processos de aplicar pessoas, traz três subtemas, que são : *Orientação de pessoas*, ao qual cabe situar o funcionário mediante o seu papel na empresa, conduzir as informações que possibilitem a ele atuar onde se sinta guiado ou direcionado ao objetivo dele naquele espaço, podendo caminhar junto aos princípios que a organização acredita. “Imprimir rumos e direções, definir comportamentos e ações, definir metas e objetivos, estabelecer resultados a cumprir são providências orientadoras que a organização deve oferecer aos seus funcionários” (CHIAVENATO, 2014, p. 153).

Outro tema dentro de aplicar pessoas que Chiavenato pontua é a *modelagem do trabalho*; a este tópico, pode-se acrescentar que é a forma como as pessoas exercem suas atividades, aqui referindo-se a uma padronização sobre a forma de executar tarefas dentro das organizações. O autor pontua a importância do desenho de cargos para que haja mais clareza sobre como se organiza a estrutura da empresa e como se configuram as especificações dos cargos e seu exercício (CHIAVENATO, 2014).

Terceiro e não menos importante refere-se ao que autor classifica em *avaliar desempenho humano*, um método direcionado a avaliar o progresso de uma pessoa dentro da organização e de que forma os seus resultados puderam contribuir com o aprimoramento da empresa.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa ou de uma equipe em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Dutra, ao conceituar as avaliações de desempenho e performance, diz serem um processo em que se pode perceber a gestão de pessoas extremamente necessária na compreensão do todo; e que, atualmente, avaliar desempenho é importante tarefa tendo em vista o mercado competitivo e dinâmico. O autor apresenta esta ferramenta como um recurso para melhor embasar as decisões em gestão de pessoas, assim como traçar grau de excelência para que suas ações sejam estrategicamente planejadas, na intenção de precaver índices de falhas em todos os processos nos quais as pessoas estão inseridas e onde sua gestão está errando para tal fato acontecer (DUTRA, 2016).

Tem-se, também, o que Ramal, Bastos, Cereja e Mósca (2014) conceituam sobre a avaliação de desempenho estar ligada às consequências de uma gestão de pessoas, que são elucidadas pelos seus resultados. A avaliação do desempenho individual e coletivo não deve estar desvinculada do processo de gestão do desempenho da organização, que é consequência de sua estratégia. “Gestão de desempenho diz respeito ao monitoramento e controle que emerge

de um repetitivo ciclo de formulação estratégica, planejamento estratégico, planejamento operacional e realização da estratégia” (RAMAL, BASTOS, CEREJA e MÓSCA, 2014 [s.p]).

Marras (2016, p. 167-168) propõe que “a avaliação de desempenho dá uma visão abrangente de alguns campos de estudo: Campo dos Resultados, Campo do Conhecimento e Campo do Comportamento”. Veja-se:

- **Campo dos Resultados:** Está atrelado a metas e projeção de resultados a serem alcançados pela organização;
- **Campo do Conhecimento:** Avalia a capacidade de assimilação de conteúdo e informações de forma abrangente do colaborador. A forma como busca se auto-perfeioar por condições próprias ou pelos programas desenvolvidos pela empresa;
- **Campo do Comportamento:** Relaciona-se a mensurar atitudes, comportamentos e valores do colaborador. Sua conduta dentro da empresa, como se porta fora dela pelos

princípios estabelecidos pela organização.

Lucena (2017) afirma que a avaliação de desempenho propicia base para outros processos de Recursos Humanos (RH) e pode justificar diferentes decisões sobre colaboradores. É a mensuração prática do que a pessoa sabe fazer, como sua efetividade e qualidade do saber fazer agrega valor à organização. Está associado à potencialidade e competências, decorrendo, assim, possibilidades de conceder prestígios e crescimento na carreira como retribuição do trabalho realizado.

2.6 Desenvolvendo pessoas em organizações

Como já mencionado anteriormente neste trabalho, as organizações diante das mudanças que envolvem o “mundo globalizado”, precisam adaptar-se traçando estratégias que resultem como seu destaque. Desenvolver pessoas no ambiente organizacional é um valioso recurso que, realizado de forma planejada, traz benefícios para a empresa como também para os próprios colaboradores. Dutra, ressalta que esse tipo de estratégia é inerente ao cenário contemporâneo dos negócios e que, atualmente, esta exigência é fundamental para organizações se diferenciarem em um mercado frequentemente competitivo (DUTRA, 2016).

Deste modo, para que haja evolução da organização, é essencial se entender que a peça-chave para este processo são as pessoas. Elas e a forma como são profissionalmente desenvolvidas garante que uma empresa se destaque e, conseqüentemente, motive seus colaboradores a buscarem o constante aperfeiçoamento.

As organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho. Elas não pensam, não sonham, não planejam, não agregam valor, não fazem diferente (ORLICKAS, 2001, p. 29).

Chiavenato (2014), quanto ao desenvolvimento de pessoas, identifica que treinamento é direcionado a melhorar as atividades das pessoas na construção de um desempenho organizacional; já o desenvolvimento buscará construir um plano de carreira às pessoas inseridas nas organizações, para que possam se preparar e estarem, futuramente, à frente do crescimento da organização.

Marras (2000) faz uma diferenciação entre os dois processos, ou seja, a que se destina cada uma das ferramentas e enfatiza que no desenvolvimento de pessoas, os resultados são projetados a longo prazo: “[...] treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Este é um método que demanda estratégias a longo prazo e devem ser bem estabelecidas assim como reavaliáveis, que sigam as tendências do mercado, mas que não percam sua essência e visão de negócio.

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. E 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, 2014, p. 307).

Gil (2019), ao apresentar a importância do planejamento estratégico, diz que a gestão de pessoas é uma nova modalidade em Recursos Humanos (RH) em que se valoriza mais o intelectual, pois, por meio dele, as organizações são capazes de alcançar o sucesso; e quando se faz referência a intelecto, envolve pessoas, deste modo, considerando que elas são as principais influenciadoras em propor inovações e desenvolvimento das empresas.

