

A CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO PROCESSO DA GESTÃO DE TALENTOS

NICOLETTI, Brenda¹

¹Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

LIMA, Felipe Oliveira²

²Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – Faculdade de Administração – FAIT

RESUMO

A CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO NO PROCESSO DA GESTÃO DE TALENTOS

O presente artigo foi elaborado, com o intuito de demonstrar a importância do processo de desenvolver pessoas para melhores resultados nas empresas e no relacionamento com seus colaboradores, buscando responder se as ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas realmente influenciam na capacitação no âmbito organizacional, impactando em melhores resultados para as organizações. Através deste questionamento, tem-se por objetivos específicos: Demonstrar os principais conceitos sobre as ferramentas de treinamento e desenvolvimento e analisar a importância da educação dentro dos processos de T&D. O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica qualitativa, em que se utilizou um material bibliográfico, por meio de leitura exploratória de artigos, livros e outros trabalhos científicos. O tema de pesquisa é essencial para Administradores de empresas que buscam crescimento profissional através de capacidades necessárias ao incremento de seus negócios, com o intuito de utilizar ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas de forma estratégica, para concretização de resultados efetivos de competências organizacionais. Atualmente, novas ferramentas digitais e do ensino à distância vem contribuindo para ampliar esse processo. O treinamento e suas ferramentas, contribuem com o crescimento da organização, do colaborador e de todo o mercado.

Palavras chave: Desenvolvimento, Educação, Treinamento

ABSTRACT

TRAINING AND DEVELOPMENT IN THE TALENT MANAGEMENT PROCESS

This article was elaborated in order to demonstrate the importance of the process of developing people for better results in companies and in the relationship with their collaborators, seeking to answer if the training and development tools of people really influence the capacity building in the organizational scope, impacting better results for organizations. Through this questioning, its specific objectives are: To demonstrate the main concepts about training and development tools and analyze the importance of education within T&D processes. The work was performed through qualitative bibliographic research, in which a bibliographic material was used, through exploratory reading of articles, books and other scientific works. The research theme is essential for Business Managers who seek professional growth through the skills necessary to grow their business, in order to use training and development of people strategically, to achieve effective results of organizational skills. Currently, new digital and distance learning tools have contributed to broaden this process. The training and its tools contribute to the growth of the organization, the employee and the entire market.

Keywords: Development, Education, Training

1. INTRODUÇÃO

As organizações no mundo dos negócios atuais, buscam seu desenvolvimento no mercado, porém, elas precisam de recursos que contribuam com este crescimento, dentre eles os recursos humanos. De acordo com Chiavenato (2004), com o aumento de capital e tecnologia, as empresas precisam ampliar o número de colaboradores, incrementando conhecimentos e habilidades que possibilitem alcançar maior competitividade.

As organizações necessitam de pessoas para dirigir e controlar todos os processos operacionais, visto que são elas as responsáveis pelo desenvolvimento da empresa. Em decorrência deste contexto, surge a necessidade da área de Administração de Recursos Humanos (ARH), área esta que precisa de pessoas para existir e atuar (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento dos Recursos Humanos vem se tornando fundamental para as empresas que buscam o seu crescimento, passando a aprimorar práticas de atividades educativas aos seus funcionários dentro da organização, uma vez que, o processo de gestão de pessoas tem como base administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas e treiná-las, para a necessidade de desenvolver competências entre todos os envolvidos no ambiente de trabalho (LEITE; LOTT, 2013).

Freire (2014), complementa que, a gestão de Treinamento e Desenvolvimento é uma grande aliada para as organizações, pois, as que sabem como treinar e desenvolver pessoas constantemente, tendem a alcançar maiores resultados. Portanto, o desenvolvimento de competências é um fator essencial na atualidade.

Segundo Chiavenato (2004), é uma grande necessidade de toda empresa focar no investimento de todos os parceiros, uma vez que, empresas bem-sucedidas, são compostas de pessoas capacitadas e incentivadas a contribuir e prosperar com melhores resultados em todas as etapas do trabalho, cujo objetivo é dar continuidade ao crescimento da empresa.

Assim, surgiu o questionamento deste artigo, que com base no cenário atual do mercado de trabalho: As ferramentas de treinamento e desenvolvimento de pessoas comumente utilizadas realmente influenciam na capacitação organizacional,

e, por consequência, influenciam diretamente nos resultados das empresas? Assim, buscou-se demonstrar a importância do processo de desenvolver pessoas para melhorar os resultados das empresas e de seus colaboradores.

