

**FACULDADE GRANDE FORTALEZA**



**MBA EXECUTIVO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**POR QUE DESENVOLVER O PATRIMÔNIO HUMANO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO**

Autor: Marcelo Luiz de Vasconcelos  
Orientadora: Roberta Gueudeville Vita Mourão

**Brasília/DF  
2010**

**MARCELO LUIZ DE VASCONCELOS**

**POR QUE DESENVOLVER O PATRIMÔNIO HUMANO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO**

*Monografia apresentada à Faculdade Grande  
Fortaleza como requisito parcial para  
obtenção do título de especialista em MBA  
Gestão de Pessoas.*

*Orientadora: Roberta Gueudeville Vita  
Mourão*

**Brasília/DF  
2010**

MARCELO LUIZ DE VASCONCELOS  
PÓS – GRADUAÇÃO MBA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia julgada e aprovada:

Nome do Orientadora: Prof. Roberta Gueudeville Vita Mourão  
Local e ano de entrega: Faculdade Grande Fortaleza

**Brasília/DF**  
**2010**

## **DEDICATÓRIA**

*Dedico essa monografia a minha esposa linda e maravilhosa, quem eu amo em extremo, que sempre esteve do meu lado nos momentos decisivos, me apoiando e incentivada.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço primeiramente ao meu Glorioso Deus Pai, Filho e Espírito Santo, que sempre me supriu de sabedoria e capacidade, a minha esposa e filhos, que sempre entenderam a minha ausência em nome do conhecimento, aos colegas que me auxiliaram nas pesquisas, e em especial a minha Orientadora que não mediu esforço para que esse trabalho fosse concluído...*

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento das pessoas em uma organização devem ser considerados um investimento, e não mais uma despesa. Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que consiga influenciar as ações e os destinos da organização (CHIAVENATO). Por isso, é preciso compreender que em plena era da informação, o conhecimento se torna a moeda mais valiosa no mundo dos negócios. As pessoas precisam se alavancar na área do conhecimento, precisam *aprender a aprender* de forma sucessiva para acompanhar a grande evolução das empresas, e a empresa que pretende acompanhar essas mudanças deve desenvolver meios para ampliar o conhecimento do seu patrimônio humano. Muitas mudanças e transformações estão acontecendo no mundo de maneira acelerada, enquanto muitas empresas e as pessoas que nelas trabalham ficam fora dessa incessante corrida. Ficar parado em meio à revolução da informação significa estar estacionado, enquanto outros avançam rumo ao sucesso. Dessa forma, as organizações precisam tomar posições urgentes, treinando e desenvolvendo seu patrimônio humano de forma sistêmica e focada. A gestão focada em treinamentos e desenvolvimento pode transformar pessoas em talentos, e sem investimento no capital humano, as organizações se tornam menos competitivas e perdem lugar no mercado. Com o objetivo de validar a ideia de que o treinamento e o desenvolvimento são na verdade um investimento, e não mais uma despesa como era considerada em modelos de gestão anteriores, referências foram consultadas a fim de se traçar um caminho para a afirmação desta recente ideia. Com isso, concluiu-se que treinar e desenvolver as pessoas em uma organização é extremamente necessário para que a empresa gere lucro através do capital intelectual de suas pessoas.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. O CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL EM UMA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2. CONCEITO DE APRENDIZAGEM SEGUNDO CHIAVENATO.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. OS SUBSISTEMAS DE ARH.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Provisão.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2. Aplicação.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.3. Manutenção.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.4. Desenvolvimento.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.5. Monitoração.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. O CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. PORQUE TREINAR E DESENVOLVER PESSOAS?.....</b>	<b>16</b>
<b>1.5.1. As vantagens do treinamento.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPÍTULO II – MODELO DE PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1. Objetivos.....</b>	<b>20</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>21</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## INTRODUÇÃO

A maior parte das organizações foi estruturada e organizada dentro de padrões de relativa estabilidade e permanência. O modelo organizacional tradicional em que se inspiraram foi moldado no início do século XX para as condições da Era Industrial. As organizações eram feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e não necessitassem de melhorias ou ajustes com o passar do tempo. Mas os tempos mudaram e, de acordo com Chiavenato (2004), hoje, em plena Era da Informação e de globalização do mundo dos negócios, a crescente mudança e instabilidade ambiental colocou em cheque o antigo modelo rígido e definitivo de organização. Ele não tem muita serventia para os tempos atuais. O ambiente que circunda as organizações tornou-se instável e imprevisível e o modelo organizacional tradicional simplesmente não funciona nessas condições. É preciso mudar as organizações para que elas possam ser competitivas na era atual.