Chiavenato (2014), ao expor mais um conceito básico em gestão de pessoas, apresenta que desenvolver pessoas dentro dos ambientes organizacionais está intimamente ligado ao que ele define como educar pessoas, auxiliá-las a encontrar-se dentro de si mesmas e exteriorizar o seu talento, se ver capaz de assumir as diversas possibilidades em que suas habilidades possam ser potencializadas.

Segundo Oliveira, o processo de desenvolvimento estimula as pessoas a agirem com criatividade nas organizações, isso implica em um relacionamento mais dinâmico, inovador e facilitador de novos arranjos, que auxiliam na modificação concreta do ambiente organizacional. O autor realça que estimular o processo de inovação é fundamental, e que agrega valor à empresa, que toda ideia, pensamento criativo, deve ser aproveitado de forma integral, promovendo, assim, o reconhecimento profissional (OLIVEIRA, 2017).

Apesar da motivação ser algo intrínseco do ser humano, quando a empresa desenvolve, treina e reconhece o colaborador, dá a ele subsídio para satisfação e realização profissional, motivando-os a tornarem-se futuros membros de valor para a empresa (SANTOS, 2017 s.p).

Fidelis (2014), sobre desenvolvimento de pessoas e o estabelecimento de carreira, sinaliza a importância das próprias pessoas se auto aperfeiçoarem na busca de capacitação além daquela proporcionada pelas organizações. “O desenvolvimento de pessoas está atrelado à carreira, e as diretrizes para a administração desses processos que só serão validadas quando houver a participação conjunta das pessoas” (FIDELIS, 2014, p.94).

Dutra pontua que desenvolver pessoas está atrelado às complexidades, prepará-las para assumirem posicionamento diante de dificuldades que emergem nas organizações.

“Desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. Pode-se definir o desenvolvimento da pessoa como capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade” (DUTRA, 2016, p. 114).

Pacheco (2005) destaca que desenvolver pessoas é proporcionar-lhes seu próprio crescimento e incentivar a busca por uma melhoria contínua. Envolve poder facilitar essa transição muito mais que objetivos organizacionais, entretanto, motivar mudanças de hábitos, comportamentos e atitudes. “O processo de desenvolvimento de pessoas inclui treinamento e vai além; compreende o autodesenvolvimento, processo esse que é intrínseco a cada indivíduo [...]” (PACHECO, 2005, p.3).

2.6.1 Organizações e Pessoas

Ao longo do processo de desenvolvimento das civilizações, o homem se organizou em sociedades formadas por setores e outras pequenas organizações. Sempre dependeu delas e, simultaneamente, contribuiu para sua formação e permanência. Partindo do princípio de que as organizações necessitam das pessoas para sobreviverem e vice-versa, o conceito de organização, para Chiavenato (1999, p. 8), é “uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum”.

As organizações são formadas por pessoas que passam a maior parte do tempo dentro delas. Assim, é dado às pessoas o espaço para alcançar seus próprios objetivos.

As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Sejam quais forem os seus objetivos - lucrativos, educacionais, religiosos, políticos, sociais, filantrópicos, econômicos, etc, as organizações envolvem principalmente as pessoas que se tornam mais e mais dependentes da atividade organizacional (CHIAVENATO, 2003, p.13).

O homem pode satisfazer a maioria de suas necessidades dentro das organizações, porque este vive em um mundo que depende delas. Para conseguir um trabalho, comprar um alimento, vestir uma roupa, buscar melhor saúde, colocar combustível no automóvel, automaticamente será em uma organização que a pessoa encontrará o fator possibilitador de realização de sua necessidade.

Com base em diversos autores, ratifica-se que toda organização é formada por duas ou mais pessoas. A colaboração entre ambas pode melhor contribuir para sua sobrevivência. Segundo Chiavenato (2003, p. 21), “uma organização somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação a fim de cumprirem um propósito comum”.

O autor ainda menciona os parceiros de uma organização, que são: empregados; investidores e acionistas; fornecedores (de matérias primas, Recursos Humanos RH, etc.); clientes, consumidores e usuários; governo e sociedade. Não existem organizações sem pessoas.

Diante disso, Chiavenato (1999) enfatiza que, para estudar as pessoas em uma organização, têm-se duas alternativas: considerar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais) ou considerar as pessoas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências indispensáveis para o trabalho organizacional). O autor dá ênfase para a segunda alternativa, colocando a pessoa como a ferramenta principal para a tomada de decisões dentro da organização, mas não deixando de lado os aspectos de personalidade, valores, motivações, o que favorece à pessoa estar bem consigo mesma.

Retoma-se o período que antecedeu a Revolução Industrial, lembrando que as pessoas eram tratadas como máquinas e serviam apenas para produzir e pouco pensar. Eram punidas quando não estavam motivadas ao trabalho e, com relação à decisão, permaneciam sempre na escala mais baixa da organização, sem valorização alguma. Somente tinham a incumbência de executar suas tarefas rotineiras, caracterização, hoje, notadamente reconhecida como inadequada, improdutiva e comprometedora da saúde dos trabalhadores no ambiente organizacional.

Com o passar do tempo, surge uma nova maneira de administrar pessoas, ou seja, administrar com as pessoas. Hoje, muitas empresas adotam a postura de fazer com que as pessoas sejam administradoras de suas próprias tarefas e não apenas ou somente agentes de execução.

2.6.2 Desenvolvimento de pessoas e o processo de implantação

Chiavenato (2014), um dos mais exponenciais autores na produção científica relacionada à gestão de pessoas e organizações, remete que a educação é inseparável ao processo de desenvolver pessoas, e que atividades planejadas com o intuito de inserir conhecimento nas práticas diárias de desenvolvimento, visam não somente um plano de carreira ao empregado, mas também crescimento pessoal, além de prepará-lo a exercer habilidades em uma expectativa futura.

