

Capítulo 1

Administração, Organizações, Mudanças Organizacionais e o Sistema de Recursos Humanos

O conhecimento adquirido pelas pessoas tornou-se um importante fator para o crescimento de uma organização. Esse fato propiciou o desenvolvimento dos recursos humanos e alertou os empregadores de que, mais que investir em seu corpo funcional, é preciso retê-lo para não perdê-lo para os concorrentes. Não obstante, uma maneira de propiciar o desenvolvimento do profissional é através da aprendizagem contínua.

O desenvolvimento das pessoas se deu, desde o início do século XX, na escola da Administração Científica, até os dias atuais com o foco na gestão de pessoas, acompanhando a evolução do papel do profissional e das organizações. A maior mudança diz respeito às exigências para se realizar um trabalho, que deixou de ser operacional e passando para uma concepção mais flexível. Assim, novas habilidades são requeridas como, por exemplo, criatividade, capacidade de inovação e de mudanças constantes.

Nesse novo contexto global, as organizações precisam agir de forma estratégica. O treinamento tornou-se uma ferramenta importante para que as empresas acompanhar essas mudanças, uma vez que os funcionários podem aprimorar seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Neste capítulo, vamos aprender o subsistema de recursos humanos dirigido à prática de treinamento e desenvolvimento, contextualizada com a aprendizagem e a mudança organizacional. Entenderemos como é importante que a organização propicie os meios para que as pessoas consigam se desenvolver, atingindo suas expectativas e atendendo aos objetivos desejados pela organização.

Objetivos da sua aprendizagem

- Compreender o subsistema de desenvolvimento de recursos humanos;
- Definir a aprendizagem;
- Identificar as etapas e a avaliação do subsistema de desenvolvimento de Recursos Humanos.

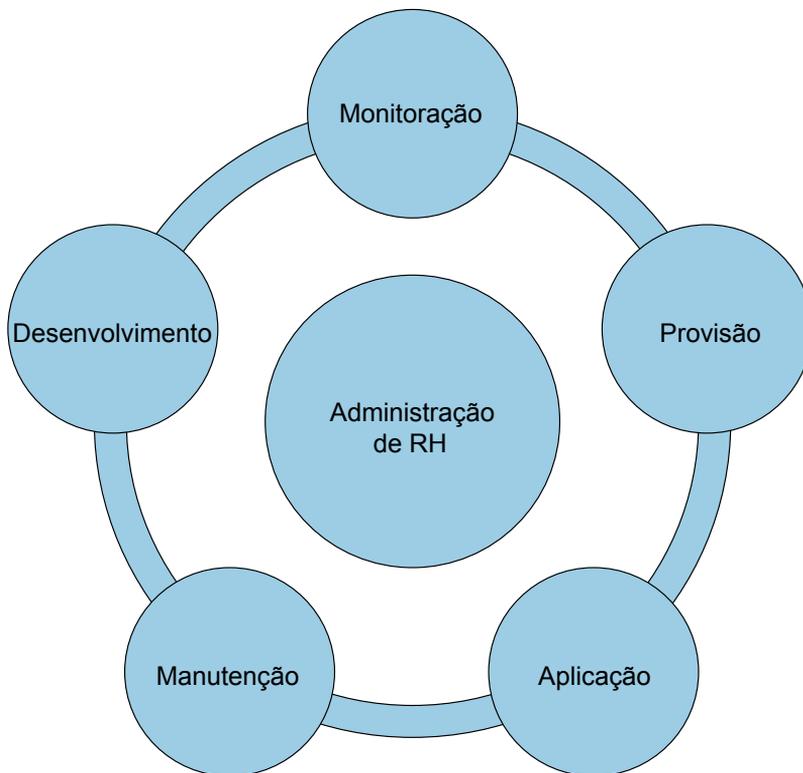
Você se lembra?

Na Administração Científica, o processo de treinamento era focado em adequar o funcionário à atividade que realizava a fim de garantir maior produtividade. O trabalhador não era visto ainda como uma peça-chave ou estratégica e que poderia agregar valor à empresa. Com a evolução e o aprimoramento do perfil profissional, em busca de desenvolvimento e crescimento, as organizações reconheceram a importância do treinamento e desenvolvimento para conseguir reter os profissionais na organização. Será que essa tarefa é fácil? Vamos aprender!

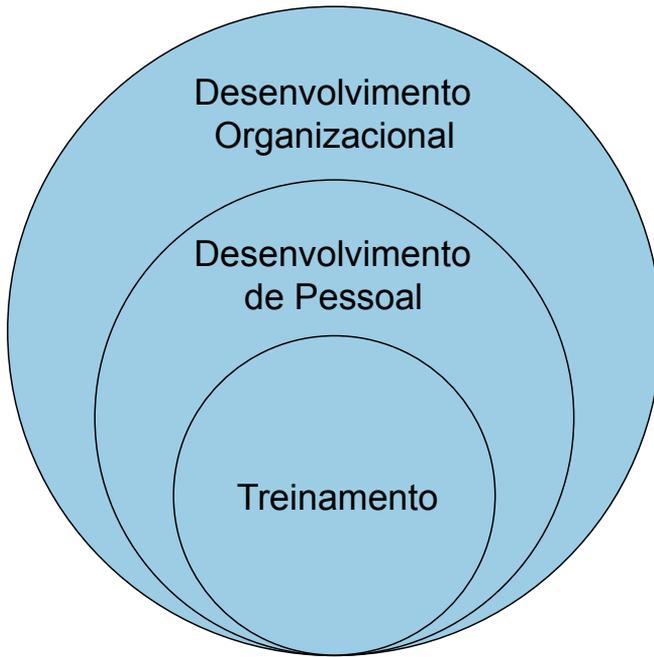
1.1 Os Subsistemas de RH

Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional. Representam os investimentos efetuados nas pessoas pela organização.