Em decorrência deste questionamento, foi realizado um estudo teórico com o propósito de: demonstrar os principais conceitos sobre as ferramentas de treinamento e desenvolvimento e analisar a importância da educação dentro dos processos de T&D;

Com base no exposto, este trabalho buscou abordar o processo de treinamento e desenvolvimento como uma ferramenta estratégica para as organizações, visto que o tema de pesquisa é essencial para Administradores de empresas que buscam crescimento profissional e incrementar seus negócios.

Foi realizado um estudo de levantamento bibliográfico, qualitativo, em que se utilizou um material bibliográfico, por meio de leitura exploratória, buscando autores nacionais que abordaram sobre os temas de capacitação, treinamento, desenvolvimento e educação, em seus artigos, teses e dissertações. Todos os artigos científicos, revistas e livros, foram escritos entre o período de 1999 e 2015.

As mesmas referências foram aplicadas para uma revisão de literatura, com a finalidade de contribuir com conhecimentos proporcionados pelas investigações científicas já publicadas e atingir os objetivos propostos pelo tema. As bases de dados pesquisadas constituíram livros e Google acadêmico, tendo como as palavras-chaves: Treinamento, desenvolvimento e educação.

Por mais que o presente artigo se trate de pesquisa bibliográfica já conhecida no campo da Administração, é importante a abordagem do tema, pois, agrega conhecimento para as organizações que necessitam de ações estratégicas com o intuito de desenvolver colaboradores, gerar lucros e alcançar objetivos.

2. DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A capacitação humana é o elemento primordial para que as organizações alcancem grandes resultados, visto que, pessoas dotadas de conhecimento agregam retornos positivos para as empresas. De acordo com Campos *et al.* (2004), investir estrategicamente em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas é um grande salto para as empresas evoluírem, porém, também é um grande desafio para os Recursos Humanos, pois, todo o conceito de educação e inteligência dependem de pessoas dispostas a buscarem o melhor para a organização.

De acordo com Knapik (2012), desenvolver pessoas está relacionado ao incentivo do autodesenvolvimento de colaboradores, para que possam agregar em sua bagagem profissional as qualidades de conhecimentos, habilidades e atitudes. É um processo cujo objetivo é preparar pessoas para assumir futuros cargos ou posições a médio ou longo prazo na organização.

Marchi, Souza e Carvalho (2013) concordam com Knapik (2012) e complementam: o desenvolvimento de pessoas envolve uma aprendizagem que visa além do cargo atual, preparando o colaborador para acompanhar as mudanças e crescimento da empresa, possibilitando ao mesmo, desenvolvimento de competências e planos de carreira.

Sobre esse aspecto, Freire (2014, p.135) afirma: “O desenvolvimento visa aperfeiçoar capacidades e motivações dos empregados, preparando-os para exercerem novas posições estratégicas dentro da organização em um futuro próximo”.

O desenvolvimento de pessoas proporciona várias etapas de aprendizagem ao colaborador, tais como: experiência, percepção, capacidade, autodesenvolvimento, entre outros. Tais etapas são fundamentais para o processo de desenvolvimento, pois, possibilitam o crescimento individual e aumento de resultados esperados pela empresa (LEITE; LOTT, 2013).

Brito e Moreira (2013) complementam dizendo que, a aprendizagem proporciona mudanças nas organizações e no comportamento dos colaboradores, visto que, as pessoas são as ferramentas fundamentais para o desempenho da empresa. No mesmo sentido, Tarapanoff (2012) dispõe que a expressão treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), são referências ao processo de aprendizagem que as organizações utilizam, visando o desenvolvimento e crescimento profissional e organizacional a longo prazo, tendo em vista essas técnicas como uma estratégia para as empresas se manterem inovadoras e competitivas no mercado.

2.1 Treinamento e suas características

De acordo com Leite e Lott (2013), mesmo em constantes inovações, é necessário que as organizações deem real importância para a Gestão de Pessoas, desenvolvendo programas de treinamentos em seus colaboradores, enriquecendo-os em educação e conhecimento, no qual, capacitar pessoas gera um maior desenvolvimento profissional e organizacional.

Conforme Freire (2014), os termos educação, treinamento e desenvolvimento são diferentes: educação prepara o profissional; treinamento “molda” o profissional a um cargo ou função; desenvolvimento aprimora o profissional para uma carreira em devida profissão.