O autor acrescenta ainda que não há classificação de pessoas aptas ou não a serem desenvolvidas nas organizações, que todas devem ter a oportunidade e buscarem por si mesmas

o mais elevado de seu potencial, devido às exigências do mercado estarem direcionadas fortemente à capacitação profissional. “Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários” (CHIAVENATO, 2014 p. 351).

Chiavenato (2014) defende, portanto, que o desenvolvimento organizacional se caracteriza por proporcionar aprendizagem por meio de experiências vivenciadas no âmbito organizacional em um determinado período, propõe métodos que são facilitadores no dinamismo e implantação do desenvolvimento de pessoas nas organizações, com o uso de técnicas e aprimoramento de habilidades aplicadas diretamente aos cargos, e além deles.

Kops e Ribeiro (2013) enfatizam que desenvolver pessoal envolve uma contribuição social não só de caráter estratégico para as organizações. O compromisso e a responsabilidade dos envolvidos, principalmente os gestores, que devem assumir seus papéis e facilitar a aprendizagem dos colaboradores; condições que interferem nas suas próprias realidades, exteriores à organização. As autoras acrescentam ainda que a implantação deste processo se deve pelas análises intraorganizacionais (individual, grupal e setorial) e as necessidades externas a organização.

Ribeiro (2005) aponta que o desenvolvimento deve ser planejado como um método capaz de manter profissionais mais capacitados, deve ser estruturado logo após um recrutamento, cabendo ao setor de recursos humanos desenvolver programas de incentivo a longo prazo, para que se mantenha a motivação do colaborador e continue incentivado a realizar suas tarefas com exatidão.

Marras expõe que a motivação é inerente ao homem, desta forma indispensável ao implantar o desenvolvimento nas organizações, “a motivação dos indivíduos, objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) até as mais complexas ou psicológicas (auto realização)” (MARRAS, 2000, p.34).

Pacheco (2005) acredita que o processo de desenvolver pessoas é sustentado pelo aprimoramento das competências e estabelece que o planejamento estratégico consiste em implantar caminhos que levam ao: Foco no negócio; Definição do modelo do programa; Implementação; e Revisão, para aperfeiçoamento constante.

2.6.2 Métodos para desenvolver pessoas

Autores como Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) expõem que a importância do desenvolvimento implica na qualidade dos produtos e serviços prestados, potencializando o que de melhor a empresa oferece em atendimento e vendas, por isso é fundamental o investimento

neste método.

Chiavenato, em seu livro: “Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações”, menciona alguns métodos necessários para o processo de desenvolver pessoas nas organizações, são eles: (CHIAVENTO, 2014 p. 352-354).

- **Rotação de cargos:** Aqui se caracteriza por movimentar pessoas em diferentes funções dentro das organizações; por meio deste método, é possível expandir habilidades e capacidades, ao mesmo instante aprimorá-las em um contato direto sob os diferentes setores da empresa. Resultado deste processo traz as pessoas se sentirem mais estimuladas a propor novas ideias e aumentam as oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário;
- **Posições de assessoria:** Relaciona-se em oportunizar a colaboradores com grande potencial, ser supervisionado por um grande líder ao desempenhar tarefas provisoriamente; neste sentido, dar-lhe visibilidade enquanto aposta ao seu desenvolvimento na empresa;
- **Aprendizagem prática:** Estimula o trabalho cooperativo, depositando no empregado a oportunidade de elaborar um projeto em que aplique e promova soluções para problemas existentes na empresa; com isso, poderá expor suas habilidades e trabalhar em equipe;
- **Atribuição de comissões:** Promove a exposição do empregado aos demais membros das organizações e inseri-lo em discussões mais específicas da empresa. Apesar de serem ocasiões temporárias e desafiadoras, permite a exposição de ideias em grandes debates e implementação de soluções oportunas;
- **Participação em cursos e seminários externos:** Motiva o funcionário poder vivenciar diferentes conhecimentos além da sua rotina de trabalho, poder aprimorar-se através de seminários e leituras e refinar suas habilidades analíticas e gestoras;
- **Exercício de simulação:** Os estudos de casos e simulações de papéis incentivam os empregados a traçarem perspectivas e saídas diferentes a problemas já existentes dentro da organização ou fora dela. É possível analisar perfis de liderança, em simulações dramatizadas, os jogos empresariais podem ser grandes cartadas àqueles que querem se destacar, nas soluções reais de problemas simulados por meio da persuasão;
- **Centros de desenvolvimentos internos:** Baseiam-se em centros de convivência nos quais a estimulação em aprimorar habilidades sejam contínuas, em que a busca por desenvolvimento se torna diária e facilitada por um ambiente intelectual, com reuniões específicas e discussão de diferentes temas, uma “universidade corporativa”;
- **Tutoria e aconselhamento a funcionários:** Encontram-se aqui dois métodos diferentes, porém com propostas semelhantes. Enquanto o primeiro se caracteriza em mediar diálogos

com funcionários que buscam orientações de que caminhos podem seguir para se destacar no mundo dos negócios; o segundo tem um foco mais voltado a advertir indisciplinas e aconselhar melhores condutas dos colaboradores. Entretanto, ambos métodos têm o intuito de desenvolver pessoas no sentido de orientá-las dentro do espaço laboral, por meio da comunicação e persuasão.

Robbins (1996) citado por Silva e Braga (2016) acrescenta a aplicação do desenvolvimento de pessoas nas organizações como um meio de proporcionar-lhes o bem-estar no ambiente laboral, valorizando o indivíduo integralmente como um ser autônomo e independente.

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, p. 736).

Dutra (2009) complementa que os meios utilizados para exercer o desenvolvimento de pessoas nas organizações podem variar desde: “aumento da remuneração, quer na diferenciação de benefícios ou serviços oferecidos pela empresa; acesso a programas de capacitação ou a linhas de subsídio para formação profissional ou pessoal” (DUTRA, 2009, p. 72).