Nas organizações, as pessoas se destacam por ser o único elemento vivo e inteligente, pelo seu caráter eminentemente dinâmico e pelo incrível potencial de desenvolvimento. Elas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações e alavancar competências. As organizações lançam mão de vários meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas, qualificadas e habilitadas para o trabalho (CHIAVENATO, 2009).



Dentro dos subsistemas de RH, temos o subsistema de desenvolvimento de recursos humanos que trata do treinamento e desenvolvimento de pessoas, que por sua vez tem o substrato a seguir.



O treinamento, o desenvolvimento de pessoal e o desenvolvimento organizacional constituem três estratos de amplitudes diferentes na conceituação do desenvolvimento de RH. Essa divisão deve-se ao fato de que os estratos menores, como treinamento e desenvolvimento de pessoal (T & D), baseiam-se na Psicologia Industrial, enquanto os estratos mais amplos do desenvolvimento organizacional (DO) baseiam-se na Psicologia Organizacional. Em outras palavras, os dois primeiros estratos tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto o estrato mais amplo e abrangente trata do modo como as organizações aprendem e se desenvolvem.

1.1.1 Organização Como Um Conjunto Integrado de Competências

O treinamento e desenvolvimento são ferramentas da gestão de pessoas consideradas de fundamental importância, uma vez que, a partir dessas a empresa pode garantir a criação de novos conhecimentos para melhorar a posição competitiva da organização (FLEURY, 1999).

Os especialistas em DO adotam um conceito behaviorista de organização. Para Lawrence e Lorsch, “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” Esses autores adotam o conceito tradicional de divisão do trabalho ao se referirem às diferentes atividades e

à coordenação existente na organização, e lembram Barnard quando se referem às pessoas contribuindo para as organizações, em vez de estarem elas próprias nas organizações.

As contribuições de cada participante à organização variam em função das diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições adotado pela organização. Esse conceito leva em consideração o fato de que toda organização atua em determinado meio ambiente e como sua existência e sobrevivência dependem da maneira como ela se relaciona com o meio, deduz-se que ela deve ser estruturada e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o meio em que ela opera (CHIAVENATO, 2009).

A Era Industrial teve muita importância e o principal legado para a humanidade foi entender as organizações como conjunto articulado de recursos humanos, financeiros, materiais, logísticos, tecnológicos, entre outros.

No final do século passado, este conceito foi mudado pelo fato de ter se iniciado a Era da Informação. Nesse contexto, quando pensamos em organizações contemporâneas precisamos entendê-las como conjuntos integrados e articulados de competências, que podem ser aplicadas a qualquer oportunidade, de preferência antes dos concorrentes. Aqueles recursos passaram a integrar a infraestrutura da organização, da base onde atuam as competências.

1.1.2 Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Estamos na era da aprendizagem organizacional: as empresas que aprendem através de pessoas, valores e sistemas que habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho por meio das lições de experiência. As molas mestras da aprendizagem organizacional e seus gerentes devem adaptar-se constantemente a novas situações para que possam sobreviver e prosperar. Isso requer administração progressiva. Organizações que aprendem são aquelas que desenvolvem uma capacidade contínua de se adaptar e mudar. Isso requer cinco disciplinas:

1. Modelos mentais: as pessoas devem descartar seus velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas para resolver problemas ou desempenhar seus cargos para adotar novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar.
2. Domínio pessoal: as pessoas devem expandir continuamente suas habilidades de criar e inovar, comunicar-se abertamente com as outras (ao longo das fronteiras verticais e horizontais) sem temer novas críticas ou punições.
3. Sistemas de pensamento: as pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente como parte de um sistema de relações e não simplesmente de coisas estáticas.
4. Visão compartilhada: as pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que pretendem criar.
5. Aprendizagem em equipe: as pessoas devem trabalhar juntas para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe a fim de tornar a ação coordenada, inovadora e engajada no diálogo.



© JAKUB JIRSÁK | DREAMSTIME.COM

Proibida a reprodução - © UNISEB

Figura 1 – Recursos Humanos

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como sua principal vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2009).

A mudança, então, deve ser vista como um aspecto fundamental da criatividade e inovação nas organizações de hoje e representa uma característica dos tempos modernos. Ela pode ser vista em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. Ela significa a passagem de um estado para outro diferente. Pode ser entendida como a transição de uma situação para outra que envolve transformação, interrupção, perturbação e ruptura, dependendo da intensidade. Segundo Chiavenato (2009), ela constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento.

