

INOVAÇÃO EM TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO T&D

Dafeny Renata Balduino ¹

Kariny Gomes Margarido ²

Matheus Alberto Pereira Carneiro ³

RESUMO

O objetivo do artigo é abordar a temática de Inovações em Treinamento e Desenvolvimento T&D, trabalho científico desenvolvido na disciplina de Projeto Interdisciplinar do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos. A metodologia aplicada trata-se de pesquisas bibliográficas, compreendendo através das pesquisas o processo da evolução histórica, a diferenciação entre ambos os processos, os diferentes tipos e as inovações dentro do mercado atual em Treinamento e Desenvolvimento T&D. Visamos que o treinamento é a aquisição de habilidades relacionadas às tarefas do cargo, já o desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo. (Fleury e Fleury, 2000) Por fim, o artigo também traz características de gestão de pessoas no qual é um ponto importante para o crescimento profissional de um indivíduo, perante as organizações e sua capacitação para a realização de suas tarefas.

Palavras-chaves: Treinamento e Desenvolvimento, Inovações, Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

Treinamento e desenvolvimento são duas palavras fundamentais para o sucesso de uma organização. Porém, o treinamento é voltado para o

¹ Dafeny Renata Balduino – Estudante do tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tuiuti do Paraná – UTP; E-mail: dafeny_Renata@hotmail.com.

² Kariny Gomes Margarido – Graduada em Relações Internacionais pela UVA – RJ e estudante do tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tuiuti do Paraná – UTP; E-mail: karinny.gomes@hotmail.com.

³ Matheus Alberto Pereira Carneiro: Estudante do tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Tuiuti do Paraná – UTP; E-mail: matheus.cars@hotmail.com.

condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas. Já o Desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de “**C**onhecimento, **H**abilidade, **A**ção e Atitude, **V**alores e **E**quilíbrio Emocional”, que forma o conceito CHAVE ou “CHA”, criado pelos professores Maria Tereza Leme Fleury e Afonso Fleury publicado no livro “Estratégias Empresariais e Formação de Competências” no ano 2000. (Fleury e Fleury, 2000)

No conceito a verdadeira competência surge na intersecção das esferas de cada área, ou seja, só há competência onde se encontram ao mesmo tempo o Conhecimento, Habilidade, Ação ou Atitude, Valores e Equilíbrio Emocional. De nada adianta um membro de sua equipe ter apenas o CHA (Conhecimento, Habilidade e Ação) se, por exemplo, ele não tiver os mesmos valores da empresa e da equipe em que trabalha. Isto é, tanto o colaborador como a empresa precisam estar alinhados com esse conceito.

A falta de qualquer uma das áreas da CHAVE nos leva a necessidade de desenvolver a área necessária para gerar a competência. É neste conceito de gerar competências que tragam resultados e melhor desempenho profissional e pessoal que entra o Treinamento e Desenvolvimento T&D com foco na Gestão de Pessoas. Nos dias atuais o treinamento é tido como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações. (CHIAVENATO, 2008).

Logo, o objetivo do artigo é apresentar uma linha história do Treinamento e Desenvolvimento T&D desde o seu início até aos anos atuais, a diferenciação entre ambos os processos de “Treinar” e “Desenvolver”, os diferentes tipos de treinamento que existem e as importantes inovações no mercado atual. A relevância do presente artigo se dá na importância de termos colaboradores capacitados e apresentando bons resultados, isto é, fica evidente as necessidades de as empresas treinarem seus funcionários, devido as mudanças que ocorre na organização, principalmente no que se diz respeito ao aperfeiçoamento de novas tecnologias.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Contexto Histórico

Desde a pré-história os seres humanos já treinavam suas habilidades. A caça e a pesca eram aprendidas e repassadas aos mais novos e se desenvolviam como forma de manter a sobrevivência. (TOLEDO, 1986, p. 11) Estudos históricos esclarecem que o crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, redobrou a atenção para o setor de treinamento, destacando-se dos demais produtos da área de recursos humanos nas organizações.

