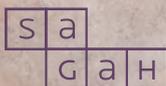


# GESTÃO DE PESSOAS

Andrea Wanowschek dos Santos



SOLUÇÕES  
EDUCACIONAIS  
INTEGRADAS

# Desenvolvimento

## Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar o processo de desenvolvimento pessoal e organizacional.
- Analisar as principais metodologias utilizadas para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.
- Compreender o papel do gestor no desenvolvimento de pessoas.

## Introdução

Desenvolver pessoas não é uma tarefa simples, tampouco destinada apenas às organizações. Atualmente, ocorre uma grande mudança nessa área, pois as pessoas têm se tornado as principais responsáveis pelo seu desenvolvimento, já que tudo se inicia com a educação, não apenas em nível escolar, mas sim no contexto mais amplo da palavra.

O desenvolvimento acontece em médio e longo prazo e é o norteador da carreira de uma pessoa, pois irá promover mais possibilidades de atuação no mercado profissional. As expectativas de pessoas, organizações e gestores auxiliam na condução desse processo tão instigante que é o de desenvolver pessoas.

Neste capítulo, você aprenderá a identificar o funcionamento da área de desenvolvimento e as principais diferenças existentes entre treinamento e desenvolvimento, além de conhecer as metodologias empregadas nesse processo e as responsabilidades que recaem sobre as empresas e as pessoas.

## Processo de desenvolvimento pessoal e organizacional

Aparentemente, treinamento e desenvolvimento parecem ser uma ação única, porém composta por duas palavras. Contudo, existem diferenças entre essas terminologias, que são bastante distintas. As diferenças existentes estão

relacionadas aos diversos graus de aprendizado necessários para qualificar uma pessoa para trabalhar. Treinamento são procedimentos metódicos que ocorrem em curto prazo, objetivam o alcance de conhecimentos, habilidades e atitudes, tendo como preceito o ajuste das características dos funcionários e os requisitos que são exigidos para o desempenho do cargo, auxiliando no melhoramento do seu perfil profissional. Já o desenvolvimento tem como objetivo a realização de treinamentos que visam a carreira e outras experiências dos colaboradores, sendo um processo de médio ou longo prazo (LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Você entendeu quais as principais diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento? Simplificando, treinamento é a atividade que tem o intuito de treinar para o cargo, já o desenvolvimento é uma sequência de atividades que tem o propósito de gerar novas habilidades nos funcionários (MARRAS, 2009).

De acordo com Marras (2009, p. 167):

O treinamento prepara o homem para a realização de tarefas específicas, enquanto um programa de desenvolvimento gerencial oferece ao treinando uma *macrovisão do business*, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo.

O direcionamento que é dado para o futuro de uma pessoa tem relação com o seu desenvolvimento e também com a educação que ela recebe. As pessoas que tem acesso aos estudos, considerando o sentido amplo da palavra, adquirem um bom conhecimento e tem maior facilidade de desenvolvimento dentro de uma empresa, sendo formada a sua personalidade e também o aperfeiçoamento das suas capacidades de interpretação e habilidades (LACOMBE, 2011).

O desenvolvimento associado à evolução dos colaboradores objetiva a carreira futura e não somente o cargo que a pessoa possui no momento. Seria fantástico se todas as pessoas pudessem se desenvolver, do ponto de vista do desenvolvimento gerencial, pois este era exclusivo para alguns funcionários que estavam em níveis hierarquicamente mais altos. Nos dias de hoje, com a diminuição dos níveis hierárquicos e com a constituição de equipes de trabalho, os trabalhadores possuem uma maior participação nos propósitos dos cargos que atuam e existe uma preocupação superior com a qualidade e com os clientes (MARRAS, 2009).