- 1. Descongelamento.** Significa a fase inicial da mudança, na qual as velhas ideias e práticas são derretidas, abandonadas e desaprendidas. Representa a abdicação do padrão atual de comportamento para ser substituído por um novo. Se não houver o descongelamento, a tendência será o retorno ao padrão habitual de comportamento. O descongelamento significa a percepção da necessidade de mudança.
- 2. Mudança.** É a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. A mudança envolve dois aspectos: a identificação (processo pelo qual as pessoas percebem a eficácia da nova atitude ou comportamento e a aceita) e a internalização (processo pelo qual as pessoas passam a desempenhar novas atitudes e comportamentos como parte de seu padrão normal de comportamento). A mudança é a fase em que novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.

3. Recongelamento. É a etapa final em que as novas ideias e praticas são incorporadas definitivamente no comportamento. Significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma. O recongelamento significa que o padrão aprendido foi incorporado à prática atual e passa a ser a nova maneira que a pessoa adota no seu comportamento. O recongelamento requer dois aspectos: o apoio (é o suporte através de recompensas que mantém a mudança) e o reforço positivo (é a prática proveitosa que torna a mudança bem-sucedida). Essa é a etapa de estabilização da mudança.



Figura 2 – Mudança Organizacional

Assim, quando falamos em agente de mudança, estamos nos referindo àquela pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional. Ele pode ser um membro da organização, um consultor interno ou externo, detendo o papel de quem inicia o processo e fazendo com que a mudança aconteça. Alguns especialistas em gestão de pessoas estão se tornando consultores internos, enquanto os gerentes de linha estão se tornando os agentes de mudança dentro das organizações. Para funcionar como facilitador do

processo, o agente de linha deve atuar de maneira a incentivar as etapas de descongelamento, mudança e recongelamento, conforme quadro a seguir.

Descongelamento	Criar um sentimento de mudança
<ul style="list-style-type: none"> • incentivo à criatividade e inovação, a riscos e erros; boas relações com as pessoas envolvidas; ajuda a pessoas com comportamento pouco eficaz e minimização das resistências manifestadas à mudança. 	
Mudança	Implementação da mudança
<ul style="list-style-type: none"> • identificação de comportamentos novos e mais eficazes; escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura; ação para colocar as mudanças em prática. 	
Recongelamento	Estabilização da mudança
<ul style="list-style-type: none"> • criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos; estímulo e apoio necessário às mudanças; uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo. 	

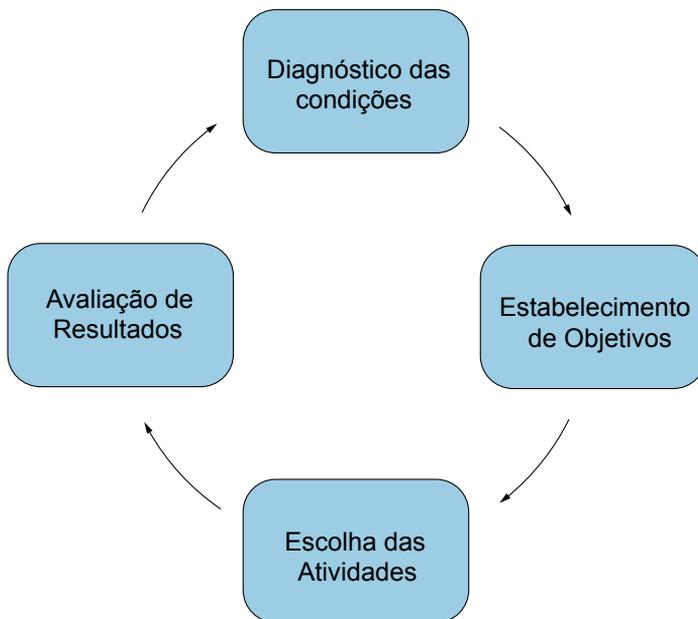
1.2 Áreas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

O desenvolvimento humano é importante fator para a mudança da organização ao se adaptar no contexto moderno e refere-se às atividades de recursos humanos programadas para aumentar o valor do funcionário depois de seu ingresso na empresa. Isso abrange, entre outras coisas, o provimento interno, que diz respeito ao movimento das pessoas dentro da organização, entre diferentes papéis e funções. Também inclui o treinamento e orientação do pessoal, o que significa encontrar valores nos funcionários e oferecer a eles experiências planejadas para incentivar o aprendizado e, portanto, seu aprimoramento.

Essas duas atividades precisam caminhar paralelas, pois devem funcionar em conjunto para que as pessoas possam ser bem preparadas. O provimento interno de pessoal guarda muitas semelhanças com o externo, mas, como lida com os empregados existentes na organização, tem também características similares às atividades de treinamento. O treinamento

e a orientação do empregado baseiam-se no princípio da aprendizagem; os métodos que incentivam o aprendizado no ambiente de trabalho são iguais àqueles aprendidos na educação formal nos colégios e universidades, tão familiares aos estudantes (MILKOVIC e BOUDREAU, 2000).

O quadro a seguir mostra a abordagem diagnóstica. O provimento interno de pessoal e o treinamento/orientação dos empregados busca o desenvolvimento de pessoal, mas é preciso atingir equilíbrio entre preocupações da organização com a eficiência e a equidade. A eficiência pode ser entendida como a combinação ótima entre habilidades e demandas enquanto a equidade representa a percepção de que as atividades são justas, legais e que proporcionam as oportunidades adequadas. Essas atividades são também profundamente afetadas por fatores externos à organização, bem como pelos fatores organizacionais e pelas características dos empregados.