Por trás de todo esse processo de mudança e adaptação das organizações, encontram-se as pessoas.

Em seu conjunto, as pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Portanto, esse capital vale mais na medida em que em que consiga influenciar as ações e os destinos da organização (Chiavenato, 2009).

Por isso, o autor defende a ideia de que as pessoas devem ser visualizadas como parceiros das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.

Nasce desse pressuposto apresentado no parágrafo anterior por Chiavenato, a necessidade de se investir em treinamento e desenvolvimento das pessoas em uma organização.



Confirmando isso, Hoyler (1970, *apud* CHIAVENATO, 2007) considera o treinamento como um:

“investimento empresarial destinado a capacitar a equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostas. Em outras palavras, e num sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa”.

## CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. O CONHECIMENTO E O CAPITAL INTELECTUAL EM UMA ORGANIZAÇÃO

As pessoas formam ou se engajam em uma organização esperando que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações, elas estão dispostas a incorrer em certos custos ou fazer certos investimentos e esforços na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas necessidades esperadas e estes custos por meio de seus próprios sistemas de valores.

Estabelecendo esta relação de dupla dependência entre organização-pessoa, temos a percepção de que a organização por se tratar de um organismo desprovido de vida própria e orgânica têm nas pessoas, as fontes injetoras de dinamismo, crescimento, aperfeiçoamento e ascensão da mesma. As pessoas são indispensáveis às organizações pelo conhecimento e habilidades que trazem consigo e que desenvolvem na via dupla de interesse entre elas e a organização. Com isso as pessoas são caracterizadas como o capital intelectual da empresa.

Chiavenato (2004) nos diz que o capital intelectual é um dos conceitos mais discutidos da atualidade, e que ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis – o capital intelectual é invisível e intangível. Ainda de acordo o autor, surge daí a dificuldade em geri-lo de forma adequada.

Esse capital intelectual, também conhecido por alguns como patrimônio intelectual, tem como objeto essencial o conhecimento. Um recurso capaz de promover a inovação e aperfeiçoamento de modelos e processos já existentes, e que infelizmente ainda não tem sua percepção devida nos resultados de uma organização por sua natureza imaterial. Leonard-Barton (1995, *apud* CHIAVENATO, 2007) nos diz: “há que se reconhecer que o conhecimento é um recurso diferente dos demais. Ele não ocupa espaço físico. Ele é um ativo intangível”.

De acordo com Stewart (1998, *apud* CHIAVENATO, 2007), na Era da Informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual, baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isto significa que o recurso mais importante na atualidade não é mais o dinheiro, mas o conhecimento. O capital financeiro mantém sua importância relativa, mas ele depende do conhecimento sobre como aplicá-lo e rentabilizá-lo

adequadamente. O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. O autor nos aponta o conhecimento como a informação estruturada e com significado e que tem valor ou que agrega valor para a organização, e ainda de acordo com ele, o conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. Estes sim são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento. O conhecimento é criado, desenvolvido e modificado pelas pessoas e é transmitido através da interação social, do estudo, do trabalho e do lazer.

Sveiby (1997, *apud* CHIAVENATO, 2007) nos diz que o capital intelectual é constituído por três aspectos intangíveis:

1. *Nossos clientes*: baseado no valor proporcionado pelo crescimento, força e lealdade dos clientes. Refere-se à estrutura externa, isto é, ao relacionamento com os clientes e seu impacto nos retornos e imagem e como essa estrutura pode ser expandida para incluir novas relações externas.
2. *Nossa organização*: baseado no valor derivado de nossos sistemas, processos, criação de novos produtos e estilo administrativo. Refere-se à estrutura interna que inclui sistemas e processos, ferramentas de negócios, marcas registradas e cultura organizacional.
3. *Nossas pessoas*: baseado no valor da organização proporcionado pelo crescimento e desenvolvimento das competências das pessoas e como essas competências são aplicadas às necessidades dos clientes. Refere-se às competências e habilidades dos funcionários para agirem eficazmente em uma ampla variedade de situações.