Também Fidelis (2008) apresenta alguns procedimentos que podem melhor gerenciar o desenvolvimento de pessoas nas organizações, como se apresenta:

- **Participação em Palestras e Seminários:** Nesse método, tem-se como objetivo atualizar o profissional nas áreas fundamentais para o funcionamento da organização;
- **Rodízios de Cargos:** Nesse método, busca-se que o funcionário tenha uma visão mais ampla da organização, pois passará um período exercendo atividade em outro setor;
- **Acompanhamento:** O funcionário exerce o papel de suplente do outro companheiro da organização, absorvendo e auxiliando nos exercícios das atividades;
- **Educação Contínua:** São oferecidos cursos para que o trabalhador possa se aperfeiçoar e desenvolver suas atividades com qualidade;
- **Educação Corporativa:** Nesse método, a organização busca desenvolver seus talentos para o mercado de trabalho, empenhada em desenvolver o lado corporativo de seus funcionários;
- **Plano de Sucessão:** Esse método busca assegurar a permanência dos talentos na organização, desenvolvendo-os para futuras oportunidades;

Já Pio (2006), complementa que um meio importante de desenvolver pessoas é agregar valor ao coletivo, é necessário considerar todos os indivíduos da organização. Os resultados são

obtidos pelo trabalho de todos, juntos fazem a empresa ganhar prestígio e renome; para isso, é preciso investir no coletivo.

2.6.3 Desenvolvimento de carreira profissional

Outro método utilizado nas organizações como forma de promover o desenvolvimento de pessoas está relacionado ao desenvolvimento de carreira. Dutra (2016), ao trazer os seus estudos sobre o tema, contextualiza que as próprias pessoas ressignificaram o que hoje vem a ser o desenvolvimento de uma carreira. Anteriormente, interessadas em uma liberdade e autonomia profissional, desejam agora atrelar suas habilidades e competências junto a uma grande oportunidade de reconhecimento e desenvolvimento nas organizações.

Ainda sob as percepções de Dutra, as empresas oportunizam as pessoas se autopromoverem profissionalmente com ela, desde que sejam traçados objetivos a serem adquiridos por ambas as partes, mas que, independentemente disso, as próprias pessoas são responsáveis por suas carreiras. Dutra afirma que:

São as pessoas, a quem cabe gerir sua carreira, e a empresa, a quem cabe estimular e apoiar as pessoas em seu processo de encareiramento. Para gerir sua carreira, a pessoa necessita conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho (DUTRA, 2016, p. 142).

Em uma das suas publicações mais recentes sobre pessoas, carreira e organização, Dutra expõe que diferentes arranjos de vínculos de trabalho vêm se propagando, considerando que é neste momento que as empresas poderão traçar uma relação de compromisso com as pessoas mais flexível, que não compromete a fidelidade das pessoas às organizações; com isso, o desenvolvimento de uma carreira será detalhe significativo para manter pessoas e desenvolvê-las (DUTRA, 2019).

Veras, no tocante também ao desenvolvimento de pessoas, realça que métodos específicos ou “pacotes corporativos” não bastam para que as pessoas se sintam realizadas nas organizações. Acrescenta que desenvolver é querer que elas cresçam diariamente, é desejar que cresçam e se potencializem no trabalho, que se sintam confiadas a depositarem seu talento ao crescimento da empresa e que, igualmente, alcancem suas expectativas com ela. “Queiram os melhores em suas equipes. Premiem os melhores. Criem projetos para desafiar os melhores. Criem um ambiente pautado pelo mérito e deixem as pessoas serem quem são” (VERAS, 2014 p.86).

Gestão do conhecimento é outro método abordado por Oliveira quanto ao

desenvolvimento de pessoas e sua carreira. O conhecimento, para o autor, é um conjunto de informações, teorias, conceitos, ideias, experiências e aprendizagens; e no cenário das organizações, este conteúdo molda o talento humano que, na prática, transforma-se em suas maiores competências que trazem o resultado e competitividade nos negócios. Lapidar este recurso é desenvolver as pessoas para as organizações e, conseqüentemente, agregar valor em seu potencial crescimento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 2017).

Chiavenato, sobre este tema, pontua que o “desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento do futuro dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados” (CHIAVENATO, 2014, p. 354-355). Tal como o exposto, representa um retorno viável às organizações investirem na carreira de seus funcionários; esse era, antes, um processo unicamente dirigido às necessidades das empresas, porém o autor sinaliza que esta é uma prática em desenvolvimento de pessoas que vem sendo estendida às próprias pessoas, para que gerenciem o seu planejamento de carreira, almejando uma expansão além daquelas oferecidas pelas empresas.

2.7 Estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas e benefícios ao colaborador

As pessoas buscam conhecimento, almejam o crescimento e desenvolvimento contínuo por meio da automotivação como também por estímulos externos. Dentro do ambiente organizacional, mesmo que a empresa prepare aquele colaborador a fim de obter resultados futuros com o investimento disposto a ele, é justo pensar que esse retorno também pode haver ganhos ao empregado, visto que ali ele tem uma oportunidade de alavancar seu potencial e desenvolvimento profissional (CHIAVENATO, 2014).

Ao se refletir sobre os benefícios que as estratégias de “Treinamento e Desenvolvimento” trazem aos colaboradores, não se pode deixar de mencionar que o ser humano está sempre em busca de satisfações, sejam pessoais e profissionais. Esta característica é fundamental para que as pessoas estejam pré-dispostas a novas experiências e se aventurem em oportunidades que venham a surgir em seu trabalho, lembrando que a educação promove a ascensão de um planejamento mais objetivo na busca de uma carreira e visibilidade profissional (ARELLANO, 2017).

Educação é um processo de mobilização de potenciais humanos e não uma simples imposição de conceitos vindos de fora. Trata do desenvolvimento das capacidades física, intelectual e moral do ser humano, objetivando sua melhor integração ao contexto individual e social. Assegura à pessoa autonomia e liberdade, dotando-as de ferramentas indispensáveis para o alcance de seus objetivos, de modo que possa progredir na vida (ARELLANO, 2017, p. 88).

Deste modo, o desenvolvimento dentro das organizações procura atrelar-se a estes conceitos de aprendizagem, almeja exercer sob o indivíduo um processo dinâmico que promova o seu engajamento e sejam perceptíveis a ele estas mudanças, impulsionando suas competências nas soluções de novos problemas em diferentes contextos. O treinamento não se ausenta em evidenciar questões que sejam vistas por uma ótica positiva ao empregado, apesar de visar a uma educação mais específica no ambiente de trabalho, potencializa as capacidades/habilidades dos indivíduos, adequando-as ao exercício diário e funcionalidade das funções empresariais (ARELLANO, 2017).

Ribeiro (2019) assinala que o T&D representa aos funcionários, a oportunidade de crescimento e progresso funcional, de adquirir novos conhecimentos, habilidades e competências, promove o desempenho como facilitador de reconhecimento, e o surgimento de novos caminhos a captar e dominar novas tecnologias. Chiavenato (2014), sob este ponto de vista, diz que a “organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente as competências dos talentos, como também mantê-los satisfeitos e engajados em longo prazo na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Dutra (2016) também expõe suas observações quanto aos efeitos benéficos do T&D nas organizações. Para ele, as empresas transferem seu patrimônio às pessoas, enriquecem-nas e preparam-nas para agir frente às novas demandas pessoais e profissionais, dentro ou fora do ambiente laboral. Ao desenvolverem suas habilidades e competências, as pessoas transferem para a organização, seu aprendizado amparando-a para que esteja bem equipada frente a novos desafios. Deste modo, o ciclo é inerente a ambos, ocasionando benefícios para as duas partes.

O autor acrescenta que o desenvolvimento da pessoa é sempre pensando em melhor compreender sua realidade, o seu contexto e as dimensões da sua vida.

Desse modo, ao se desenvolver, a pessoa não está se tornando apenas uma melhor profissional, mas, também, uma melhor cidadã, um melhor membro de família e uma melhor pessoa”. Quando a pessoa se desenvolve o faz por inteiro, essa é a base para a conciliação de expectativas entre a pessoa e a organização. O desenvolvimento da pessoa é permanente (DUTRA, 2016, p. 155).

Assim, o desenvolvimento tem muito a agregar às pessoas nas organizações, devendo, para isso, as estratégias serem definidas, considerando as necessidades que envolvem o seu existir e quantos degraus querem alcançar, mobiliza seus pontos fortes e revigora o saber a ser aplicado profissionalmente, estendendo-se para onde ela desejar (DUTRA, 2016).

Segundo Magalhães (2006), o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pode propiciar a manifestação de conteúdos intrínsecos das pessoas nas organizações. Com adjunto de um planejamento bem elaborado, a ferramenta incentiva as pessoas buscarem, nelas mesmas, sua

maior performance e autonomia nos ambientes em que estão inseridas.

Cada indivíduo traz em si a solução do problema, a resposta ao desafio, porém é preciso permitir que esse potencial se manifeste. É papel do T&D gerar as condições necessárias para que essa manifestação seja revelada por meio de um processo de educação que privilegie a expansão da consciência, a autonomia, a liberdade de expressão e a autoria do mundo em que cada um habita (Magalhães 2006, p. 16).

Zanelli (2014) acrescenta, como benefício ao colaborador em decorrência dos programadas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), a aprendizagem obtida. Ressalta que as pessoas aprendem o tempo todo, porém, quando a aprendizagem é dirigida de modo estruturado, facilita-se a compreensão e análise das informações. O colaborador, inserido em um ambiente que considere fatores internos e propicie seu desenvolvimento, promove sua satisfação.

O autor, ainda sobre o tema satisfação, revela que, quanto maior o vínculo que o indivíduo possui com a organização, como por exemplo vínculos afetivos, maior será seu comprometimento com a empresa, seus líderes, seu cargo. Percebe-se, então, que a reciprocidade dos benefícios é para ambos os lados, tanto para a empresa como para o colaborador, ambos ganham com o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Uma pesquisa publicada na Revista Científica do Centro Universitário de Araras (UNAR) em São Paulo no ano de 2012, aborda a relevância do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tanto do ponto de vista da empresa como do empregado. Foram selecionadas três empresas de pequeno porte e, entre elas, escolhidos aleatoriamente 71 funcionários dos setores administrativo, financeiro, produção e prestação de serviço. Para este estudo, foi desenvolvido um questionário com nove perguntas, de que resultou unanimidade relacionada às três empresas reconhecerem a eficiência do T&D como oportunidade de crescimento aos colaboradores e que traz melhorias à empresa. Apenas duas das três empresas possuem treinamento recorrente e a que resta diz não ter nenhum tipo de programa de desenvolvimento por avaliar que não há necessidade devido ao porte da empresa.

Quando questionadas sobre as vantagens ao colaborador em receber treinamento, todas afirmaram que isso motiva o funcionário a buscar maior eficácia ao exercer suas atividades e entre os itens que somam vantagem às empresas, estão: maior integração da equipe, melhorias no desempenho, produtividade, lucratividade, diferencial do mercado, melhoria na qualidade de produto e serviço.

Com esta pesquisa, foi possível perceber o que resulta quando a empresa decide inserir programas de desenvolvimento organizacional, mesmo que uma das empresas não contemple um planejamento neste sentido, reconhece que traçar estratégias de T&D diferencia uma

empresa em competitividade, fator também percebido pelos próprios colaboradores que não encontram motivação para criar vínculos com a organização.

2.8 Exigências do mercado e investimento em gestão de pessoas

Marras (2011) contextualiza e compartilha as ideias já mencionadas neste trabalho quanto às vantagens de promover o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações, entretanto pontua o receio das empresas quanto a inserirem esta estratégia em seu planejamento de crescimento, pois, devido às relações instáveis que cercam o ambiente organizacional, pode ser um risco investir em desenvolvimento a longo prazo em um colaborador, pensando nas fragilidades de vínculo que o atual mercado possibilita às relações de trabalho.

Dutra (2016), perante as transformações e adequação dos processos de T&D, descreve que é previsível as organizações estarem preocupadas com o desenvolvimento das pessoas em seus ambientes de trabalho; mas que as mudanças mediadoras deste processo farão as organizações quererem, intensamente, pessoas satisfeitas onde estão para que possam diferenciar a empresa no seu ramo profissional pela excelência de seus desempenhos.

Ainda sobre as menções de Dutra (2016) relativas às exigências do mercado, o autor traz a necessidade das organizações de pessoas altamente capazes em articular conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto em que estão inseridas e atenderem essa abrangência articulando a totalidade de seu saber na prática. “Definir com precisão quais são as competências demandadas pela organização e pela sociedade será um fator essencial para garantir a sustentação de vantagens competitivas e para dar melhor foco aos investimentos em educação” (DUTRA, 2016, p. 383).

A gestão de pessoas é uma área que vem recebendo grande destaque, principalmente por seu caráter de orientação e gerenciamento de pessoas; isso relaciona-se a como o profissional à frente desta demanda que deve gerenciar um setor em que sua conduta seja associada aos valores e estratégias da empresa, em que sua ousadia possa lhe permitir conduzir processos e melhor resolver problemáticas existentes e ainda seja capaz de correlacionar o ser humano à frente destas questões, do mesmo modo correlacionar as exigências organizacionais às pessoas que nela estão inseridas (CAMPOS, 2017).

A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados. (CLARO; NICKEL 2002, p. 17)

Gestão de pessoas compreende, como objetivo, tornar as organizações mais conscientes

quanto às mudanças crescentes nos negócios, sendo importante considerar que organizações em destaque no mundo corporativo, são aquelas que conciliam as diferentes partes que permitem o seu crescimento à mais importante delas, que é o crescimento das pessoas.

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, colaboradores, empregados funcionários, Recursos Humanos (RH), talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2014, p.11).

Devido às exigências e ampliação de foco que caracteriza a GP, foi preciso expandir e delimitar os aspectos fundamentais do exercício e os objetivos propostos pela gestão de pessoas. Chiavenato (2014) estabelece cinco tópicos que elencam as prioridades da GP em uma dinâmica objetiva que resultam basicamente em desenvolver pessoas e organizações.

1. Investir em pessoas e nos gestores de pessoas;
2. Transformar pessoas em talentos dotados de competências;
3. Transformar talentos em capital humano;
4. Transformar o capital humano em capital intelectual;
5. Transformar o capital intelectual em resultados para o negócio.

Figura 4 Gestão de Pessoas e sua Abrangência



Fonte: Chiavenato (2014, p.458)

A GP é, atualmente, a grande aliada em desenvolver a organização, pois está constantemente exercendo relações além das fronteiras organizacionais, direcionando suas atividades a fatores externos como fornecedores, clientes, distribuidores, comunidade local e a sociedade; isso possibilita que as transformações sejam facilmente percebidas e estrategicamente revertidas ao planejamento empresarial (CHIAVENATO, 2014).

3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Estratégia de uma empresa é a “alma” da competição em um mercado cada vez mais acirrado. Este fato foi observado no decorrer de todo este trabalho, por uma revisão de literatura proposta a abordar diferentes conceitos e perspectivas acerca do tema Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas organizações. Foi perceptível que, mesmo havendo publicações em períodos distintos, ou seja, bibliografias mais antigas até textos mais contemporâneos, ensinar pessoas dentro do ambiente corporativo é condição imperativa e fundamental quando se almeja vantagem competitiva.

A adaptação, sem dúvida, foi alvo relevante constatado nesta pesquisa. Diante de tantas modificações que envolvem o mundo do trabalho, os avanços tecnológicos e a modernização na forma como se estabelecem as relações dentro do ambiente laboral, a busca constante por aperfeiçoamento dos processos de gerenciar pessoas é uma necessidade. Ficando evidente que as empresas que apostam nesta estratégia, notarão benefícios muito maiores e expressivos que ter apenas funcionários capazes de exercerem tarefas.

Os autores aqui analisados expuseram conceitos que definem a relevância de um planejamento que entenda o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como estratégia capaz de impulsionar o crescimento de uma organização e destacá-la com diferencial no mundo dos negócios, mediante a alta performance de seus colaboradores, disponibilizando ferramentas que promovam suas potencialidades e ainda o respeitem como ser humano; condição entendida como uma troca justa, vez que ambas as partes - empregado e empregador – beneficiam-se.

Não há organizações sem pessoas e as pessoas precisam das organizações. Zanelli (2014), aborda temas que envolvem o homem e o trabalho, valoriza a importância deste ambiente no desenvolvimento do indivíduo, considerando que é, neste espaço, que ele cria identidade e vínculos ao mesmo instante em que as empresas querem cada vez mais pessoas com esse compromisso, que acreditem no seu ideal e trabalhem junto com ela a ultrapassar fronteiras e conquistar novas oportunidades de expansão. Para tal, é preciso que se estabeleça um método de motivação e oportunidades, que é o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com potencialidade para propiciar essa condição.

Motivar colaboradores é ação que advém do Treinamento e Desenvolvimento (T&D), situação apurada nas próprias referências utilizadas nesta pesquisa. Marras (2000), por exemplo, expõe que pessoas motivadas tendem a dar mais de si pelo que querem, são capazes de procurarem novas maneiras de lidarem com situações; nesse sentido, uma empresa que

viabiliza esse tipo de sentimento, tende a ganhar profissionais cada vez mais altruístas que defendem os valores da organização e façam por ela o que estiver ao seu alcance.

Treinamento envolve capacitar pessoas para realizarem atividades específicas exigidas pela empresa com os objetivos de manter o funcionamento da organização. Autores como Lacombe (2006), Oliveira (2017) e Galvão (2006) compartilham definições com entendimentos concordantes ao apresentarem o treinamento como uma ferramenta direcionada a resultados de curto prazo, destinando-se a orientar e qualificar o desempenho do colaborador, modelando suas habilidades e atitudes nas funções que ocupam. A aprendizagem, neste método, contempla capacitação para atender as necessidades imediatas da organização.