A área de recursos humanos encontra ainda um grande desafio em motivar, incentivar e educar os profissionais. Todavia, as práticas que envolvem o treinamento e desenvolvimento dos profissionais são ainda bastante recentes.

Os gestores são os responsáveis por criar um ambiente em que seus funcionários se sintam motivados, ou seja, vão conduzir as pessoas a fim de garantir os objetivos organizacionais. As principais atividades reali-

zadas pelo gestor são: tomar decisões, planejar objetivos, traçar metas, motivar a equipe e garantir que os objetivos almejados pela organização sejam atingidos.

Segundo Goleman (2008), podemos apontar alguns desafios enfrentados pelos gestores:

- administrar conflitos entre as pessoas;
- garantir que os objetivos sejam alcançados;
- adaptar-se à diversidade das equipes – um grupo heterogêneo compartilha de ideias, projetos de vida, expectativas, completamente diferentes;
- monitorar o desempenho real em comparação com as metas previamente estabelecidas.

Dessa forma, para Mintzberg (2000), os gerentes desempenham diferentes papéis em razão das diferentes funções que executam, sendo que podemos agrupar esses papéis em três funções: características relativas aos relacionamentos interpessoais, características relacionadas a transferência de informações e características relacionadas a tomada de decisões.

Nas características relativas aos relacionamentos interpessoais, os gestores realizam a condução das pessoas para que essas atinjam os objetivos organizacionais. Deste modo, os gestores assumem dois papéis: o de lideranças e o de ligação. O papel de liderança é exercido quando o gestor se envolve em atividades de monitoramento e desenvolvimento do profissional, por exemplo: inclusão de programas de treinamento e desenvolvimento. Já o papel de ligação é exercido quando o gestor compartilha informações com outras pessoas, dentro ou fora da organização. Quando a troca de informações se dá dentro da organização é denominado de ligação interna e quando a troca de informações se dá fora da organização é denominado de ligação externa.

Nas características de transferência de informações, os gerentes podem assumir o papel de monitor de informações quando “os gestores captam informações relevantes com outros gestores de outras empresas, sobre clientes, concorrência, técnicas administrativas” (FIDELIS, 2008, p. 9); de disseminador, quando passa as informações captadas para a organização e, porta-voz, quando o gestor representa a organização em eventos fora da organização.

Nas características relacionadas a tomada de decisão, os gestores apresentam quatro papéis: de empreendedores, quando desenvolve projetos para a organização; de gerenciadores, quando tomam atitudes corretivas diante de prováveis problemas; de alocadores, quando são res-

ponsáveis pela administração de recursos humanos, físicos e financeiros; e de negociadores, quando negociam alternativas de melhorias para a organização.

1.3 Aprendizagem

O treinamento não pode ficar isolado do contexto organizacional. Por isso, a análise organizacional requer o exame de toda a empresa: produtos, tecnologia, da missão, objetivos (conhecimento das estratégias), imagem, clima organizacional e levantamento dos recursos para que se possa definir para onde treinamento será direcionado.

As informações podem ser obtidas de forma aleatória. É fundamental destacar que a elaboração de um roteiro de itens mais importantes não seja esquecida quando se desenhados objetivos a serem alcançados com treinamentos. Veja o quadro a seguir:

Roteiro	
Empresa	Informações
Identificação da organização	Nome, localidade, natureza jurídica, data de fundação, ramo de atividade, produtos e serviços, capital social.
Estrutura organizacional	Organograma, atribuições das unidades, processo de delegação da autoridade, manuais administrativos.
Produção	Volume de produção, produtos mais importantes, tecnologia de produção.
Vendas	Faturamento, público consumidor, despesas com propaganda.
Potencial econômico-financeiro	Previsão de investimentos, índices econômicos.
Recursos humanos	Número de empregados, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas extras, demissões, recrutamento e seleção, descrição de cargos, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas.
Imagem da empresa	Perante os empregados, consumidores, Fisco, acionistas, bancos, fornecedores e comunidade.
Clima organizacional	Motivação, colaboração, calor humano, liderança.

Quadro 1.1 – Roteiro para Análise da Empresa

A partir do roteiro é possível definir quais são as possíveis deficiências da organização que possam estar impedindo o seu pleno desenvolvimento, bem como as forças que contribuem para o crescimento da empresa. Essa análise pode, também, apontar o grau de contribuição das pessoas para os resultados alcançados.

Outra colaboração do roteiro é demonstrada no fornecimento de indicadores de necessidades, divididos em indicadores a priori e a posteriori, tais como (CHIAVENATO, 2006):

Indicadores a Priori (eventos que definirão necessidades futuras de treinamento):

- projetos de expansão e admissão de novos colaboradores;
- produção e comercialização de novos produtos e serviços;
- modificação da tecnologia e processos de trabalho;
- *downsizing* (redução do número de colaboradores).

