

# TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Leandro DONIZETE

Associação Cultural e Educacional de Garça - FAEG, Garça, SP, Brasil

## RESUMO

Esse trabalho tem como finalidade esclarecer alguns passos que devem ser seguidos para se desenvolver melhor os Recursos Humanos de uma empresa. Seguindo essas linhas de pensamento o profissional terá condições de garimpar talentos na sua empresa.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; treinamento.

## ABSTRACT

This paper clarifies some steps that have to be followed to improve Human Resources of a company. By following these lines of thought, the professional will be able to pick talents within the company.

**Keywords:** Human Resources, training.

## INTRODUÇÃO

Houve o tempo em que o homem tinha em mãos recursos que eram atuais, verdadeiras ferramentas utilizadas em seu trabalho cotidiano. Todos estavam satisfeitos e conformados... até descobrirem que podiam criar, realizar e transformar. Somos seres em transformação, tentando a cada dia a magia de metamorfose. Hoje é tempo de cores! Som e música! Brilhos e Luzes... Inovações!!!

Hoje o profissional de Recursos Humanos deve correr atrás do conhecimento de seus funcionários, mudar a forma de agir, de contratar; usar dinâmicas, jogos para ver o grau de intelectualidade de cada funcionário, descobrir o ouro da empresa.

E finalmente, criar um ambiente harmônico entre todos, contribuir para que haja um relacionamento de amizade e comprometimento, que todos sejam iguais.

Devemos usar esse simples manual, com tópicos distintos, claros e objetivos, para que em cada dificuldade o sigamos como uma luz que nos leva à um porto seguro.

## 1 O MAIOR CAPITAL DA EMPRESA É O SEU CONHECIMENTO TÉCNICO

Dizem que toda organização, para alcançar seus objetivos da maneira mais eficaz, concentra-se com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos, em detrimento da preocupação e atenção dada aos recursos mais fáceis e abundantes.

Os recursos humanos, há alguns anos, constituíam o exemplo típico de recursos fáceis e abundantes. Era muito comum encontrar, nas portarias das fábricas e construções, um contingente enorme de assíduos candidatos que aguardavam penosa e longamente a sua vez de atendimento. Até aquela época, os recursos humanos disponíveis eram mais do que suficientes para as necessidades das organizações. Em uma situação de oferta abundante de pessoal, as organizações podiam despreocupar-se tranqüilamente em fazer investimentos na área. Os executivos da área de Recursos Humanos - os chefes de pessoal - eram solicitados apenas para cuidar de problemas de curta perspectiva temporal e de complexidade elementar relacionados com a simples manutenção vegetativa e com o controle austero e rígido dos recursos disponíveis. O horizonte da área era limitado a

decisões de mera rotina ou a prescrições de ordem legal trabalhista. Num país egresso de uma economia francamente agrícola, baseada na monocultura, o baixo nível tecnológico das poucas e incipientes indústrias existentes solicitava apenas o emprego de uma mão-de-obra braçal e pouco qualificada.

Com o rápido surto de industrialização provocado em alguns centros urbanos, notadamente nas principais capitais brasileiras, ao lado de um esforço de obtenção de capital e tecnologia e de um programa intenso de erradicação do analfabetismo, a situação sofreu formidável reviravolta. Subitamente, o mercado de trabalho foi tornando-se sofisticado, ao mesmo tempo em que se colocou em situação de oferta. O profissional de Recursos Humanos (RH), pouco habituado a esta nova conjuntura e despreparado para enfrentar a situação, teve desesperadamente de improvisar meios de suprir sua organização dos inputs humanos necessários a suas operações. Quase ao mesmo tempo, teve de encontrar soluções para desenvolver os recursos humanos disponíveis para adequá-los à tecnologia em desenvolvimento e encontrar condições para retê-los em sua organização. E, mais adiante, teve de criar e estimular mudanças na organização para adequá-la à nova consciência, adquirida mediante a formação e o desenvolvimento do pessoal. E uma coisa realimentava a outra: à medida que fazia investimentos em formação e, em desenvolvimento, os recursos humanos adquiriam novas expectativas que exigiam melhores condições gerais de trabalho e de aplicação de suas novas habilidades adquiridas. Hoje, o panorama de desafios que a área de Recursos Humanos oferece é algo de esplêndido. O profissional de Recursos Humanos, atualmente, é solicitado a atuar em termos organizacionais, e não simplesmente dentro de uma visão microscópica e departamental. Suas estratégias de trabalho tendem a situar-se em nível molar, global, organizacional, sistêmico, e não simplesmente em detalhes moleculares ou em planos isolados, circunstanciais, independentes e efêmeros.

A era da informação colocou o conhecimento como o recurso organizacional mais importante. Isso trouxe situações completamente inesperadas. Uma delas é a crescente importância do capital intelectual como riqueza organizacional. A empresa mais valiosa do mundo não é mais a maior empresa do mundo, a General Motors, como se poderia esperar pelo valor extraordinário de seu patrimônio tangível. A Microsoft - colocada em 161º lugar em termos de faturamento - é a empresa com maior valor de mercado do mundo: ela vale em bolsa cerca de 100 vezes o valor de seu ativo tangível. A IBM comprou a Lotus por 15 vezes seu valor patrimonial. Isso significa que as empresas não valem apenas por seu patrimônio físico e tecnológico, mas pelo valor que seus funcionários são capazes de agregar a seu negócio. A importância do trabalhador intelectual - o Knowledge worker capaz de trabalhar com a cabeça e participar ativa e proativamente na condução dos negócios da empresa - é o divisor de águas entre as empresas bem-sucedidas e aquelas que ainda pretendem sê-lo. O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um ativo intangível que a contabilidade moderna tem dificuldade de manipular por meio de seus procedimentos tradicionais. Um ativo intangível que está na cabeça das pessoas: são elas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas. Mais do isso, são elas que criam novos produtos e serviços, visualizam a concorrência, tocam os processos internos e servem aos clientes.

A competitividade das empresas depende agora do conhecimento. E nada mais inovador e mutável do que o conhecimento. O segredo das empresas bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor à empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte concorrência. Nesse aspecto, os subsistemas de desenvolvimento e monitoração de recursos humanos constituem a fonte inesgotável desses valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso central da empresa moderna.

## **2 DESENVOLVIMENTO E MUDANÇAS NA MENTALIDADE DO PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

(Como trabalhar a sua equipe)

Vivemos numa época de transformações que exige uma profunda revisão de paradigmas e a adoção de novos conceitos e metodologias.

A modernidade definida apenas na linha tecnológica, leva a frustrações e retrocessos. É preciso mudar atitudes e comportamentos e, para tanto, é imprescindível variar as abordagens e enriquecer os recursos de ensino e aprendizagem através de formas vivenciais.

O prazer, a alegria, o lúdico, o entretenimento predispõem o espírito à aceitação, motivam o gosto por aprender.

O jogo de negócio desmistifica a complexidade, por muitos considerada uma fatalidade, mostrando aos participantes que a ação inteligente pressupõe a compreensão de verdades simples e o emprego de uma estratégia, que está sempre ao alcance de ser formulada, desde que haja diagnóstico organizacional.

O movimento a favor da qualidade a cada dia ganha maior adesão. É irrefutável afirmar que não há mais retorno - questão de sobrevivência frente a tantas mudanças que acontecem no planeta Terra. Da globalização de mercados, blocos de nações formando parcerias e abrindo suas portas para a importação de produtos, serviços e tecnologia, à profissionalização das pequenas empresas, estamos vivendo uma era diferente e instigante.

Do discurso à práxis, estamos descobrindo o cliente. Aquele que até pouco tempo atrás sentia-se constringido em exercer seus direitos de cidadão e reclamar, por exemplo, de uma prestação de serviço que não o tivesse atendido. Hoje ele é considerado a razão de nosso negócio e é para ele que nossas atenções se dirigem. Descobrimos que dentro de nossas empresas somos fornecedores e clientes de produtos e serviços, e que precisamos aprimorar este laço profissional entre pessoas e setores.

Pesquisas de mercado, melhorias de processos, alterações em estruturas empresariais, adoção de instrumentos de verificação e controle de resultados, investimentos em tecnologia e em programas de educação permanente são, entre outras ações, imprescindíveis no atual momento de transformações.

O desenvolvimento pode ser caracterizado como "qualquer mudança para melhor, por menor que seja, detonada por uma força interna ou externa à pessoa", ou seja, a passagem de uma situação A para outra situação B. Nas últimas décadas, nós, profissionais de Recursos Humanos, fomos ora agentes, ora espectadores destas mudanças e atingidos por elas em nossos valores e crenças. Estamos, aos poucos, assumindo uma nova ideologia: a ideologia da qualidade.

A qualidade existente nos dicionários e nos discursos atualmente já faz parte de nossa práxis. Do modelo quantitativo estamos passando para o qualitativo. Descobrimos o cliente e (quem diria, ele existe e tem necessidades!). Partimos para uma convivência "ombro a ombro", tornando-nos abertos às suas sugestões e críticas, abrimos espaços para sua participação em nossos programas, descentralizamos poder (tornamo-nos mais humildes em nossas funções), enfim, assumimos a postura de "facilitador" de processo no lugar de "condutor do processo". Hoje, estamos, também, aprendendo com o cliente em um sistema de trocas.

Acompanhando esta mudança de postura, surgiu a necessidade de novas práticas nas diversas funções da área, dentre elas, as mais significativas: - da seleção de pessoal fechada e centralizada na mão de profissionais especializados, inovamos e adotamos o processo participativo, através do qual cliente e selecionandos são co-autores nas atividades oferecidas e já assumem responsabilidades pelos resultados; do treinamento tradicional planejado à distância e centrado em habilidades técnicas, definido por técnicos ou diretores de RH, passamos a planejar junto com o cliente e oferecer atividades que permitam desenvolver, além das habilidades técnicas, a habilidade conceitual e interpessoal, influenciando sobremaneira no desenvolvimento integral do ser humano.

Acompanhando novas estratégias, adotamos metodologias inovadoras de treinamento e desenvolvimento, bem como para seleção identificação de potencial. Nos últimos tempos, o que poderia parecer absurdo há 20 anos, tornou-se alvo de experimentação dos profissionais de vanguarda. Descobrimos que poderíamos ter uma atuação generalista, buscando em outras ciências e práticas, instrumentos auxiliares que contribuíram na melhoria de nossa prestação de serviços.

Valemo-nos, dentre outras estratégias, da grafologia para análise estrutural em seleção, da astrologia para composição de grupos-tarefa, da biodança para desenvolver o ser humano em seus três centros (razão, emoção e ação), da dinâmica de grupo para trabalhar integração de equipes, do psicodrama para diagnosticar e resolver problemas, das

metodologias de criatividade para resolução de problemas, da musicoterapia em programas comportamentais e atitudinais e dos jogos de empresa para desenvolver habilidades em geral. O ponto comum entre as diversas práticas é a possibilidade de participação ativa do grupo e a vivência plena no processo.

Comprovadamente, a melhor forma de aprendizagem é a vivencial. O ciclo da aprendizagem só se fecha quando passamos por cinco fases:

- a) a vivência propriamente dita: o jogo, a tarefa e a atividade;
- b) o relato de sentimentos, emoções e reações;
- c) o processamento da vivência, pela qual avaliamos nossa performance e recebemos feedback das pessoas envolvidas no processo;
- d) a extrapolação, caracterizada por generalizações, analogias, avaliações de situações passadas e presentes semelhantes às vivenciadas e o insight - aquele famoso "Ah!" - que nos surpreende quando descobrimos algo novo;
- e) o compromisso pessoal com mudanças de comportamento, atitudes ou ações que se façam necessárias.

Quando planejamos as atividades vivenciais, respeitando as cinco fases acima, pretendemos oferecer aos participantes a oportunidade de usar plenamente seu potencial. Estimulamos o acionamento do hemisfério direito nas fases da vivência e do relato de sentimentos e o esquerdo nos momentos de avaliação, análise e analogias. Fechando o ciclo, os dois hemisférios harmonizados propiciam um comportamento final pautado pelo compromisso não somente racional, mas também emocional.

### **3 O QUE O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS DEVE PREGAR PARA QUE HAJA UM BOM RELACIONAMENTO ENTRE TODOS NA EMPRESA**

Poucas pessoas satisfazem todas as suas necessidades emocionais e sociais no trabalho; isso não seria muito saudável. Mas pode acontecer sobretudo quando, em uma sociedade moderna e volúvel, as pessoas se sentem isoladas das pessoas mais próximas, de suas famílias. Então, elas procuram no local de trabalho o afeto que não têm na vida privada. Porém, mesmo pessoas que possuem vários interesses externos e relacionamentos afetuosos necessitam de bons relacionamentos no trabalho para que haja cooperação. Brigas são a última coisa que precisamos acrescentar ao estresse inerente a nosso trabalho.

Reduzir o estresse ou a tensão no emprego é apenas uma razão para construir bons relacionamentos no trabalho. Se você têm ambições de chegar à gerência ou evoluir dentro da organização, os bons relacionamentos serão decisivos. Ninguém chega à gerência sem demonstrar capacidade de liderança, e você demonstra essa capacidade com o talento para influenciar outras pessoas e fazê-las seguir seu comando.

Relacionamentos aprimorados possibilitam criar uma rede de pessoas dispostas a trabalhar com você e, assim, provam que você tem, de fato, capacidade de liderança.

Você não pode avançar sem o apoio e a lealdade de outras pessoas. Como pode vencer a não ser com relacionamentos que não sofram de intolerância? Melhorar os relacionamentos no trabalho torna a vida um bocado menos difícil. Além disso, a maneira como você e as outras pessoas se relacionam pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Os relacionamentos interpessoais se parecem, de certa maneira, com contratos bilaterais. Não existe um contrato legal sem compensação - uma troca de algo de valor por produtos ou serviços. Por seu lado, um relacionamento não existe a menos que ambas as partes obtenham algo de valor dele. Para fazer os relacionamentos funcionarem, você deve decidir que valores são importante para você e para as outras pessoas nas relações; o relacionamento não vai durar, a menos que ambas as partes obtenham algo de valor dele.

Nós contratamos pessoas essencialmente por suas habilidades relacionadas com o trabalho. As leis da oportunidade de trabalho igual institucionalizaram, com justiça, a necessidade de se concentrar na capacidade, em vez de na personalidade ou em outras características aparentemente irrelevantes (como raça, religião, sexo ou deficiência). Por outro lado, algumas pessoas ignoram ao extremo a capacidade de trabalhar com outros.

É uma triste realidade o fato de muitas pessoas descobrirem que seus únicos relacionamentos são aqueles do trabalho. Uma das razões para isso é que a mobilidade geográfica tornou muitos de nós estranhos. Um outro fato é o chamado colapso da família. As famílias estão menos coesas do que no passado. O fato de muitas empresas se

referirem a si próprias como famílias reflete as condições sociais que contribuem para a dependência ao grupo de trabalho. Entretanto, essa dependência pode ser destrutiva porque o local de trabalho simplesmente não é o lugar certo para as pessoas satisfazerem todas as suas necessidades pessoais, emocionais e sociais. Por outro lado, todo mundo espera do grupo de trabalho algum apoio para suas necessidades pessoais, emocionais e sociais. Estudos mostram que a maioria dos empregados permanece em empregos onde obtém esse tipo de apoio, mesmo quando podem ganhar mais dinheiro em outro lugar.

Todo mundo - pessoas emocionalmente saudáveis e seguras, assim como aquelas que sofrem algum tipo de privação emocional ou social - precisa ser visto como alguém de valor por colegas e gerentes. Tudo o que se pede em troca dos colegas é amabilidade e respeito. Às vezes procuram amizade, se possível, mas isso não é necessário se forem tratados de maneira justa.

Se você é supervisor ou gerente, pode dar demonstrações inequívocas de reconhecimento aos funcionários que não estão em nível de gerência, a seus iguais e aos gerentes situados em níveis acima do seu. Agradeça às pessoas pelo que fazem, mesmo que não tenham feito nada além do que se espera delas. Agradeça, em especial, se os esforços delas forem além do seu dever. Diga "por favor" quando pedir algo. Elogie alguém pelo trabalho bem feito ou por alguma realização não relacionada com o trabalho. Seja franco e aceite a franqueza para encorajar a honestidade e para demonstrar sua confiança nas pessoas que se relacionam com você.

Estimule os empregados a assumir níveis de responsabilidade mais elevados, ou estimule-os a tomar suas próprias decisões ou a resolver os próprios problemas. Enriqueça os trabalhos deles com tarefas mais técnicas ou com responsabilidades que possam resultar no recebimento de prêmios da empresa., bônus ou promoções. O elemento produtivo em todas essas coisas não se relaciona com o trabalho ou com a remuneração. São os bons sentimentos em relação a você que elas criam nos outros, o relacionamento que você constrói com as pessoas, ganhando sua confiança, lealdade e apoio. Mostre às pessoas que você acredita nelas e elas retribuirão.

Você não pode receber reconhecimento ou outro apoio emocional do grupo sem dar alguma coisa em troca. Agir assim põe fim ao próprio relacionamento que você procura. Aqui podemos fazer referência à regra de ouro: faça aos outros aquilo que você gostaria que lhe fizessem. Tratar os outros com respeito e gentileza gera respeito e gentileza em troca.

O que você pode fazer como empregado não-gerente para mostrar reconhecimento a seus iguais ou a seus gerentes? Os elogios não lhe custam nada e são sempre apreciados. Manter um convívio social apropriado - durante as pausas, no almoço, depois do expediente quando é conveniente para todos - mostra sinceridade em seus esforços para mostrar reconhecimento. Falar sobre você - o que você aprecia, do que gosta, o que deseja ou do que precisa - faz com que as pessoas saibam que você confia nelas, fornecendo informação sobre você. Sua franqueza extrai franqueza delas. Mas falar muito de você sem a correspondente disposição de ouvir os outros desfaz todo o bem que pode ter feito. Você precisa equilibrar a conversa sobre si próprio com a conversa sobre as outras pessoas.

## **CONCLUSÃO**

Relacionamentos amigáveis e ternos no trabalho são necessários para que as pessoas trabalhem juntas de maneira cooperativa. Conflitos entre colaboradores apenas aumentam o estresse inerente ao local de trabalho.

Reduzir o estresse ou tensão no emprego é apenas uma das razões pelas quais é importante desenvolver relacionamentos de trabalho saudáveis com as pessoas. Se você espera progredir até a gerência ou crescer na empresa de alguma maneira, precisará de relacionamentos de trabalho positivos com as pessoas à sua volta - tanto com seus iguais como com os supervisores.

Promoções para a gerência requerem capacidade de liderança, em especial capacidade de influenciar outras pessoas, fazendo-as segui-lo ou aceitar sua liderança. Você não pode crescer em uma organização se não tiver uma rede de pessoas leais que o apoiem e estejam dispostas a trabalhar com você. Relacionamentos aprimorados possibilitam a formação dessa rede.

Aprender a escutar ativamente, reconhecer a capacidade e força das pessoas,

encorajá-las e compartilhar suas coisas com outros tornam a vida muito mais fácil para todo mundo. Fazer tudo isso dá dignidade a uma pessoa - que, como você sabe, está acima de todas as coisas.

## **REFEÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos.**  
GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Jogos de Empresa e Técnicas Vivenciais.**  
WEISS, Donald. **Como se relacionar bem no trabalho.**

## **BIBLIOGRÁFICAS**

---