A partir da Revolução Industrial o treinamento transformou-se em um meio de adaptação dos operários para a utilização de máquinas para a produção em massa, pois o treinamento passou a ser necessário para o desenvolvimento de tarefas mais especializadas. (CHIAVENATO, 1999).

Com o maquinofatura a divisão do trabalho funcionava na base do parcelamento de tarefas, da fragmentação de operações. Não se precisava mais de trabalhadores altamente qualificados, por esse motivo apenas um treinamento rápido capacitava um substituto a ocupar um posto de trabalho. Logo, percebe-se que os treinamentos eram mais específicos em áreas técnicas. (PONTUAL, 1980.)

Nos anos 90 é notável a diferença entre a Revolução Industrial e o modelo da administração científica, no qual é totalmente voltado para a atividade fim da empresa e o modelo emergente, que busca focar seus esforços na melhoria dos resultados atingidos pela organização. No caso do paradigma emergente, há ausência de tarefas especializadas, fazendo com que a capacitação tenha de assumir quase sozinha essa Responsabilidade. (BOOG, 1995 pág. 27).

Nos anos 2000 Treinamento e Desenvolvimento passaram a ter outro foco e deixou de ser apenas capacitação de mão de obra, assumindo papel fundamental na busca de vantagens competitivas. Desenvolver pessoas passa a ter um papel crucial nesse sentido, pela própria natureza de crescimento considerando que contribui para a eficiência dos serviços e impulsionando a empresa. (FLEURY e FLEURY, 2001, p.72) Já a partir de 2008 com o sucesso das redes sociais despertam a atenção dos departamentos de treinamento e desenvolve um novo conceito de aprendizagem social.

Em 2012 ocorre a popularização dos termos que ficaram conhecidos como “Big Data” e “Crowdlearning”. Esses termos representam a grande quantidade ou volume de dados que passaram a sobrecarregar as empresas diariamente. Porém, não se leva em consideração a quantidade de dados que se tem disponível e acesso, mas o que as organizações fazem com esses dados. A “big data” pode ser analisada para obter insights que levam a decisões melhores e ações estratégicas de negócio; já o “crowd” é multidão e “Learning” é aprendizagem, logo “crowdlearning” é um modelo em que pessoas apaixonadas pelos mesmos assuntos aprendem e ensinam lado a lado. Sem necessariamente envolvimento financeiro, mas focado no ensinamento e aprendizado coletivo. (NETTO, 2011).

Seguindo a ordem cronológica, em 2015 é vivenciado a “Internet of Things” (internet das coisas) estabelecendo conexões entre dispositivos. Em 2016 há a popularização da realidade virtual e pôr fim a partir de 2018 dá se início a era dos dados e da informação, momento em que vivemos hoje. (ASHTON, KEVIN; 200).

2.2 Diferença entre “Treinamento” e “Desenvolvimento”

O setor de Treinamento e Desenvolvimento atua em várias áreas dentro de uma organização não importando a hierarquia de cada colaborador dentro dela. Dutra (2002) afirma que as organizações estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas e isto é uma forma de gerar e manter vantagens competitivas. Assim, é possível notar a importância do T&D nas organizações, pois direciona-os para um diferencial estratégico e competitivo no mercado.

Chiavenato (1999), apresenta diferenças entre o treinamento e desenvolvimento, dirigindo essa alteração ao fator tempo. O treinamento é direcionado para o curto prazo, cujo está focado no cargo e no desempenho atual; já o desenvolvimento foca no futuro e assim preocupa-se em estimular o colaborador com capacidades e habilidades que serão muito grandes no cargo em que futuramente ele poderá ocupar.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento pode ser entendido como um sistema que busca alterar e melhorar a eficiência e produtividade dos recursos humanos e também abrangendo outras áreas da empresa, resultando na adequação dos empregados com as exigências do cargo.

Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) apresentam diferentes significados para treinamento e desenvolvimento: “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. E desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados com o objetivo de torná-los futuros colaboradores de grande importância para organização.”

A partir do conceito, é possível concluir que o treinamento é direcionado no cargo atual do colaborador, auxiliando a aperfeiçoar-se no desempenho atual dele. Já o desenvolvimento relaciona-se com o futuro, ou seja, preocupa-se desenvolver as habilidades e competências do indivíduo para que possa ocupar cargos futuros.

Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e ajuda a explorar o seu potencial de aprendizagem. Dando oportunidades condições e amparo afim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, é como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade.

É um processo de aprimoramento profissional contínuo. E, de certa forma, impacta também no clima organizacional, já que maximiza o desempenho e melhora os resultados. Porém, é um processo que tem retorno somente a médio e longo prazo, o que dificulta um pouco sua aplicação, salvo se o RH for realmente focado nestes resultados.

Portanto, cabe às empresas, lideranças e área de Treinamento e Desenvolvimento facilitarem para que as empresas e colaboradores saiam beneficiados.

2.3 Tipos de Treinamentos T&D

Treinar as pessoas que trabalham com você é a maneira mais assertiva de capacitar as equipes, reduzir os custos e otimizar processos dentro de uma organização. Não dá para dizer que existe um modelo de treinamento melhor do que o outro, tudo vai variar conforme seu objetivo e o perfil dos colaboradores. Segundo Araújo (2008) são exemplos:

a) workshop: (termo em inglês para oficina) consiste numa reunião de pessoas em torno de um assunto específico, comum a todas e relacionado à organização. O que o torna interessante é que, por intermédio de dinâmicas variadas, é possível internalizar conteúdos transmitidos em uma situação específica, permitindo a troca de experiências entre os profissionais, já que os ambientes onde, atualmente, são realizados, como hotéis, pousadas e centro de convenções, garantem certo nível de informalidade;

b) coaching: (termo em inglês para treinador) está relacionado ao desenvolvimento de habilidades dos componentes de uma equipe e dela como um todo. A ideia não é dar ordens e sim aconselhar por intermédio de orientações. O coach, numa empresa, seria um treinador e estaria numa relação integral, quase que pessoal, com o colaborador, mostrando o caminho às pessoas. Considerando a T&D, o coach atuaria mais no treinamento do que no desenvolvimento;

c) teleconferências / videoconferências: a utilização deste meio permite uma otimização dos recursos humanos, econômicos e logísticos de modo a propiciar uma maior amplitude na divulgação de informações pertinentes à organização. Salientamos, ainda, que, embora seja significativo o seu uso no

Brasil, pode-se esperar maior utilização destes recursos, pois é uma tecnologia que tem viabilidade também para o processo de T&D;

2.4 Inovações em T&D

Nos dias atuais é imprescindível as necessidades das empresas em treinar seus colaboradores, tal fato se dá nas mudanças que ocorrem no mundo e que impactam diretamente as organizações, principalmente no que se diz respeito ao aperfeiçoamento de novas tecnologias.

As inovações presentes em T&D são sinônimos da implementação de novas técnicas, diferentes maneiras de se trabalhar, otimização do tempo, oportunidade contínua de desenvolvimento profissional e pessoal, e ganho de eficiência nos resultados. (ARAÚJO, 2008)

Dentre as atuais inovações em T&D vem crescendo, por exemplo, o papel do “**Business Partner**” no qual consiste em deter o conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas na organização e sobre negócios, para que seja possível elaborar estratégias de alinhamento entre os dois focos e gerar resultados mais eficientes para o todo. (ULRICH, David; 1990) Essa pessoa será responsável em manter o equilíbrio nas relações entre especialistas de cada setor e executores dos processos, bem como conselheiro do executivo para gerar a facilitação e bom andamento da dinâmica empresarial. Considerando-se sua atuação estratégica no ambiente corporativo, o **Business Partner** é hoje uma das funções mais promissoras para o RH moderno.