Indicadores a Posteriori (problemas cujas necessidades de treinamento não foram atendidas - ligadas a produção e com as pessoas):

Produção

- produção com qualidade inadequada;
- queda da produtividade;
- avarias constantes em equipamentos e instalações e despesas excessivas em máquinas e equipamentos;
- comunicações inadequadas;
- integração e aprendizagem demoradas;
- retrabalho por erros e desperdícios;
- aumento do número de acidentes de trabalho;
- empregados pouco versáteis;
- espaço mal distribuído.

Pessoal

- conflitos interpessoais;
- aumento nas queixas dos clientes;
- pouca cooperação e colaboração entre os colaboradores;
- interesse reduzido pelo trabalho;
- absenteísmo e rotatividade de pessoal;
- dificuldade de atrair talentos.

Os indicadores acima listados servem para mostrar as adequações necessárias e quão flexíveis os programas de treinamento devem ser. Estes programas devem ser alterados, na medida em que os indicadores principais sofrem alterações.

Uma grande ameaça à execução de treinamentos é a necessidade de otimização de recursos. Muitos gestores, a despeito das inúmeras vantagens que o treinamento traz para a organização, não investem recursos financeiros em treinamentos porque não acreditam em sua eficácia. Em parte, esse equívoco é justificado pela dificuldade de mensuração de resultados de treinamentos (que nem sempre são mensuráveis por focarem aspectos qualitativos). Por isso, a necessidade de racionalização de recursos e descrença do nível gerencial quanto aos objetivos-chave de um treinamento é um grande obstáculo ao pleno desenvolvimento de pessoas na organização.

Conexão:
Para saber mais sobre como as empresas estão treinando seus líderes e colaboradores acesse o site: <http://voceza.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/nosso-jeito-formar-lideres-572512.shtml>

1.3.3 Aprendizagem Organizacional

O processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas nas organizações vem sofrendo alterações em função das mudanças que vem ocorrendo tanto no âmbito organizacional, tendo que se adequar às exigências do mercado para permanecerem no mesmo, como no âmbito profissional, na evolução do perfil dos profissionais. Como assume Soeltl (2010, p. 227) “as exigências de competências das pessoas têm mudado significativamente nas últimas décadas pela transformação desde um manual de rotinas e a cognição rotineira até ideias complexas”.

Esse processo de mudança caracteriza uma necessidade de aperfeiçoar a força de trabalho para que tanto as exigências profissionais quanto as expectativas organizacionais sejam atendidas.

1.3.4 Evolução da Aprendizagem Organizacional

Na administração científica, no início do século XX, o processo de capacitação dos funcionários se dava através do processo de treinamento, uma vez que as atividades eram rotineiras e padronizadas, exigia-se dos funcionários a realização em menor tempo de apenas uma atividade específica. A capacitação baseava-se em treinar os funcionários na execução de uma determinada atividade, a fim de que ele a realizasse em menor

tempo, garantindo maior produção. Já no século XXI, o foco está no aprendizado através do ensino.

O processo de treinamento ainda é conveniente nas organizações, contudo, é um processo com foco no curto prazo, em que o profissional é capacitado para realizar uma atividade específica. Vale aqui reforçar as principais diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento.

Para Chiavenato (1999), treinamento é um processo que irá preparar o funcionário para que ele desempenhe as atividades do cargo de forma mais eficiente. Sendo que, o treinamento é focado no presente, nas atividades atuais do funcionário, para que esse execute suas atividades apresentando um melhor desempenho. Já o desenvolvimento é focado nos cargos futuros e busca desenvolver nos funcionários as capacidades requeridas pelo cargo.

O termo desenvolvimento, segundo Milkovich e Boudreau (2000), irá aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Conforme Carvalho (1995), o treinamento visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo.

Assim, podemos definir que o processo de treinamento é voltado para o condicionamento da pessoa, alavancando o desempenho no cargo, para a execução de tarefas em curto prazo; e o desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitude em longo prazo, ou seja, é a capacitação através do ensino, do conhecimento. Para Elkington (2002), no processo de treinamento ocorrem mudanças em relação às competências, ou seja, é um processo em que o profissional adquire novas competências. Enquanto que no desenvolvimento, há uma mudança em relação ao conhecimento adquirido e no entanto, ambos são processos de aprendizagem, uma vez que a aprendizagem se dá através da combinação da aquisição de competências e conhecimentos. Conforme figura 3.

“Por muitos anos, o uso do processo de treinamento foi consequência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial, principalmente por ser a única metodologia de que as corporações dispunham para preparação e profissionalização de seu pessoal” (PACHECO et al, 2005, p. 17).

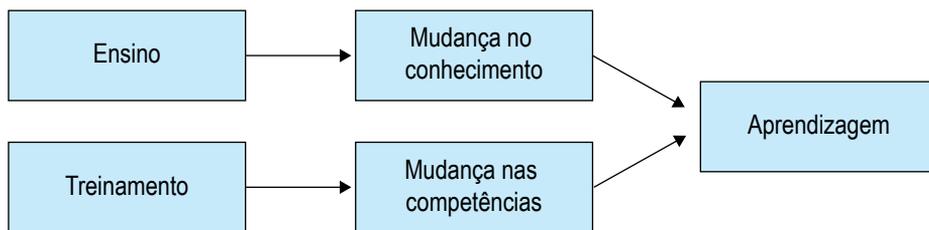


Figura 3 – Processo de aprendizagem.