O desenvolvimento em contrapartida, prevê ganhos a longo prazo, após um investimento contínuo em aprimoramento e planejamento da carreira do colaborador. Dutra (2016) ressalta que este processo prepara o funcionário para assumir posições mais complexas, almejando que sua atuação se alinhe aos desejos da empresa. Chiavenato (2014), mediante a sua grande influência em rotinas de RH, dá ênfase ao desenvolvimento como ferramenta capaz de favorecer crescimento pessoal aos colaboradores, agregando valor e conhecimento às suas experiências para que elas apresentem retorno futuro.

A gestão de pessoas dentro das organizações, ao implantar esta ferramenta no planejamento estratégico, proporcionará às empresas maior produtividade com profissionais capacitados ao exercerem suas atividades com precisão, resultando rentabilidade e qualidade nos serviços prestados. Possibilita maior comprometimento dos funcionários com redução de faltas e rotatividade de pessoal, podendo minimizar também falhas de comunicação, promover melhor entrosamento da equipe e funcionar como potencializador de lideranças.

Liderança foi outro tema importante tratado neste estudo, esta competência vem sendo requisitada com maior intensidade no panorama corporativo. Organizações buscam por grandes líderes, pois são eles que disseminam a cultura e valores da empresa, ainda são eles que estabelecem relacionamento de confiança para solução de adversidades e são referência para seus grupos. Bergamini (2008) e Spector (2012) trouxeram a desconstrução do “líder nato”, afirmando que é possível desenvolver o comportamento de liderança em qualquer indivíduo.

A adoção do Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para capacitação de líderes, é essencial, pois cada pessoa possui uma personalidade e habilidades particulares; seria incoerente pensar nesta situação de outra forma, portanto, o planejamento da aprendizagem fornece qualificação aos profissionais a partir de um treinamento especializado, com o qual se lapidam estilos de liderança, sendo possível alcançar o desenho de uma organização preparada com líderes dinâmicos, encorajados e determinados.

As pessoas querem ser valorizadas, reconhecidas e satisfeitas. Buscam atender suas necessidades e encontrar formas de viverem melhor. O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) concede condições para tal, uma vez que incentiva o autoaperfeiçoamento, o autodesenvolvimento e autorrealização. Oferece ao indivíduo experiência e conhecimento, tal como oportunidades de crescimento. Muito mais que reter talentos, o planejamento estratégico desta ferramenta cria diferentes e novas perspectivas para as organizações assim como para colaboradores.

3.1 Psicologia e papel do Psicólogo

Outro ponto significativo de análise refere-se à participação do psicólogo dentro das organizações. A Psicologia, enquanto ciência, vem conquistando inúmeros espaços e dentro das empresas desempenha papel de larga abrangência. Suas atividades envolvem tanto a gestão de pessoas e processo de Recursos Humanos (RH), tais como: Recrutamento e Seleção (R&S), Avaliações de Desempenho, Descrição de Cargos e Salários, Levantamento de Indicadores como também Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de pessoas, este último, o tema central desta pesquisa.

Mesmo com essas implicações, Campos (2017) ressalta que o psicólogo, diante das exigências do mercado, deve buscar a flexibilização de sua atuação e criatividade no desempenho de suas atividades. Bastos (2005), ao ilustrar conceitos similares, completa que a prática inovadora com percepções mais críticas e multifatoriais promove sua presença em áreas estratégicas na organização. O psicólogo deve pautar seu desempenho em uma conduta ética que vise ao bem-estar do colaborador e na promoção de resultados às organizações.

O Treinamento e Desenvolvimento (T&D) realizado por um psicólogo no interior das empresas pode trazer ainda mais vantagem frente aos seus concorrentes. Por ser um profissional especialista em comportamento humano, o planejamento estratégico da ferramenta conciliado com as técnicas do saber psicológico permitirá que as metas e objetivos sejam traçados para benefícios mútuos. Bruttin (2007) orienta que o psicólogo deve encontrar meios de elevar o alto desempenho do colaborador. Isso se alcança por meio da adequada gestão de pessoas em associação à estrutura de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) alinhada aos propósitos das organizações, reconhecendo-se, desta feita, que a Psicologia pode ser um alicerce sólido para o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estratégico das organizações.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que procuram a excelência precisam recorrer a estratégias de gestão. De acordo com todas as evidências encontradas nesse estudo, pode-se confirmar que a estratégia é investir em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) das pessoas, tidas, hoje, como as principais responsáveis pelo sucesso dos negócios.

Uma organização que não possui, na sociedade atual com mercado altamente competitivo, uma estratégia determinada, terminará fazendo parte da estratégia de outros. Não apenas as organizações, como também a classe trabalhadora, necessitam aprender a desenvolver novas competências para serem capazes de competir e permanecer em meio às inseguranças e incertezas da esfera corporativa. Esta transformação será possível através da aprendizagem contínua e investimento no potencial humano.

O T&D garante mudanças de comportamento, conhecimento e conduta profissional assertiva, além de despertar a condição de autossatisfação; essas informações estão embasadas por vários autores que afirmam serem muitos fatores importantes que melhoram o desempenho, aumentam a produtividade e oportunizam continuidade à educação nas organizações.

As empresas que almejam ampliar seu conhecimento e obter qualidade nas suas rotinas, devem saber ensinar. O treinamento, neste caso, deve ser empregado de forma correta pela organização, do contrário, os colaboradores não avançarão e os prejuízos serão certos.

Com a pesquisa, também se observou que, para existirem resultados e melhorias, a organização precisa ter seu capital humano alicerçado no Treinamento, preparando seus colaboradores para ocuparem cargos, possibilitando-lhes maneiras de adquirir e ampliar conhecimentos e habilidades em função de seus objetivos. E no desenvolvimento, transformando-os em pessoas motivadas na realização de suas respectivas funções, com o mais adequado conhecimento, desenvolvendo novas tarefas aprendidas na busca pela excelência.