Muitas empresas vêm adotando **programas de Treinamento e Desenvolvimento T&D** desde a entrada do profissional na empresa. Esses programas têm como objetivo a capacitação e expansão de habilidades pessoais e profissionais, que vai permitir que a empresa fortaleça habilidades que seus funcionários precisam para realizar suas atividades.

Associado a um programa de desenvolvimento, o treinamento equipara as capacidades dos funcionários em um nível mais alto, com os conhecimentos e habilidades semelhantes. Isso acaba com os chamados “núcleos fracos” da

empresa. (MARRAS, 2001) Os temas mais procurados nesses programas são: comunicação, planejamento estratégico, gestão de tempo e flexibilidade, foco, autodesenvolvimento, autocontrole, liderança, perfis comportamentais, resiliência, empatia etc. Há ainda os treinamentos mais técnicos, muitas vezes desenvolvimentos de acordo com a necessidade específica da empresa.

Dentre as principais inovações apresentadas em T&D, segue abaixo outras práticas inovadoras dos mercados atuais:

- Conceito “Coworking”: Mudanças do ambiente físico de trabalho sem mesas fixas e lugar marcado, dando espaço ao ambiente compartilhado com diferentes áreas e sem a divisão de paredes com os cargos hierárquicos. Essa mudança promove o compartilhamento do conhecimento e experiências, além da integração dentro da organização. (NEUBERG, BRAD, 2005).
- Aumento do trabalho de “home office” dando maior equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, aumento do bem-estar e diminuição do custo para a empresa em manter o local físico de trabalho; (IGBARIA, TAN, 1998; MELLO, 1999; JARDIM, 2003)
- Programas de formação e desenvolvimento para os colaboradores, através de parcerias e convênios com instituições de ensino e formação profissional; (EBOLI, 2002)
- Projetos de educação à distância, externamente ou em espaço da própria empresa, através da aquisição de programas ou contratos com instituições de ensino especializadas; (LEAL, 2004)
- Campanhas educativas sobre separação e reciclagem do lixo; uso racional da água e energia; saneamento etc., tanto internas como para as famílias dos colaboradores e suas comunidades. Nas empresas além dos espaços para debates e circulação de informativos na rede intranet, há a coleta seletiva com a separação do lixo em lixeiras diferentes de cores correspondentes;
- Presença das Universidades Corporativas é uma forma estratégica de desenvolvimento para colaboradores, clientes e fornecedores, que visam ensinar técnicas para melhorar o desempenho organizacional. (VERGARA; DAVEL, apud ARAÚJO, 2008 p. 104)

- Programas de bem-estar aos funcionários como por exemplo o Gym Pass, convênios com clubes para o uso de piscina, sauna e entretenimento com a família, descontos em salões de beleza, spa, lojas de roupa e em passagens aéreas. (VIEIRA; HANASHIRO, 2000)

Portanto, concluímos que estamos em um momento aonde as organizações estão se preocupando cada vez mais com o aperfeiçoamento profissional, retenção de talentos, práticas sustentáveis e o equilíbrio da vida profissional e pessoal. Há também a pressão exercida pela concorrência, pelo maior grau de conhecimento e exigência do consumidor, que clama por preço e qualidade, além de valorizar e optar por empresas certificadas em qualidade, ética, responsabilidade ambiental, entre outros quesitos. Observamos também que as inovações em T&D são práticas que vão além do próprio conceito, mas que são instrumento de sucesso e sobrevivência para as empresas diante a um mercado dinâmico e de transformações diárias.