Fonte: Soeltl (2010, p. 232)

Como já mencionamos, o processo de mudança na forma de aprendizagem ocorre da adequação da nova realidade organizacional, em que o conhecimento se torna fonte vital para a sobrevivência das organizações. O quadro 1.2 sintetiza as principais mudanças no processo de aprendizagem.

Conceito	Antigo paradigma de treinamento	Paradigma da aprendizagem do século XXI
Local	Prédio	Aprendizagem disponível sempre que solicitada; em qualquer lugar e a qualquer hora.
Conteúdo	Atualizar qualificações técnicas.	Desenvolver competências e promover o conhecimento.
Metodologia	Aprender ouvindo.	Aprender agindo.
Frequência	Evento único.	Processo contínuo de aprendizagem.
Meta	Desenvolver o estoque de qualificações do indivíduo.	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho.

Quadro 1.2 – Mudanças no processo de aprendizagem.

Fonte: Pacheco (2005, p. 19)

O processo de aprendizagem pode ser caracterizado como formal e informal (SOELTL, 2010). A aprendizagem formal é estruturada, ou seja, definida pela organização em funções dos conhecimentos necessários para realizar determinada atividade. Os tipos de aprendizagem formais são: programa de *e-Learning* e aprendizagem em sala de aula. A figura 4 representa a aprendizagem formal.



Figura 4 – Aprendizagem formal.

A aprendizagem informal tem como característica o ensino não estruturado, ou seja, não é prescrita, predeterminado e acontece no próprio ambiente de trabalho. Podemos citar, como exemplos de aprendizagem informal: conferência, redes sociais, mensagens, conversas pelo telefone, observação de outras pessoas. A figura três representa a aprendizagem informal.



Figura 5 – Aprendizagem informal.

Segundo pesquisa realizada por US Bureau of Labor Statistics, a aprendizagem informal corresponde a 70% de todo aprendizado que se dá nas organizações. Uma vez que as modalidades de aprendizado baseadas em tecnologias podem ser acessíveis a qualquer hora, possibilitando a aprendizagem informal no trabalho (SOELTL, 2010).

Segundo Soeltl (2010), o processo de aprendizagem ocorre da seguinte maneira:

- 70% do aprendizado ocorre através das experiências na vida real e no ambiente de trabalho;
- 20% ocorre através do feedback;
- 10% com o treinamento formal.

Não obstante, podemos destacar como os principais desafios para a aprendizagem (SOELTL, 2010, p. 228):

- aperfeiçoamento eficaz e eficiente da força de trabalho;
- apoio a diferentes gerações na força de trabalho;
- alavancagem de tecnologias de aprendizagem emergentes;
- captura da expertise de aposentados;
- oferta envolvente e aprendizado efetivo;
- suporte da demanda por: mais rápido, melhor e mais barato;
- suporte da aprendizagem no próprio trabalho;
- desenvolvimento da próxima geração de líderes;
- suporte na aprendizagem informal;
- melhora no desenho de aprendizagem;
- comprovação do impacto nos negócios.

1.3.5 Papel Estratégico

O ambiente organizacional se caracteriza por uma gestão flexível, em que os profissionais estão em busca de autorrealização, satisfação e, principalmente, desenvolvimento na carreira. Os profissionais “tomaram a rédea” de suas carreiras, buscando organizações que propiciem o seu desenvolvimento. Como assume Soeltl (2010, p. 229), “o modo mais importante de engajar funcionários é dar-lhes oportunidades para que aprendam e desenvolvam novas competências, fornecendo meios de melhorar suas habilidades e aptidões”.



Na era da gestão do conhecimento, o ativo intangível, ou seja, o capital intelectual, torna-se essencial para o desenvolvimento da organização. Dessa forma, a organização que não propiciar um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento para o profissional correrá o risco de perdê-lo para os concorrentes.

Portanto, vamos aqui destacar os principais papéis estratégicos da aprendizagem organizacional que irão propiciar o desenvolvimento do profissional e, conseqüentemente, da organização. Os papéis estratégicos são:

- instrumental na atração e retenção de talentos;
- criação de competências críticas para a organização;
- desenvolvimento da próxima geração de líderes;
- proteção da imagem;
- criação de uma cultura global.

Faremos uma breve descrição da importância de cada papel. O papel estratégico instrumental na retenção e atração de talentos é um dos mais importantes, uma vez que, os profissionais que não perceberem uma oportunidade de desenvolvimento na organização certamente não permane-

As empresas terão que imprimir mais esforços de reaperfeiçoamento e de um maior aperfeiçoamento de seus funcionários para que possam permanecer competitivas.

cerão na mesma. Como já mencionamos, a carreira se encontra nas mãos do profissional e esse está em busca de uma organização que propicie sua autorrealização e ascensão na trajetória profissional.

As competências críticas são as competências essenciais que irão fazer com que a organização tenha um diferencial entre as concorrentes. Logo, o processo de aprendizagem permite que os profissionais desenvolvam novas habilidades e competências agregando vantagem competitiva à organização.

Outro papel estratégico da aprendizagem é o desenvolvimento de líderes. Os líderes atuais lidam com um ambiente mais complexo, instável, de rápidas mudanças, com a velocidade da inovação tecnológica. Sendo assim, como sugere Soeltl (2010, p. 231) “a melhor abordagem para a formação de líderes é a de mirar e perseguir aprendizado que forneça uma oportunidade de se aplicar competências-chave de liderança em equipes, projetos e com os clientes”.