## Gestão do desenvolvimento

As empresas mais desenvolvidas apresentam uma maior preocupação com questões relacionadas a investimentos na área de desenvolvimento de pessoas, pois de nada vale realizar investimentos em processos que não geram resultados para a empresa e para as pessoas. As ações de desenvolvimento, nos últimos tempos tem focado cada vez mais nos conceitos de competência, pois, assim, direcionam de uma forma melhor as ações de desenvolvimento (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Acompanhe, agora, uma pequena análise. As empresas possuem diversas competências que são agregadas com o decorrer do tempo, esses aspectos formam a cultura da empresa, além de gerar vantagens competitivas perante o mercado de trabalho; já as pessoas, possuem as suas próprias competências e podem ou não ser aproveitadas por uma empresa (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Se posicionarmos as pessoas e as empresas uma ao lado da outra, será possível visualizar que ocorre um processo constante de troca de competências. As empresas transferem o seu conhecimento para as pessoas, auxiliando-as no enfrentamento de novas demandas profissionais e pessoais, agregando valor dentro e fora da instituição. As pessoas, por sua vez, conseguem desenvolver a sua capacidade individual e transferem para as empresas a sua bagagem de aprendizado e auxiliam as organizações com novas ideias e visões de melhorias para os desafios que surgem. Esse é um processo proveniente da relação entre pessoas e empresa e pode ser administrado e otimizado por todos (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

A aprendizagem organizacional tem conexão com o desenvolvimento das pessoas que atuam na empresa. Porém, como a gestão do desenvolvimento pode ser reconhecida? Por meio da capacidade que as pessoas possuem de gerar competências para as empresas. A Figura 1 apresenta uma relação entre a capacitação e a complexidade do trabalho (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).



## Metodologias para o desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento acontece para fortalecer o talento de determinada pessoa. Durante o processo são manifestadas as capacidades que o indivíduo possui, surgindo e/ou as aumentando, até o nível que for desejado por uma organização e pelo profissional, o que gera resultados positivos para todos (MARRAS, 2009).

Atualmente, as empresas incentivam os colaboradores a participarem, de maneira programada e organizada, em eventos de atualização que tenham ligação com as suas rotinas de trabalho e outros. Essas movimentações auxiliam os profissionais na transformação da sua forma de trabalho, da sua visão e, principalmente, na melhoria do processo interno. São exemplos de eventos palestras, seminários, reuniões treinamento etc. (MARRAS, 2009).

O método de desenvolvimento de pessoas não acontece apenas referente ao cargo de atuação, mas foca no desempenho pessoal, objetivando a carreira futura e não apenas a atual. Essa movimentação acontece em um período de médio a longo prazo. As atividades de desenvolvimento possuem relação direta com a educação e também com o direcionamento que é dado para o futuro, sendo desenvolvida a sua personalidade e melhorada a capacidade do indivíduo (LACOMBE, 2011).

Segundo Lacombe (2011), Marras (2009) e Dutra, Dutra e Dutra (2017), os métodos de desenvolvimento de funcionários mais utilizados são: rotação de cargos, aprendizagem com a prática e *coaching*.

- Rotação de cargos: é a movimentação de um funcionário em vários cargos dentro da empresa, a intenção é que as habilidades, conhecimentos e capacidades sejam expandidas e possuam maior autonomia nos processos internos e na tomada de decisão. Esse tipo de prática possibilita o aumento do conhecimento do profissional, podendo torná-lo um especialista em determinada área. Os tipos de rotação existentes são:
  - rotação vertical — é uma promoção que o colaborador recebe provisoriamente e as atividades tem mais complexidades que a sua;
  - rotação horizontal — é a movimentação do funcionário em várias funções de complexidades similares ao seu cargo.
- Aprendizagem com a prática: é um pouco diferente da rotação de cargos, porém tem a intenção de treinar o colaborador por meio de atividades práticas e reais, pois são apresentadas situações problemas que existem na empresa para que o colaborador analise e tente resolver.
- *Coaching*: essa técnica tem sido cada vez mais utilizada, pois promove uma assistência diferenciada para executivos e os auxilia a crescer ainda mais dentro das organizações, os colaboradores que participam do desenvolvimento com foco em *coaching* conseguem aperfeiçoar as suas qualidades e buscar estratégias para sanar os seus pontos fracos.