Para Chiavenato (2004), há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento. O treinamento é direcionado para o presente, ou seja, foca o cargo atual e busca melhorias e capacidades relacionadas com o desempenho do profissional. Já o desenvolvimento, foca no futuro, em geral em cargos a serem ocupados na organização, visando às novas habilidades que serão requeridas. Porém, ambos, treinamento e desenvolvimento, necessitam de processos de aprendizagem.

A aprendizagem significa uma mudança de comportamento da pessoa por meio de uma incorporação de novas atitudes, conhecimentos e hábitos, com o

objetivo de aprimorar a si próprios, trazendo melhorias para alcançar assim, uma empresa bem-sucedida (CHIAVENATO, 2004)

Segundo Gil (2001), treinamento refere-se a um processo de aprendizagem a curto-prazo, na qual o colaborador é capacitado para promover um melhor desempenho de acordo com a função exercida, ou seja, toda as práticas e aprendizagens necessárias para o desenvolvimento da função atual.

Freire (2014) complementa que, o treinamento disponibiliza habilidades e conhecimentos necessários para o colaborador atingir seus objetivos em determinada função. Portanto, torna-se um processo sistemático, visto que almeja alcançar objetivos específicos em todos os processos operacionais.

Segundo Volpe (2009, p.3): “O treinamento é uma maneira de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano da empresa e é também responsável pelo capital intelectual das organizações”.

De acordo com Chiavenato (1999), são três os principais objetivos de treinamento, sendo eles:

1. Transmitir o máximo de informações aos colaboradores - com o propósito de melhoria no desenvolvimento e habilidades nas diversas tarefas de trabalho.
2. Expandir a visão dos colaboradores - proporcionando oportunidades de crescimento na empresa, através do processo de desenvolvimento de pessoas.
3. Incentivar os colaboradores - tanto para aprimorar atitudes e práticas, como também, melhorar o convívio com os demais funcionários, tornando o ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

De acordo com Andrade (2002), o treinamento, quando bem estruturado, além de ajudar a resolver questões sobre o desenvolvimento e de caráter técnico na organização, pode ser visto como uma maneira de garantir uma maior empregabilidade e estabilidade econômica.

O treinamento em si, busca a orientação e aprendizagem constante em todas as experiências proporcionadas, no sentido de beneficiar seus processos e reforçar os indivíduos a desenvolverem seus conhecimentos, atitudes e habilidades que

satisfarão as empresas e irão ajudá-las no seu desempenho e potencializar os indivíduos em seres capacitados a operarem trabalhos com qualidade. Desta maneira, o treinamento é um ciclo contínuo que possibilita o aperfeiçoamento dos processos sempre que repetidos conforme as necessidades das empresas (CHIAVENATO, 2009).

2.2 As etapas do processo de treinamento

Segundo Leite e Lott (2013), é fundamental seguir corretamente todas as etapas do processo de treinamento. Outro aspecto relevante, é que as empresas assim como precisam de processos de qualidade, também necessitam de pessoas ágeis, inovadoras e proativas, fatores estes, fundamentais para que a organização atinja com eficiência os seus objetivos.

A primeira etapa do processo de treinamento em gestão de pessoas consiste em um levantamento das necessidades de treinamento da organização. Nos termos em que dispõem Chiavenato (2004), às vezes, essas carências não são evidentes e necessitam de uma análise mais profunda, através de estudos internos para serem detectadas, trata-se do despreparo profissional dos colaboradores.

Já para Freire (2014), a deficiência de treinamento nada mais é do que a diferença entre o que os colaboradores deveriam saber e aquilo que realmente desempenham.

Assim, há vários meios de mapear as competências e habilidades que necessitam ser aperfeiçoadas por meio de um treinamento. A título exemplificativo, pode-se verificar os índices das necessidades através de questionários e reuniões entre todos os envolvidos da organização, a fim de detectar falhas no processo e o aprimoramento das mesmas (FREIRE, 2014).

A segunda etapa consiste no desenho do projeto de treinamento, que se refere a como serão desenvolvidas as ações, cujo objetivo é atender as necessidades de treinamento levantadas desde a primeira etapa (FREIRE, 2014). Para Chiavenato (2004), o projeto de treinamento deve estar relacionado às

carências da organização. Tal etapa, consiste em definir seis pontos básicos: o sujeito do treinamento, a forma como deve ser treinado, em que consiste o treinamento, quem deve dar o treinamento, onde deverá ocorrer o treinamento e em qual momento.