O processo de aprendizagem irá propiciar também a proteção da imagem da organização. Vale destacar que, a imagem da organização é de extrema importância para garantir a atração de talentos e manter uma boa relação com seus clientes. Empresas que têm sua imagem relacionada ao desenvolvimento e crescimento acabam tendo um maior destaque no mercado.

Por último, o papel estratégico de criação de uma cultura global. A aprendizagem organizacional permite que a organização tenha uma força de trabalho diversificada, de várias culturas diferentes se relacionando globalmente. Não obstante, “essas interações ajudam as pessoas a entender novas tecnologias, redes sociais, salas de aula virtuais e programas de desenvolvimento que suportam o desenvolvimento de uma cultura global” (SOELTL, 2010, p. 232).

Para que o processo de aprendizagem resulte nesses papéis estratégicos há a necessidade de interação entre todos os elementos envolvidos com a organização. Para Pacheco (2005), o modelo de aprendizagem deve envolver os seguinte papéis:

- **pessoas** – oportunidades de aprendizado contínuo, sinergia com as estratégias da organização, capital intelectual.
- **equipes/parceiros** – troca de saberes, informações e compartilhamento de ideias.
- **ambiente** – conexão entre o ambiente interno e externo.
- **organização** – criação do ambiente favorável ao aprendizado, pensamento coletivo e estrutura horizontalizada.

Aprendizagem é um processo de mudança de comportamento obtido através da experiência construída por fatores emocionais, neurológicos, relacionais e ambientais. Nela, as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento ou valores são adquiridos ou ainda modificados, resultados de estudo, experiência, formação, raciocínio e observação. A aprendizagem deve ser entendida como um processo contínuo onde o conhecimento é construído e reconstruído.

1.4 Avaliação do Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos

A avaliação do desempenho de pessoas, subsistemas funcionais e organizações constitui um dos maiores desafios políticos de nossos tempos. Não obstante as dificuldades inerentes à avaliação de resultados, não há como deixar de resolver o problema por ser exatamente vital às questões centrais de racionalidade administrativa e justiça econômico-social, cuja solução é básica para a sobrevivência de qualquer sistema. A menos que estabeleça uma relação apropriada entre contribuintes e retribuições, um sistema produtivo tem seu futuro ameaçado, sobretudo em ambiências caracterizadas pela escassez de recursos, dada a inexistência de um esquema referencial adequado à administração de conflitos (CHIAVENATO, 2010).



© SHANNON FAGAN | DREAMSTIME.COM

EAD-15-Treinamento e Desenvolvimento - Proibida a reprodução - © UNISEB

Figura 6 – Desenvolvimento de pessoas

No contexto socioeconômico, em um ambiente empresarial temos que o cerne da questão consiste em identificar e avaliar as contribuições do trabalho de cada pessoa em particular e do capital de risco necessário para recompensá-las e desenvolvê-las. Nos diferentes subsistemas funcionais, entre eles o de Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos, é igualmente importante avaliar a contribuição efetiva para os resultados empresariais, a fim de que se possam determinar adequadamente seus pesos, específico e relativo, no contexto da economia política da empresa.

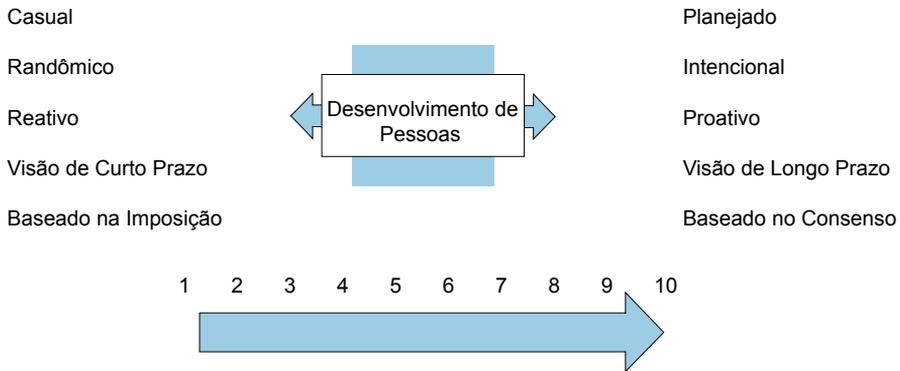
Conexão:

Para se entender o desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento, podemos verificar que um conjunto de esforços empreendidos para desenvolver medidas de avaliação de treinamento pode ser organizado em torno de um modelo com cinco níveis de avaliação: "reação", "aprendizagem", "comportamento no cargo", "organização" e "valor final". Para saber mais, leia o artigo de Jairo Eduardo Borges de Andrade, disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300005&lng=en&nrm=iso&tlng=pt >.

Quando se tem essas posições, há uma base para decisões de alocação de recursos, determinadoras das possibilidades e limites da contribuição atual e futura. No plano econômico maior e no caso da empresa privada produtiva, cabe a avaliação da própria empresa, estabelecida pelos mecanismos do mercado e pela relação desses mecanismos com outros de caráter político, no plano das empresas governamentais. Novamente existe relação entre a avaliação dos resultados e o fluxo de insumos que retroalimenta a empresa, de forma a expandir ou restringir possibilidades e limitações de sua contribuição atual e futura.