Existem outros métodos de desenvolvimento de pessoas, porém os apresentados são os mais utilizados atualmente. Contudo, esta seja uma área que está em constante movimentação e com o passar dos anos poderá sofrer alterações que certamente irão beneficiar a todos.

## Estratégias de desenvolvimento

As estratégias utilizadas no desenvolvimento estão associadas aos métodos e às necessidades das organizações e também das pessoas, sendo que cada situação e necessidade deve ser avaliada separadamente.

Anteriormente, era entendido que qualquer estratégia de desenvolvimento tinha relação com os investimentos que as organizações realizavam junto aos funcionários, pois quando ele era contratado em uma empresa já esperava saber quais os planos e perspectivas dela com o seu futuro. Porém, hoje, isso tem mudado bastante, pois ainda ocorrem investimentos por parte das

organizações no desenvolvimento dos funcionários, mas a obrigatoriedade que existia anteriormente tem diminuído a cada dia, fazendo as pessoas terem um posicionamento mais ativo e não reativo, somente esperando que a empresa invista no seu desenvolvimento (MARRAS, 2009).



### **Fique atento**

O desenvolvimento deve iniciar com um bom planejamento, e a própria pessoa pode fazer isso, desobrigando a empresa da responsabilidade e não esperando por terceiros.

Com a mudança de cenário, é fácil perceber que o mercado de trabalho está se modificando rapidamente, bem como o perfil do trabalhador também, pois em um processo seletivo as exigências têm aumentando e, se refletirmos, as empresas esperam encontrar profissionais desenvolvidos que estejam “prontos” para atuarem no mercado de trabalho (MARRAS, 2009).

## **Papel do gestor no desenvolvimento de pessoas**

O desenvolvimento de talentos dentro de uma empresa não acontece apenas para os funcionários que atuam como gestores ou possuem cargos hierarquicamente maiores dentro da empresa, mas também para todos os funcionários e pode ser acessado por todos que possuem interesse e talentos. Geralmente, existe uma pré-seleção de candidatos e os que mais se destacarem irão participar dos programas de desenvolvimento, como os programas Backup, seja um líder, trilhe o seu caminho etc. (MARRAS, 2009).

Em geral, os gestores diretos têm participação efetiva no processo de escolha dos funcionários para os programas de desenvolvimento, pois acompanham as suas rotinas diariamente e, assim, conseguem visualizar e conhecer melhor cada um dos talentos da sua equipe. Os gestores têm papel fundamental no processo de desenvolvimento da sua equipe, pois conseguem enxergar as características pessoais e o potencial de cada um (MARRAS, 2009).

De acordo com Marras (2009, p. 168):

O título do cargo pouco importa nesse processo; o que realmente importa saber no processo decisório da escolha dos participantes de um programa de desenvolvimento é o nível de talento dos indivíduos potencialmente aptos a serem desenvolvidos.

É notável que os gestores têm papel essencial junto a sua equipe e precisam sempre estar atentos ao seu grupo de trabalho, pois, assim, promoverão aos colaboradores talentosos, possibilidades excelentes de desenvolvimento e, quem sabe, eles possam ser futuros gestores na organização.

As empresas que possuem processos internos bem estruturados, tem grande facilidade para identificar os potenciais talentos, tanto pelas características pessoais como pelas profissionais dos seus funcionários, além de possuir gestores preparados para este processo. Dessa forma, os planos de desenvolvimento são de médio a longo prazo, nos quais são desenhados objetivos que estejam de acordo com a cultura da empresa e o planejamento estratégico (MARRAS, 2009).