Dessa forma, o objetivo do trabalho foi atingido com sucesso por meio das análises de pesquisas realizadas por estudiosos do tema. Foi possível responder a problemática, comprovando que a ausência de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na empresa está associada a condições negativas como dificuldade em acompanhar a tecnologia, desmotivação do funcionário, diminuição de rendimento e, com isso, a empresa, conseqüentemente, perde qualidade desde o atendimento até a finalidade do produto ou serviço que oferece ao mercado.

REFERÊNCIAS

AMORIM, K. A. **A importância do treinamento e desenvolvimento de empregados para os estabelecimentos** alimentícios. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.ifspcaraguatatuba.edu.br/images/conteudo/KARINA.pdf>. Acesso em 31 de outubro de 2020.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000a.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **A Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo**. In: Conselho Federal de Psicologia (Org.) **Psicólogo brasileiro: construção de novos espaços**. Campinas: Alínea, 2005, p.135-204.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicopatologia do comportamento organizacional: Organizações desorganizadas, mas produtivas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BRUTTIN, A. **Uma história de desafios. Como surgiu a Psicologia Organizacional e do Trabalho e para onde ela caminha**. Revista Diálogos. Psicologia Ciência e Profissão. Brasília, nº 5, p.27. dez.2007.

CANÇADO, V. L., COUTINHO, P. T., Sant'Anna, A. S. de, & Almeida, M. G. R. das (2005, setembro). **Novos papéis de recursos humanos: velhas fórmulas em novas embalagens?** Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CASTRO, C. M. **Estrutura e apresentação de publicações científicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas**

organizações / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos / Idalberto Chiavenato**. – 8. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016. – (Série recursos humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. - Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf>. Acesso em 22 de outubro de 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2.ed. - São Paulo: Atlas, 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: estrutura, processos e estratégias empresariais**. 1ed. São Paulo: Érica, 2014.

FIDELIS, Gilson José. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas: uma abordagem na educação corporativa**. 1. ed. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2008.

GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed. 8. São Paulo: Atlas, 2008.

HACKETT, Penny: **Como fazer entrevistas de seleção**/Penny Hackett; tradução Márcia Cruz Nóboa Leme. São Paulo: Nobel, 2000.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

JACQUES, Maria da Graça. **Contribuições da Psicologia Social para o Trabalho e as Organizações**. Porto Alegre, 1999.

KOPS, L.M. RIBEIRO, R.S. **Desenvolvimento de pessoas** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2^a ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006

LUCENA, M. D. S. **Planejamento estratégico de recursos humanos**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

MACIEL, Luis Carlos, "**Sartre vida e obra**". Editora Paz e Terra, 1986.

- MAGALHÃES, Dulce. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15.ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MARRAS, Jean Pierre. **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.
- MENESES, P.P.M. & ZERBINI, T. **Levantamento das análises de treinamento: reflexões atuais.** Análise, 2009.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** Tradução: Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão estratégica de recursos humanos** [recurso eletrônico] / Luciano Oliveira de Oliveira – 2. ed. – Porto Alegre: SAGAH, 2017.
- ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de recursos Humanos: pesquisa de benchmarking em empresas de ponta.** 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- PACHECO, L. SCOFANO, A. C. SOUZA, M. B. V. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- PASETTO, Neusa Vítola. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia** [livro eletrônico] / Neusa Vítola Pasetto, Fernando Eduardo Mesadri. – Curitiba: Ibpx, 2012.
- PEQUENO, Álvaro. **Administração de recursos humanos.** 1º ed. São Paulo: Pearson

Education do Brasil, 2012.

PIO, Cleusa. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: dois lados da mesma moeda.** Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_opiniao.php?codigo=AOP0076&area=d8> Acesso em: 22 out. 2020.

PRODANOV, C. C. **Manual de metodologia científica.** 3. ed. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima **Gestão de pessoas:** 3. Ed São Paulo. Saraiva Educação, 2019.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROTHMANN, S. COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, C.M. et al. **A importância da motivação no ambiente de trabalho.** *Revista Digital de Gestão e Negócios*, UNIMES. Disponível em <[http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=article&op=viewFile&path\[\]=635&path\[\]=557](http://revistapaideia.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=article&op=viewFile&path[]=635&path[]=557)>. Acesso em: 23 de abril de 2020.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura Organizacional e liderança.* São Paulo, Atlas; 2009. Schmidt, B. Krawulski, E. e Marcondes, R. C. **Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação.** *Revista de Ciências HUMANAS*, v. 47, n. 2, p. 344-361, out. 2013.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2017.

SILVA, Patrícia Costa. **Prazer e Sofrimento de Psicólogos no Trabalho em Empresas Privadas.** 2005. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social e Institucional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Psicologia. Porto Alegre.

SILVA, T. B. BRAGA, P. F. **Estudo de treinamento e desenvolvimento de pessoas voltado para estratégias na organização.** *Revista Gestão Universitária* 09/09/2016. Disponível em <<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/estudo-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-voltado-para-estrategias-na-organizacao>>. Acesso em 22 de outubro de 2020.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA. Rio Grande do Sul: Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2011. Monografia. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1>>.

SPECTOR, P. A **Psicologia nas organizações**. Ed. Saraiva, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 4ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V.C. P; FORTUNA, A.A M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAJRA, S. F. SANTOS, N. **Planejamento e Liderança: Conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. -- São Paulo: Érica, 2014.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal- desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

VERAS, Marcelo Henrique Duarte. **Gestão de carreiras e competências empresariais: 100 dicas práticas**. São Paulo: Atlas, 2014.

VIZIOLI, Miguel. **Liderança: A força do temperamento**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ZANELLI, J. C. ANDRADE, J. E. B. BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil** [recurso eletrônico] – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2014.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. **Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Ed.), *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre, RS: Artes Médicas 2004.

ZANELLI, José Carlos. **O Psicólogo nas Organizações de Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002-2009.