No entanto, entendemos que esses diferentes sistemas de avaliação são tão interdependentes quanto as dimensões a que se referem, sem o que se incorre em simplificações e/ou em extrema severidade nos julgamentos avaliatórios. Faz-se necessário compreender que a atividade de avaliação requer profundo conhecimento de sua natureza e dificuldades, para que seja possível a concepção de mecanismos de avaliação de treinamento e desenvolvimento mais racionais e justos, tendo em vista a aferição das contribuições, a conseqüente designação de recursos para essa área funcional e a própria reconcepção contínua das atividades de T&D. (CAVALCANTI, 1990).

1.4.1 As Etapas do Desenvolvimento de Recursos Humanos



Os processos de desenvolvimento de pessoas podem ser avaliados conforme acima, indo desde uma situação de precariedade (esquerda) até uma situação de sofisticação (direita).

Do lado esquerdo, o desenvolvimento é casual porque o treinamento ocorre aleatoriamente quando surge uma oportunidade e sem planejamento. Randômico porque o treinamento envolve algumas poucas pessoas da organização escolhidas ao acaso. Reativo porque é utilizado apenas para resolver problemas e carências que já existem. Com visão de curto prazo porque visa apenas solucionar os problemas atuais, sem qualquer perspectiva de longo prazo ou de futuro. Baseado na imposição porque o treinamento é atribuído e imposto às pessoas independentemente de sua vontade ou aspiração.

Do lado direito, o desenvolvimento é planejado porque o treinamento leva em consideração o planejamento estratégico da organização e lhe serve de base para preparar as pessoas para o futuro. Intencional porque visa atingir os objetivos de curto, médio e longo prazo através de mudanças comportamentais que alicersem as mudanças organizacionais. Proativo porque está voltado para frente, para o futuro e para o destino da organização e das pessoas que nela trabalham. Com visão de longo prazo porque se sintoniza com o planejamento estratégico e está voltado para mudanças definitivas e globais. Baseado no consenso porque não é imposto de cima para baixo, mas na consulta e nas aspirações das pessoas. (CHIAVENATO, 2009).

Atividades

01. Descreva e explique os subsistemas de RH.
02. A mudança significa a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra, envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura dependendo da intensidade. Explique as etapas desse processo.
03. As organizações podem existir como um conglomerado de trabalho? Por que?
04. Como a aprendizagem pode contribuir para o melhoramento de uma organização?
05. De que forma pode ser feito o desenvolvimento de pessoas?

Reflexão

O treinamento e desenvolvimento são ferramentas da gestão de pessoas e são consideradas de fundamental importância, uma vez que, a partir dessas a empresa pode garantir a criação de novos conhecimentos que possam melhorar a posição competitiva da organização (FLEURY, 1999).

O treinamento e desenvolvimento das pessoas favorecem tanto o crescimento profissional quanto o da organização. Os profissionais desejam aumentar sua capacidade de aprendizado para evoluir profissionalmente e, conseqüentemente, transferem para a organização o seu aprendizado. Já a organização se enriquece com o capital humano e se torna mais preparada para enfrentar novos desafios.

Não obstante, cada pessoa é possuidora de pontos fracos e pontos fortes em um conjunto de habilidades necessárias que vão proporcionar a inteligência aos negócios. Portanto, é importante identificar quais são os seus pontos fortes e seus pontos fracos para que possa elaborar um programa pessoal para o desenvolvimento dessas habilidades.

Segundo Terra (2001), as organizações precisam desenvolver as competências dos profissionais focadas no aprimoramento contínuo, pois dessa forma as organizações irão conseguir maior comprometimento e conscientização dos profissionais. Sendo assim, o desenvolvimento das competências deve ser focado em metas e objetivos concretos, ou seja,

que satisfaçam os resultados esperados pela organização; resultados atrelados a motivação dos profissionais.

Todavia, as organizações estão cada vez mais em busca de profissionais que agreguem vantagem competitiva a elas, e um conceito que se destaca no processo de desenvolvimento dos profissionais a fim de garantir maior comprometimento e envolvimento desses é o de ensino e aprendizado contínuo nas organizações, ou seja, a formação profissional nas organizações.

Leitura recomendada

Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas: Dois Lados Da Mesma Moeda

Fonte: RH Portal

Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=d5hs7c4wq

Referências

CAVALCANTI, B. S. **Avaliação de treinamento e desenvolvimento (T&D): uma função em busca de respostas**. Revista de Administração de Empresas. Rev. adm. empres. vol.30 no.1 São Paulo Jan./Mar. 1990.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 9ª edição. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

FLEURY, M. T. L. **Modelo de Gestão de Pessoas por Competências**. In: curso aberto em gestão por competências, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

MILKOVICH, G. T; BOUDREAU J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Editora Atlas, São Paulo, 2000.

No próximo capítulo

Aprendemos sobre a administração e seus subsistemas, além de mudança organizacional. Agora, estamos prontos para aprender sobre as áreas do desenvolvimento humano, a aprendizagem e a competitividade nas organizações. Se algum conceito aprendido não ficou claro, reveja antes de prosseguir no próximo capítulo!