### Exemplo

#### **Um caso de desenvolvimento profissional a partir da descoberta de si próprio**

Um caso interessante foi relatado pelo presidente de uma grande empresa de embalagens. Um de seus colaboradores que conduzia uma empilhadeira sofreu um grave acidente e quase perdeu a vida. Quando esse colaborador já estava em condições de receber visita, o Presidente da organização foi vê-lo e ficou surpreso ao encontrar uma pessoa com um propósito: analisar os elementos causadores do acidente para que ninguém mais passasse pela mesma situação. O Presidente relatou que esperava encontrar uma pessoa deprimida e abalada pelo acidente, mas, em vez disso, encontrou uma pessoa que já havia investigado na Internet problemas parecidos, analisado o que havia ocorrido por diversas perspectivas e tinha algumas recomendações para propor. Três meses depois do acidente, o Presidente lhe fez o convite para assumir a coordenação de todas as iniciativas de segurança para evitar acidentes de trabalho na organização. O trabalho representou para a pessoa um crescimento em sua vida profissional e trouxe uma grande contribuição para a organização, por ele fazer seu trabalho com paixão.

*Fonte:* Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 10).

É possível notar, no caso apresentado, que o gestor teve papel fundamental no crescimento do funcionário e, certamente, irá auxiliá-lo no seu desenvolvimento dentro da organização, o gestor é o principal responsável pelo desenvolvimento de um colaborador.

## Papel da pessoa e da organização

Cada indivíduo precisa estar comprometido com o seu desenvolvimento, pois essa responsabilidade é sua. Já o desenvolvimento administrativo ou gerencial é considerado autodesenvolvimento. O profissional que tem o desejo de se desenvolver encontra formas para fazer isso, mas quem pretende ser desenvolvido por terceiros, infelizmente não terá o sucesso que imagina (LACOMBE, 2011).

As organizações são coadjuvantes e apoiadoras do processo de desenvolvimento dos seus colaboradores, quando possuem interesse no desenvolvimento de um funcionário tomam a frente e realizam alguns procedimentos. Contudo, isso não quer dizer que possuem obrigação em tomar determinadas ações ou serem responsabilizadas por não estar desenvolvendo o seu quadro funcional, mas os gestores que possuem um padrão alto de trabalho, podem não gostar dessa falta de interesse e seguir sua carreira em outras empresas. Lembre-se: primeiramente, o próprio colaborador necessita administrar o seu autodesenvolvimento, do mesmo jeito que um estudante necessita aprender o que é transmitido em uma sala de aula, pois o professor não tem o poder de ensinar um aluno que não está interessado em aprender (LACOMBE, 2011).



### Fique atento

Você é o principal responsável pelo seu desenvolvimento. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017, p. 9), remeter-se a si mesmo torna as pessoas mais preocupadas em cuidar de sua integridade física, mental, social e espiritual, e mais críticas quanto as suas relações com o ambiente.

Anteriormente, a permanência de um funcionário em uma empresa acontecia do início da sua carreira profissional até a sua aposentadoria, e essa situação

tornava-os muito ligados à instituição, pois era uma relação mais intensa entre eles. Por esse motivo, a preocupação com a carreira dos trabalhadores era demasiadamente maior por parte das empresas, mas, atualmente, é muito difícil que um profissional passe toda a sua carreira em uma mesma empresa e essa situação tem sido cada vez mais rara. Portanto, os investimentos em relação ao desenvolvimento de longo prazo de um colaborador, têm diminuído muito, tornando imprescindível que o profissional pense na sua carreira e realize ações que o beneficie, necessitando estar atualizado sobre a área que atua e com outras questões pertinentes ao seu desenvolvimento profissional (LACOMBE, 2011).

Existe hoje uma preocupação incessante em relação à educação, pois ela é a responsável pela trajetória profissional que cada pessoa irá trilhar na sua carreira de trabalho, já que o sucesso é originado das escolhas realizadas por cada um (LACOMBE, 2011).