2.5 Treinamento T&D e Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas que serve para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY; FISHER, 1998). De acordo com Gil (2001), em seu livro “Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais”, para que as empresas se tornem competitivas, é necessário que seus recursos humanos proporcionem capacitação e motivação dos colaboradores. Equipes bem geridas apresentam maior produtividade, seu valor de mercado e crescimento são mais alto.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 2) o mundo se encontra em um momento de constates transformações: mudanças econômicas tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas. Todos esses pontos atuam de maneira sistêmica, em um campo veloz e dinâmico que produz resultados inimagináveis, com imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Neste contexto uma das áreas que mais sobre interferência é a Gestão de Pessoas, isto é, as pessoas são responsáveis e causadoras de todas essas mudanças, buscando algo novo em cada detalhe; a isso, atribuímos o conceito

de inovar. Em resposta a essas mudanças, a Gestão de Pessoas entra como diferencial que pode dar subsídios para a “informação”, aquilo que é novo e vem se transformando, se tornar em conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 96):

“O trabalhador do conhecimento não será necessariamente aquele que opera um computador ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefício para o cliente ou para a sociedade, sobretudo o trabalhador que conhece e sabe operar alguma tecnologia.”

A Gestão de Pessoas é desafiada constantemente em muitas organizações, devido as constantes mudanças do mundo moderno e nas novas maneiras de trabalhar. Logo, a “Gestão de Pessoas deve atuar como ferramenta que agregue e integre todos os setores, buscando de maneira eficaz contribuir para alcançar os objetivos da organização”. (CHIAVENATO, 2010, P.9)

A essa ferramenta há uma enorme responsabilidade quanto à capacitação e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, alinhado as demandas da empresa e missão. Nesse contexto, o treinamento T&D anda lado-a-lado com a Gestão de Pessoas para que após traçados os objetivos, os resultados possam ser satisfatórios e integrado com a visão da empresa.

Logo, tendo em vista os aspectos observados entende-se que o capital humano é o bem mais valioso da organização, e somente com a gestão de pessoas ocorrerá o alinhamento das estratégias da empresa e o equilíbrio das necessidades do colaborador. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças de uma organização, dependendo da forma que elas são tratadas, ou seja, elas podem trazer sucesso ou o fracasso (RODRIGUES, 1994)

Conclusão

Com a produção do presente artigo e estudos realizados, conclui-se que Treinamento e Desenvolvimento não se trata apenas de uma ferramenta dentro da organização, mas promove a circulação do conhecimento gerando crescimento contínuo e o alcance dos objetivos organizacionais. Treinar e desenvolver são dois métodos diferentes, isto é, o treinamento visa um processo

mais curto focado no cargo e no desempenho atual, enquanto desenvolvimento segue uma visão de longo prazo promovendo o processo de crescimento do indivíduo. As organizações, mais do que nunca, precisam de ideias, pessoas pensando juntas e compartilhando experiências para o crescimento de todos. Tem-se como tendência que a empresa baseada no conhecimento dominará todos os setores, pois o aprendizado constante é a base para o crescimento.

Portanto, é necessário que as empresas tenham o enfoque em seus colaboradores, pois são a partir deles que viabilizará os ganhos (resultados) e o processo de inovar alia a sobrevivência da empresa no mercado com novos produtos e serviços, assim como, profissionais capacitados e motivados a crescer juntos as organizações.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Luis César G. de, e GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Moderna Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

Dutra, J. S. (2002) **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

EBOLI, Marisa. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. São Paulo: RAC. Edição Especial, 2001.

G. BOOG, Gustavo. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** 3º edição. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

IGBARIA, M.; TAN, M. **The Virtual Workplace**, Idea Group Publishing, London – 1998.

JARDIM, C. C.da S. **O Teletrabalho e suas atuais modalidades**. São Paulo: LTR Editora, 2003.

MELLO, A. A. A. **O uso do Teletrabaho nas empresas de Call Center e Contact Center multiclientes atuantes no Brasil: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas**. 278f.

Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEUBERG, B. (2014) **Start of Coworking. Coding in Paradise**. Disponível em: http://codinginparadise.org/ebooks/html/blog/start_of_coworking.html acessado em 10 nov 2019.