Segundo Chiavenato (1999, p.47): “O planejamento do treinamento é decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente, os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada”.

Conforme explica Chiavenato (2004), a terceira etapa diz respeito ao trabalho prático, ou seja, a condução, aperfeiçoamento e aplicação prática do programa de treinamento. Existem diversas maneiras de transmitir os conhecimentos necessários e desenvolver as aptidões requeridas. As duas principais são: leituras e instrução programadas.

Finalmente, a última etapa, trata da avaliação do programa de treinamento, fase esta que possui como objetivo analisar a eficácia do programa aplicado. (CHIAVENATO, 2004).

Sobre esse aspecto, afirma-se que:

“Em termos de função formativa, a avaliação permite mensurar se os treinandos estão, efetivamente, atingindo os objetivos de aprendizagem. É importante que a avaliação ocorra durante o treinamento, possibilitando feedbacks relevantes para a recondução das atividades- ou seja, se algo não está acontecendo conforme o planejado, há tempo de correção. Já a função somativa refere-se à mensuração do nível de domínio de um treinando quanto aos conteúdos e às práticas relacionadas” (FREIRE, 2014, p.107).

Segundo Gil (2001), a avaliação é uma das características mais delicadas do treinamento. Por ser uma atividade complexa, acaba sendo jogada para um segundo plano, quando não renegada. Portanto, só com a avaliação é possível avaliar se o treinamento cumpriu com suas metas.

2.3. Ensino à distância

De acordo com Abbad, Corrêa e Meneses (2010), para que o indivíduo consiga desenvolver competências no mercado de trabalho atual, é necessário passar por todo um processo de capacitação, relacionadas ao aprimoramento de aprendizagem, trabalho em equipe, tomada de decisões e adaptações a diversas situações no ambiente de trabalho.

Em decorrência da evolução da tecnologia, as empresas estão intensificando o ensino a distância (EAD) pelo intuito de capacitar funcionários através de cursos online e treinamentos virtuais, com baixo custo, além de disponibilizar maior comodidade, pelo fato de o colaborador não precisar sair de casa ou da empresa (CHIAVENATO, 2009).

Para Abbad, Corrêa e Meneses (2010), a implantação de programas de educação à distância (EAD) em instituições de ensino e unidades de educação corporativa, estão se expandindo com o intuito de gerar profissionais altamente qualificados a assumir um cargo dentro da organização. Leite e Lott (2013), complementam que um dos principais desafios para as empresas, é desenvolver indivíduos capazes de atingir os objetivos da organização de forma estratégica, através das ferramentas de ensino, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.3.1 A educação corporativa

As organizações enfrentam muitas mudanças no ambiente de trabalho, fator este, que gera a necessidade de um aprendizado constante capaz de aprimorar competências no indivíduo. Em decorrências dessas mudanças, o programa de Treinamento e Desenvolvimento, necessita migrar gradativamente para a Educação Corporativa (EC), onde a mesma pode ser definida como um conjunto educacional que visa o desenvolvimento de competências e o alcance de todas as metas traçadas pela organização (MOSCARDINI; KLEIN, 2015).

“A migração do T&D tradicional para a educação corporativa deu foco e força estratégicos para a capacitação de pessoas, evidenciando-se, atualmente, como um dos pilares de uma gestão bem-sucedida” (EBOLI, 2008, p.2).

De acordo com Chiavenato (2009), o processo de Treinamento e Desenvolvimento deve buscar continuamente atingir os objetivos da empresa, e para que este processo se fortaleça, muitas organizações estão acrescentando universidades corporativas (UCs) em seus negócios.

Tarapanoff (2012), garante que a organização que disponibiliza as atividades de educação corporativa no processo de T&D, principalmente voltada para as universidades corporativas, está direcionada ao aprendizado contínuo entre todos os envolvidos da empresa.

A educação corporativa constitui um processo de aprendizagem, onde, todos os colaboradores e até mesmo fornecedores, são capacitados para desenvolverem competências e habilidades, visando no aperfeiçoamento e desempenho dos processos organizacionais. Algumas empresas convertem o tradicional sistema de T&D para universidade corporativa. Já outras, criam uma universidade corporativa com o intuito de agregar estratégias que valorizem à organização, por meio da capacitação humana, capaz de enfrentar desafios e promover maior flexibilidade ao conceito de mudanças, fator este, essencial para que a empresa possa se destacar, alcançando maiores resultados e competitividade no mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2009).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste artigo, foi possível observar que o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas estratégicas no âmbito da Administração e Gestão de empresas, pois, possibilitam a capacitação dos colaboradores para a prestação de um serviço mais eficiente, aumentando a margem de lucro da empresa.

Com o passar do tempo, foram criadas estratégias ainda mais inovadoras para aumentar a eficiência dos colaboradores, impactando o mundo dos negócios de forma significativa. Dentre essa, pode-se destacar o desenvolvimento de pessoas, através de curso e treinamentos, atualmente aplicados pelo ensino a distância. Esta última envolve o que há de mais inovador no mundo tecnológico, onde a praticidade é o fator mais relevante, levando-se em consideração a falta de tempo que vivemos e até mesmo alguns custos envolvidos.

Deste modo, outro ponto fundamental deste trabalho, é o enfoque na Educação corporativa, que possui como característica marcante a continuidade do trabalho de treinamento e desenvolvimento, visto que o conhecimento é uma fonte que nunca deve cessar, carecendo de constante atualização e aprimoramento, o mesmo deve ser aplicado a todos os envolvidos na organização, independentemente de cargos ou funções.

Assim, é possível observar que todas as técnicas que visam contribuir com o crescimento e aperfeiçoamento dos colaboradores são fundamentais para as organizações, não apenas por um interesse particular, mas também de toda a economia nacional, visto que profissionais mais atualizados geram produtos de melhor qualidade e competitividade no mercado.

Além disso, com um treinamento bem planejado e executado, cada indivíduo poderá através de seu crescimento pessoal e profissional, agregar valor à empresa, garantindo maior eficiência, produtividade e, conseqüentemente, um potencial aumento dos lucros.

4. REFERÊNCIAS

ABBAD, G.S.; CORRÊA, V.P.; MENESES, P.P.M. Avaliação de treinamentos a distância: Relações entre estratégias de aprendizagem e satisfação com o treinamento. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n.2, mar/abr. 2010.

ANDRADE, J. E. B. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Estudos de psicologia, v. 7, n. spe, p. 31-43, Natal/RN. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v7nspe/a05v7esp.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2019.

BRITO, E.S.; MOREIRA, T.R. **A importância da capacitação do capital humano nas organizações**. 2013. Disponível em: <sei- 42 cesucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/download/30/72>. Acesso em: 14 junho de 2019.

CAMPOS, K.C.L. et al. **Avaliação do sistema de treinamento e desenvolvimento em empresas paulistas de médio e grande porte**. Psicol. Reflex. Crit., Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 435-446, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>> . Acesso em: 20 de maio de 2019.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 529 p.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 506 p.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como incrementar talentos na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 161 p.

EBOLI, M. **Educação Corporativa e desenvolvimento de competências**. 2008. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1846119/mod_resource/content/1/Aula%2010%20-%20Educação%20corporativa%20e%20desenvolvimento%20de%20competências%20-%20EBOLI%2C%20Marisa.pdf>. Acesso em: 20 de agosto de 2019.

FREIRE, D.A.L. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: Encenando e efetivando resultados**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014. 286 p.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. 354 p.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T.C. C. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional: uma ferramenta nas empresas atuais**. 2013. Disponível em: <<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamentoedesenvolvimentoorganizacionalumaferramentanasesempresasatuais.pdf>>. Acesso em: 2 de maio de 2019.

MARCHI, M.O.; SOUZA, T.M.; CARVALHO, M.B. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Cadernos de Graduação - Ciências Humanas e Sociais, v. 1, n.16, p. 29-40, mar. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/359>>. Acesso em: 08 de setembro de 2019.

MOSCARDINI, T.N.; KLEIN, A. Educação corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **RAC-Revista de Administração contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 19, n.1, jan/ fev. 2015. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/840/84032917006.pdf>>. Acesso em: 02 de setembro de 2019.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional: Conceitos e propostas**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. 289 p.

VOLPE, R. A. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0136>. Acesso em: 15 de maio de 2019.



Sociedade Cultural e Educacional de Itapeva
Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva - FAIT

Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT

ISSN 1806-6933