### Fique atento

Em épocas de recessão, mesmo os profissionais preparados ficam subempregados ou desempregados, por isso todos precisam, cada vez mais, cultivar sua rede de contatos, ou seja, fazer o seu *networking*. Isso toma algum tempo, mas quando alguém fica desempregado, é sua rede de contatos que conta. Começar a cultivar a rede quando mais precisamos dela pode ser pouco útil (LACOMBE, 2011, p. 398).

Os profissionais precisam ter uma percepção das suas dificuldades e entender o meio em que a empresa opera, além disso, é essencial que conheçam as suas melhores características para poder se beneficiar de sua atuação profissional. Não é interessante esperar para realizar melhorias de conduta e buscar novos conhecimentos, pois identificando os aspectos a melhorar é possível melhorá-lo e, assim, estar apto a diversas situações que possam surgir (LACOMBE, 2011).

Podemos constatar que as organizações apoiam os processos de desenvolvimento dos funcionários, porém cada um é responsável por esse feito, podendo ser dentro ou fora da organização.

## Mensuração dos resultados do desenvolvimento

Para que seja mensurado os resultados das ações do desenvolvimento, é necessário conhecermos as perspectivas de gestores, pessoas e organizações, para que tão logo seja realizada a relação entre o planejamento estratégico da empresa e o seu constante aprimoramento (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Agora, você vai conhecer um pouco sobre as expectativas das pessoas. Quando conversamos com as pessoas, é imprescindível que sejam alinhadas as perspectivas delas com as da empresa. Quando são realizadas pesquisas e entrevistas é possível constatar os pontos mais solicitados pelas pessoas, referentes a ter claro os critérios e existir transparência nos processos de crescimento e reconhecimento profissional, pois, infelizmente, esses critérios são omitidos pela maioria das empresas. Para que que exista clareza e transparência nos processos internos referente ao desenvolvimento de pessoas, as organizações necessitam ser sensatas e realizar um trabalho consistente, mas essa tarefa não é nada fácil (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017).

Se existissem indicadores que demonstrassem as perspectivas das pessoas, eles estariam relacionados à qualidade das informações e à interação das pessoas com as empresas. Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a qualidade pode ser concretizada pelo conteúdo, pela velocidade e pela forma como a informação chega a pessoa. Você poderá conhecer mais sobre esses conceitos nos itens a seguir.

- **Informações sobre carreira e políticas de movimentação e ascensão:** para que a pessoa seja o personagem principal do seu desenvolvimento é essencial que todas as informações que circulam a respeito da carreira, as políticas de movimentação e ascensão estejam claras e sejam transparentes.
- **Indicação da pessoa para atribuições e responsabilidades de maior complexidade:** a elucidação da real situação da empresa faz com que as pessoas sejam parceiros da empresa.

- **Acompanhamento do processo de desenvolvimento profissional:** esse indicador tem relação direta com os processos políticos, a prática de gestão de pessoas, a satisfação e o desenvolvimento de pessoas.
- **Ocupação de uma posição de maior complexidade:** avaliar os resultados da pessoa que assumiu a nova posição.

A pressão recebida pelos profissionais que atuam como gestores é muito grande, por isso é fundamental que estejamos alerta as suas expectativas para, assim, ter o empenho esperado por eles. Esses profissionais estão envolvidos com as empresas e esperam impactos positivos. As expectativas das organizações possuem relação direta com a conquista de uma maior segurança e longevidade da sua atuação, apoiando e dando suporte ao desenvolvimento dos profissionais na empresa.

A mensuração dos resultados do desenvolvimento acontece por meio das expectativas dos gestores, organizações e pessoas, e são avaliadas por meio dos indicadores que você conheceu, portanto, o desenvolvimento depende de diversos fatores para ser uma ação de sucesso.



## Referências

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A. e DUTRA, G. A. *Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas, 2017.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:

