

MELHORES TÉCNICAS PARA O TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Josélia Batista Dias¹

RESUMO

O presente artigo apresenta um apanhado de informações pertinentes a melhores técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas empresas que fazem parte do atual cenário de mercado, de modo que no decorrer deste estudo serão abordados assuntos vinculados aos critérios que precisam ser considerados em programas que resultem em melhorias da qualidade do trabalho nas corporações e consequentemente em condições que permitam maior motivação dos funcionários.

Palavras-chave: Organização, oportunidades, concorrentes, habilidades, gestão.

ABSTRACT

This article presents an overview of relevant information to the best technical training and development of people in organizations that are part of the current market scenario, so that during the study will address issues related to criteria that need to be considered in programs that result improvements in the quality of work in corporations and consequently conditions allowing greater employee motivation.

Key-words: Organization, opportunities, competitors, skills, management.

^{1.} Graduada em Administração pelo Centro Universitário de Goiás Uni-Anhanguera – E-mail: joseliabd@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Diante do atual cenário no mercado, as empresas precisam constantemente aderir em seu contexto organizacional a certas vantagens que as coloquem numa posição cada vez superior e competitiva frente às concorrentes. Nesse aspecto o investimento no capital humano é um fator essencial para o fortalecimento das corporações, com isso a gestão empresarial que pretende ter sucesso deve preocupar-se em garantir ações cada vez mais influentes e adequadas que estejam voltadas para o desenvolvimento e treinamento das pessoas. O ser humano, quando mencionado no âmbito organizacional, pode ser chamado de colaborador, cujo papel é ajudar a empresa a crescer, ter lucratividade, e atender aos desejos e necessidades da demanda mercadológica, assim podemos ressaltar que se os colaboradores são tudo isso para uma empresa, por que não dar a eles a possibilidade de crescer e desenvolverem o seu potencial? Justamente por tudo isso que esses colaboradores terminam em ser nas organizações é que a cada momento os empreendimentos que almejam o sucesso de seus negócios precisam perseguir a iniciativa de agregar-lhes valor, e isso pode ser manifesto através da implantação de melhores processos de treinamento e desenvolvimento.

Desse modo o presente artigo tem como principal objetivo destacar a importância da aplicação de técnicas que visem o melhor treinamento e desenvolvimento de pessoas no contexto distinto de cada ramo de negócio no mercado.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Perante a presença de tantas alterações no contexto empresarial em esfera não somente doméstica, mas também mundial, as corporações precisam acompanhar na mesma velocidade ou em escala superior às suas concorrentes, sendo assim o investimento em treinamento e desenvolvimento do capital humano tornou-se essencial para que os negócios sobrevivam num ambiente de tamanhas transformações, em que as pessoas precisam estar a cada momento mais preparadas e capacitadas para ocuparem diferentes e complexas funções no quadro de pessoal dos grandes ou pequenos empreendimentos. Tal aspecto é principalmente evidente devido ao fator da globalização que repercutiu na busca por melhores desempenhos das empresas no mercado, Conforme menciona Borges (1996), o treinamento é um esforço despendido

para propiciar oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores. Já para Chiavenato (2004), O treinamento deve orientar experiências de aprendizagem num sentido positivo e benéfico, a fim de que todos os indivíduos, em todos os níveis da organização, possam desenvolver conhecimentos, atitudes e habilidades que serão importantes para o seu auto-desenvolvimento e desenvolvimento da organização. Desse modo ao fazermos uma análise mais sucinta podemos compreender que o treinamento está em muito vinculado a uma ação de curto prazo em que por muitas vezes o colaborador aprende a realizar uma tarefa específica. Quando pensamos no âmbito de muitas organizações em especial àquelas que possuem capacidade produtiva menor, percebemos que estas costumam aplicar o treinamento estritamente para capacitar a grosso modo o trabalhador em sua atividade e desprezam, portanto, o potencial do seu desenvolvimento e crescimento pessoal.

No que se refere ao desenvolvimento, este é um programa mais abrangente, em longo prazo, que inclui ações que visam o desenvolvimento teórico-prático dos trabalhadores e a implementação de novas habilidades e conhecimentos (EBOLI, 2002). Assim ao pensarmos no desenvolvimento de pessoas podemos refletir neste como algo mais amplo que procura ampliar o conhecimento do colaborador, isso de modo a direcioná-lo a situações diferentes das rotineiras, seja em seu ambiente de trabalho, familiar ou social, sendo também que muitas pessoas que passam por este processo desenvolvem habilidades pelas quais conseguem relacionarem-se melhor com as mudanças em muitas áreas de sua vida.

CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO HUMANO QUE DEVEM SER OBSERVADAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O ideal antes de uma empresa empregar técnicas de treinamento e desenvolvimento aos seus colaboradores é que esta realize um mapeamento da personalidade destes, visto que no meio organizacional também devemos levar em conta que o ser humano possui características que estão aparentes (ou seja, que podem ser facilmente percebidas externamente) e outras que são subjacentes (ou seja, ocultas e difíceis de serem percebidas externamente), de modo que pode-se considerar neste aspecto a imagem de um iceberg, no qual a ponta que este manifesta ao nível da água

representa o aparente, enquanto que a parte que fica escondida na água representa o subjacente.

De todo modo tais características e personalidades começam a ser criadas na formação do indivíduo, inicialmente em sua infância, e por muitas vezes esse fator sofre influências familiares e religiosas, as quais fazem parte dos grupos de seus relacionamentos primários. Com isso o indivíduo carrega um composto de comportamento que pode ter impactos em outros grupos secundários ou terciários.

Segundo Morgan (1996), “as características racionais de uma organização são uma expressão real dos impulsos e desejos inconscientes”. Sendo assim muitas vezes no âmbito organizacional as atitudes das pessoas podem estar ligadas a questões internas, mesmo as suas motivações e desejos, de outra sorte os comportamentos de raiva, medo, alegria, desrespeito, interações e mecanismos de defesa expressam na maioria das vezes o subjacente dos indivíduos que precisa ser trabalhado dentro do processo de desenvolvimento e treinamento ministrado pela empresa.

Algo importante a ser observado é que na medida em que o ser humano amadurece a partir do conhecimento adquirido por meio de experiências e estudos que este passa a obter ao longo de sua vida, ele tende a atuar de modo mais aceitável na sociedade e em seu ambiente de trabalho, ainda que àquelas características advindas da sua infância acabem por serem manifestas algumas vezes.

Segundo Morgan (1996),

“O passado influencia o presente através do inconsciente, desse modo tornam-se úteis atividades de autoconhecimento destinadas aos colaboradores nas empresas, visto também que as organizações são criadas, mantidas e preservadas pelas pessoas, e com isso o aparente e o subjacente que as acompanham influenciam diretamente o seu ambiente presente e futuro”.

Quando se trata do aspecto comportamental humano nas organizações, vem em mente a estrutura do psiquismo humano, muito alavancada por Freud (1968), sendo composta por Ego, Superego e Id, elementos estes os quais podem ser classificados dessa maneira:

Ego – Pode ser definido como o eu que está em interação com o ambiente externo.

Superego – Podemos relacioná-lo a ética e a moral, que decretam o que é certo ou errado, de modo também que o ser humano tem a possibilidade de julgar e avaliar o seu comportamento antes e depois de tomar decisões.

Id – O id está no nível inconsciente do ser humano, e dificilmente torna-se consciente a não ser por técnicas de autoconhecimento (psicoterapias, dinâmicas de grupos de apoio, entre outras).

Existem, portanto, dentro dessa questão da estrutura psíquica humana, os mecanismos de defesa que Segundo Freud (1968), possuem estreita relação com o contexto das organizações e abaixo são descritos:

Repressão – É o mecanismo-base de todos os outros. Consiste em empurrar para o inconsciente todo o impulso inaceitável para o ego. Desejos, impulsos e pensamentos que seriam incompatíveis com as auto-exigências e as motivações conscientes do sujeito que o perturbariam, são excluídos do campo de percepção da consciência. Ex: Deixar de usar roupas que poderiam elencar o ego numa empresa para usar roupas compatíveis com a cultura organizacional.

Projeção – Ocorre quando o indivíduo atribui os próprios sentimentos, impulsos e desejos a outra pessoa. Ex: Uma pessoa para não vê as características que possui em si mesma as projeta em outras pessoas de modo que esta procura não assumir os seus pontos negativos e nem mesmo entendê-los.

Idealização – Refere-se a uma valorização dos aspectos positivos de uma determinada situação, para não enxergar os aspectos negativos. Ex: Uma pessoa que não conseguiu atingir um resultado satisfatório em determinada tarefa supervaloriza alguns aspectos positivos alcançados e subestima o resultado total que não foi positivo.

Racionalização – Trata-se da criação de justificativas bem elaboradas, lógicas e coerentes que não correspondem à idéia ou sentimento real, pois este poderá ser muito doloroso ao ego.

Fixação – A pessoa que se fixa em um padrão, uma idéia ou uma atitude por temer outros que poderiam provocar alguma insatisfação ou sentimento negativo.

Negação – É o mecanismo que faz a pessoa negar um fato, uma idéia ou uma situação que poderão trazer à tona um impulso. Podemos citar como exemplos as distrações, os esquecimentos e os bloqueios de percepção.

Regressão – Caracteriza um retrocesso a formas anteriores de um pensamento ou desenvolvimento causado por frustrações ou conflitos. Alguns gestores podem recorrer a este mecanismo ao defrontarem com situações de conflitos, de modo que termina em buscar no passado situações de satisfação.

Formação reativa – É o mecanismo que visa transformar um sentimento ou uma atitude em formas opostas de manifestação. Ex: Secretária que está com raiva do seu patrão e ao invés de comportar-se como tal, oferece-lhe uma xícara de café.

Sublimação – É um mecanismo muito importante, pois canaliza impulsos ameaçadores e não aceitos socialmente para atividades aceitáveis. Ex: Pessoas que possuem impulsos agressivos e os sublimam para atividades esportivas ou produção de artes.

Desse modo as organizações precisam trabalhar dentro do processo de treinamento e desenvolvimento e do autoconhecimento, para melhor compreender os mecanismos de defesa presentes na vida diária das pessoas. Quando as empresas começam a realizar este estudo conseguem conhecer também as necessidades que cada colaborador possui, assim como pode perceber melhor quais técnicas utilizar no desenvolvimento das pessoas, de modo que terá a oportunidade de transformar os mecanismos de defesa dos seus colaboradores em força para uma melhor adaptação social e para que eles sintam-se mais felizes e motivados no trabalho.

AS MELHORES TÉCNICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoas terminam sendo metodologias que podem ser empregadas no processo de melhorias na qualidade do trabalho e também na satisfação e motivação dos colaboradores. Assim essas técnicas podem contribuir para o bom funcionamento da gestão de pessoas de qualquer ramo de negócio.

Por muitas vezes as empresas procuram pela melhor técnica a ser usada em processos de treinamento ou desenvolvimento, contudo, precisam levar em conta que nem sempre a aplicação da “fórmula a ou b”, levará ao objetivo total estabelecido, pois como já mencionado anteriormente e conforme Freud (1968) existe uma série de fatores adjacentes e subjacentes que permeiam principalmente o comportamento humano nas organizações, assim talvez haja por um lado pessoas que se sintam extremamente realizadas e com inteira aceitação das propostas feitas pela empresa e já por outro âmbito haja pessoas frustradas e insatisfeitas com os métodos empregados.

A aplicação das técnicas de treinamento e desenvolvimento recebe influência não somente do comportamento dos colaboradores da empresa, mas também da cultura organizacional imposta ou mantida por sua gestão. Desse modo se os gestores da corporação aprovarem as metodologias, poderão também auxiliar no processo de propagação e incentivo aos funcionários a levarem o aprendido para atitudes práticas, porém se desaprovarem as ações implantadas estas ficam apenas como um conhecimento vazio o qual não teve aplicação.

Para a implantação de técnicas mais adequadas deve-se também considerar fatores chaves tais como: Ramo de negócio, quantidade de funcionários, ambiente de trabalho, tempo de trabalho dos colaboradores, nível de satisfação dos indivíduos com a empresa e entre outros elementos que permitem o mapeamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento. Tais considerações precisam fazer parte da ideologia de sua gestão no momento em que a empresa decide-se por trabalhar tais técnicas.

Segundo Chiavenato (2004), o desenvolvimento organizacional implica alguns aspectos importantes no processo de gestão, a saber:

- **Processos de solução de problemas:** Referem-se aos métodos através dos quais a organização tenta resolver as ameaças e as oportunidades em seu ambiente.
- **Processos de renovação:** Referem-se à maneira pelas quais os administradores adaptam seus processos de solução de problemas ao ambiente. O desenvolvimento organizacional pretende melhorar os processos organizacionais de auto-renovação, tornando os administradores mais capazes de adaptar prontamente seu estilo gerencial aos novos problemas e às oportunidades que surgem.
- **Administração participativa:** É o compartilhamento da administração com os funcionários, o que significa que os administradores colocam abaixo a estrutura hierárquica e fazem os funcionários assumirem um papel maior no processo de tomada de decisão. Para alcançar essa mudança, os administradores devem conscientemente mudar a cultura organizacional através do compartilhamento de atitudes, de crenças e de atividades.
- **Desenvolvimento de equipes e fortalecimento dos funcionários:** Criar equipes e atribuir responsabilidade e autoridade aos funcionários são elementos vitais na administração participativa. Dar força e autoridade às pessoas para que elas se sintam responsáveis pela mudança.
- **Pesquisa / ação:** Refere-se à maneira pela qual os agentes de mudança do desenvolvimento organizacional (DO) aprendem sobre quais as necessidades organizacionais de melhoria e como a organização pode ser ajudada a fazer essas melhorias. Isso significa que a ação de intervenção do DO é decorrente do diagnóstico efetuado pela pesquisa. A ação é específica para cada necessidade diagnosticada. A pesquisa/ação envolve:
 - Diagnóstico preliminar do problema- É feito pela equipe.
 - Obtenção de dados - Para apoio ao (rejeição ao) diagnóstico.
 - Retroação de dados – Aos participantes.
 - Planejamento da solução/ação apropriada ao diagnóstico.
 - Execução da solução/ação.

Atualmente podemos perceber que muitas empresas para viabilizar o treinamento e o desenvolvimento de pessoas em seu contexto organizacional passam a investir na contratação de consultores externos ou mesmo usam de personalidades no seu âmbito interno para conduzirem os trabalhos de modo que algumas costumam usar as técnicas de: Treinamento da sensibilidade, análise transacional,

desenvolvimento de equipes, consultoria de procedimentos e reunião de confronto. Logo abaixo temos uma identificação mais clara de tais técnicas:

- **Treinamento da sensibilidade** – Essa técnica permite reunir grupos de treinamento acompanhados por um líder capacitado que os orientam em atividades que exigem dos indivíduos demonstrarem ainda mais as suas habilidades e dificuldades de relacionamentos interpessoais. O resultado da ação é o conhecimento sobre as características e sensibilidades de convivência entre os colaboradores, de modo que se possa diminuir o grau de hostilidade e da manifestação dos mecanismos de defesa dos mesmos.
- **Análise transacional** - É uma técnica que permite fazer a avaliação da comunicação individual de cada indivíduo com o grupo.
- **Desenvolvimento de equipes** – Técnica na qual reúnem-se várias pessoas de diferentes departamentos da organização para trabalharem num ponto objetivo de modo que ao final possa haver uma colaboração e diminuição das barreiras interpessoais.
- **Consultoria de procedimentos** - É uma técnica em que cada equipe criada termina em ser coordenada por um consultor capacitado (interno ou externo), e este permite aos membros fazerem a intervenção das ações através de idéias, sentimentos, liderança, criatividade, tomada de decisão e entre outras influências que podem acarretar em cumprimento de metas e objetivos.
- **Reunião de confronto** - É uma técnica sócio terapêutica, a qual remete a uma ação de melhoria na saúde da organização como um todo, isso por meio da intermediação de um consultor (pode ser interno e externo) que possibilita uma reunião de confrontação entre dois grupos com idéias antagônicas, a fim de levá-los a um acordo.

De acordo com Galvão (2006), “o desenvolvimento comportamental é um processo de reflexão e ação”. Assim as técnicas de treinamento e desenvolvimento precisam abranger ações que permitam aos indivíduos levarem aquilo que aprenderam para o âmbito prático de suas vidas.

Muitas vezes para promover a motivação em nível de equipes ou em nível individual algumas empresas trabalham técnicas como:

- **Jogos** - Podem ser desencadeados em horários livres, e normalmente são caracterizados por: baralhos, xadrez, dominó, futebol, handball, vôlei, etc.

- **Convivências** - Através de encontros e confraternizações em ambientes diversos.
- **Treinamentos ao ar livre** – Podem ser chamados de outdoor training, também remetem-se aos jogos corporativos e quebra de gelo entre os indivíduos participantes.
- **Trust Games** - É uma técnica em que num circuito de atividades com os olhos vedados, os participantes do treinamento trabalham numa relação de interdependência entre eles para alcançar os objetivos estabelecidos.
- **Meditação e relaxamento** – Um exemplo seria a prática de yoga que ajuda na respiração e bem estar físico-mental e mesmo espiritual do indivíduo.
- **Teatro**- Pode ser criado e interpretado por integrantes das equipes de modo a desenvolver o potencial da expressão individual e segurança do participante.
- **Musicoterapia** – É a técnica de trabalhar com a música para trazer uma reflexão e aprendizado aos participantes. Muitas entidades públicas criam até corais de música no âmbito de trabalho para envolverem seus colaboradores nas ações de reflexão e qualidade de vida.
- **Vídeos** – Estes podem ser criados pelas equipes a fim de trabalharem também o potencial dos indivíduos.
- **Gincanas e dinâmicas de grupos** – Esse procedimento permitirá a aplicação do trabalho em equipe na empresa.

A INFLUÊNCIA DA GESTÃO NOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A gestão da empresa como mencionado anteriormente por Chiavenato (2004) tem ação bastante influente na implantação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, contudo, é diante das falhas dos processos de aplicação continuada daquilo que foi aprendido que a atuação destes torna-se mais necessária principalmente para melhorar a qualidade dos esforços empregados nos métodos de DO, com isso cabe aos gestores:

- Ajustarem os programas de desenvolvimento às reais necessidades da organização.
- Demonstrar às pessoas que elas podem mudar o seu comportamento a partir dos programas.

- Criar ou melhorar os programas de recompensas àqueles que adequarem-se melhor aos programas.

Contudo cabe salientar que por mais simples que pareça um programa de treinamento ou de desenvolvimento tem certas complexidades que limitam a implantação do mesmo no contexto de uma corporação, como exemplo, podemos enunciar:

- Dificuldade de avaliar a sua eficácia.
- Demandam muito tempo.
- Os custos totais são mais implícitos que explícitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitiram compreender que de fato as corporações que querem continuar competindo no atual cenário de mercado, precisam investir a cada vez mais no seu capital intelectual, o qual é desencadeado pela capacitação ou treinamento e o desenvolvimento do ser humano em seu ambiente de trabalho.

Um dos fatores que precisa ser observado no contexto organizacional para a implantação de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas é a característica pessoal do seu colaborador, a qual pode ser percebida através de técnicas específicas de treinamento. Outros aspectos a ser avaliados são a cultura organizacional e a influência e participação da gestão na aplicação dos processos antes e após os programas. Contudo, uma corporação para andar em acordo com o presente quadro de avanços na gestão de recursos humanos precisa o mais breve possível realizar ações que melhorem não somente a qualidade de seus serviços e produtos oferecidos, mas principalmente que desenvolva o potencial humano em seu ambiente de mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, J.E.A. **Desenvolvimento de medidas em avaliação e treinamento:** Estudos de psicologia, Natal, v.7. Spe, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa**. In: Fleury, Maria Tereza Leme(org.). *As pessoas nas organizações*. 1.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 185-215.

FREUD, A. **O ego e os mecanismos de defesa**. Rio de Janeiro: Biblioteca Universal Popular, 1968.

GALVÃO, M. **O ser humano como ser que aprende: O treinamento comportamental**. In: BOOG, G. G; BOOG, M. T. *Manual de treinamento e desenvolvimento: Gestão de estratégias*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.