Chiavenato (2007) reforça a ideia de Stewart (1998) confirmando a natureza ainda imensurável, e essencial do capital intelectual:

“Enquanto o capital financeiro é constituído de recursos físicos e quantificáveis – como edifícios, máquinas, equipamentos, instalações –, o capital intelectual é basicamente construído de conhecimento. O conhecimento passa a tornar-se o mais importante recurso das organizações. A maior parte dele está na cabeça das pessoas. E a maior parte das organizações não sabe exatamente como identificar, localizar, prospectar e utilizar essa enorme riqueza potencial que está perdida nas suas estranhas.”

## 1.2. CONCEITO DE APRENDIZAGEM SEGUNDO CHIAVENATO

De acordo com CARAVANTES & PEREIRA (1981, *apud* CARVALHO & NASCIMENTO, 2004), a aprendizagem é o processo de aquisição da capacidade de se usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento.

Chiavenato (2004) nos simplifica esse conceito de aprendizagem como uma mudança no comportamento da pessoa através da incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e destrezas. Fala-se muito em aprendizagem organizacional para se referir a um acultura de aprimoramento das pessoas que predomina nas organizações bem-sucedidas.

Ainda de acordo com ele:

“Aprendizagem é uma mudança ou alteração permanente no comportamento em função da experiência passada de cada indivíduo. [...] A aprendizagem afeta poderosamente a maneira pela qual uma pessoa pensa, sente e age, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais. [...] Em todo o decorrer de suas vidas, as pessoas vivem aprendendo e modificando continuamente seu comportamento.”  
(CHIAVENATO, 2007)

Dessa forma, o aprendizado acontece quando ocorrem mudanças de comportamento da pessoa em resposta a uma experiência anterior, e não é uma propriedade exclusiva do ser humano, podendo ocorrer até mesmo nos protozoários, e abrangendo desde respostas simples como aversão a estímulos nocivos, até o complicado sistema de conceito do ser humano.

## 1.3. OS SUBSISTEMAS DA ARH

Em um mundo de negócios caracterizado pela explosão da inovação tecnológica, pela globalização dos mercados, pela forte competição entre as organizações, pela gradativa e intensa desregulamentação dos negócios e pelas mudanças demográficas, políticas e culturais – que provocam mudanças rápidas, turbulência e incerteza – as organizações precisam ser rápidas, ágeis, eficazes em custos e, sobretudo, expeditas. Para tanto, as organizações devem possuir recursos, conhecimentos, habilidades e competências e, acima de tudo, pessoas que incorporem essas novas características (CHIAVENATO, 2009).

Ainda de acordo com Chiavenato, tudo isso requer novas práticas administrativas e, de lambuja, a contínua redefinição e realinhamento das práticas e políticas de RH para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores. Dessa forma, o papel da Administração de Recursos Humanos (ARH) deixaria de ser apenas simples manutenção do contingente de pessoas em uma empresa, e passaria a ser responsável também pela transformação gradativa na área, sendo capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas.

Em tempos repletos de mudanças, incertezas, restrições, problemas, ameaças e dificuldades que englobam a inflação, a recessão e o desemprego, a ARH se torna cada vez mais complexa e desafiante. Mas o importante é que a ARH está passando também por grandes mudanças e inovações.

Neste momento de crescente globalização dos negócios e graças à gradativa exposição às fortes concorrências mundiais, as palavras de ordem passaram a ser produtividade, qualidade e competitividade. A partir desse ponto, as pessoas deixam de ser um problema para as organizações, e passam ser a solução. Elas já não são apenas o recurso organizacional mais importante, como também os principais parceiros da organização.

Administrar pessoas é uma responsabilidade administrativa e gerencial, isto é, de linha, embora seja basicamente uma função de *staff*. Assim, qualquer que seja a área funcional escolhida, o administrador precisa necessariamente ganhar uma visão sobre como lidar com os assuntos relacionados com as pessoas, saber alinhar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e obter uma ampla perspectiva da ARH para alcançar seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo a excelência, competitividade e sustentabilidade.

A ARH deve ser abordada como um sistema integrado. Nessa abordagem sistêmica, a ARH é um sistema composto de cinco Subsistemas, discutidos a seguir em cada uma de suas peculiaridades.

### 1.3.1. Provisão

De acordo com Chiavenato (2009), os processos de provisão estão relacionados com o suprimento de pessoas para a organização. São os processos responsáveis pelos insumos humanos e envolvem todas as atividades relacionadas com pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como a sua integração às tarefas organizacionais.

Ainda de acordo com ele, os processos de provisionamento representam a porta de entrada das pessoas no sistema organizacional. Trata-se de abastecer a organização dos talentos humanos necessários para seu funcionamento.

### 1.3.2. Aplicação

Os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos na integração dos novos membros na organização, o desenho do cargo a ser desempenhado e a avaliação do desempenho no cargo. Vimos que os processos de provisão de pessoal cuidam de obter no mercado as pessoas necessárias e colocá-las e integrá-las na organização para que esta possa garantir sua continuidade ou desenvolvimento. O passo seguinte será sua aplicação como força de trabalho dentro da organização. Isso significa que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus cargos e avaliadas quanto ao seu desempenho. Assim, após os processos de provisão, vêm os processos de aplicação de pessoas (CHIAVENATO, 2009).

### 1.3.3. Manutenção

Chiavenato (2009) nos diz que, do ponto de vista de RH, uma organização somente é viável quando não apenas atrai e aplica recursos humanos adequadamente, mas também os mantém motivados na organização. A manutenção de recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação monetária, benefícios sociais e adequada higiene e segurança do trabalho.

### 1.3.4. Desenvolvimento

Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas 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 seu incrível potencial de desenvolvimento. As pessoas tem 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 uma variedade de meios para desenvolver as pessoas, agregar-lhes valor e torná-las cada vez mais capacitadas, qualificadas e habilitadas para o trabalho. O treinamento, o desenvolvimento de pessoal e o desenvolvimento organizacional constituem três estratos de amplitudes diferentes na conceitualização do desenvolvimento de RH. [...] 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 (CHIAVENATO, 2009).

#### 1.3.5. Monitoração

De acordo com Chiavenato (2009), as organizações não funcionam ao acaso, mas de acordo com determinadas estratégias e planos no sentido de alcançar objetivos definidos. As organizações servem às suas missões e definem suas visões de futuro como rotas para seu desenvolvimento contínuo. Seu comportamento não é errático, mas racional e deliberado. Para que essas características organizacionais possam existir e ter continuidade é necessário que haja controle. [...] O controle visa assegurar que diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo com o previsto. Se as unidades não estão trabalhando em harmonia e no mesmo ritmo, a organização deixa de funcionar eficientemente (CHIAVENATO, 2009).

### 1.4. O CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A nova forma de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações seguem as premissas de que o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua

capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando dessa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade (DUTRA, 2006).

Ainda de acordo com o autor, a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo. Isso porque as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantêm relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. Ao mesmo tempo, as pessoas buscam seu contínuo desenvolvimento para obter maior segurança quanto a sua inserção no mercado de trabalho.

Dois ferramentas utilizadas pelas organizações a fim de se preparar frente a essa necessidade de capacitação e aprimoramento de capital intelectual são parte do subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos: Treinamento e Desenvolvimento.

Chiavenato (2004) nos propõe uma análise sobre essas duas ferramentas e suas utilizações numa organização:

“Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem.”

Ainda de acordo com o autor, “através do treinamento – e do desenvolvimento –, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos”.

Vieira (1994, *apud* ROCHA-PINTO) nos aponta a seguinte definição de treinamento e desenvolvimento:

“Treinamento consiste na aplicação de um conjunto de técnicas de ensino/aprendizagem, objetivando levar o indivíduo à aquisição de conhecimentos e habilidades específicas que visam prepara-lo para o desempenho imediato e satisfatório das tarefas referentes ao cargo ou função. Desenvolvimento consiste na aplicação de um conjunto de princípios e estratégias educacionais, objetivando aperfeiçoar o indivíduo no que se refere a seu campo atitudinal, tendo em vista a manutenção e melhoria de seu desempenho, mediante a aquisição dos



conhecimentos e habilidades necessários a seu aperfeiçoamento, ao desenvolvimento de novas atitudes e a mudanças comportamentais.”

Ainda de acordo com o autor, o binômio treinamento e desenvolvimento (T&D) atua numa linha de concepção mutuamente complementar. Em sua natureza, é atividade-meio para o alcance dos objetivos organizacionais. Em sua essência, deve ser o principal fiel da balança entre desenvolvimento individual e as necessidades organizacionais.

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado como desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos (CHIAVENATO, 2004). Ainda de acordo com ele, algumas organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes todas as condições e suportes possíveis para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos.

Dutra (2006) nos aponta o seguinte conceito para desenvolvimento: “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

## 1.5. PORQUE TREINAR E DESENVOLVER PESSOAS?

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, às organizações e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pelo capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2004)

Toledo (1986) nos exemplifica que nas empresas com nível de maturidade gerencial ainda insatisfatório, o treinamento, à medida que não seja um treinamento operacional de execução de mercadorias ou serviços, vai sendo colocado em evidente segundo plano. De

acordo com ele, possivelmente, o treinamento mais afetado é o de qualificação gerencial. Nas empresas de maior nível de maturidade gerencial, ao contrário, é comum ver-se um aumento desse tipo de programas, a fim de que a organização possa fazer frente à crise com maior criatividade e êxito. Não obstante, em muitas organizações, infelizmente, o treinamento é uma atividade que entra em recesso, durante as crises, e passa a ser visto como uma fonte (dispensável) de despesas, e não como um investimento que objetiva, na realidade, aumentar a própria capacidade da empresa de resistir e enfrentar crises.

Chiavenato (2004) nos traz uma importante consideração sobre o capital humano e a necessidade e vantagens em se desenvolver esse recurso em uma organização:

“As pessoas constituem o principal patrimônio das organizações. O capital humano das organizações – composto de pessoas, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo – passou a ser uma questão vital para o sucesso do negócio, o principal diferencial competitivo das organizações bem-sucedidas. [...] Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São as pessoas que fazem as coisas acontecer. Que produzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional. Para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas. E as organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obterem um retorno garantido. Para elas, treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela.”

Nessa relação de Treinamento e Desenvolvimento, estabelecida entre organização-indivíduo, temos uma maior possibilidade de lucratividade para ambos. Pois, como afirma Dutra (2006), ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Não obstante, Chiavenato (2004) considera essa busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas como um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas. Fato que por si só, denota valorização e reconhecimento do indivíduo dentro da organização.

### 1.5.1. As vantagens do treinamento

De acordo com Carvalho (1988), quando um treinamento é bem implantado, ele pode proporcionar inúmeras vantagens. Essas vantagens são perceptíveis tanto no ambiente interno da empresa, quanto no ambiente externo e na percepção de vida do funcionário.

Dessa forma, o autor nos apresenta as principais vantagens proporcionadas pelo treinamento, observando três níveis de ocorrência:

#### **Quanto ao mercado de trabalho:**

- Definição das características e atribuições dos empregados;
- Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores;
- Melhoria dos padrões profissionais dos treinados.

#### **Quanto ao pessoal em serviço:**

- Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
- Maior estabilidade de mão-de-obra;
- Estimulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal de melhoria funcional;
- Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

#### **Quanto à empresa como um todo:**

- Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
- Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
- Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização;
- Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
- Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
- Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer melhores produtos e serviços;
- Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade pessoal;
- Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

## CAPÍTULO II – MODELO DE PESQUISA

Apesar de todo crescimento na área de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos, o subsistema de treinamento e desenvolvimento ainda é um dos aspectos menos abordados e discutidos pelas referências no assunto, e naqueles onde ele é comentado, pouco se considera sobre a sua real natureza e importância na empresa. Para a maior parcela o Treinamento e o Desenvolvimento são uma despesa e que devem estar sempre no cenário de segundo plano, entretanto, para poucos e pioneiros estudiosos, eles nada mais são que investimentos na própria organização. Dessa forma, surgiu a ideia desta pesquisa para contribuir com os estudos relacionados a esse importante subsistema de Recursos Humanos.

**A opção pelo estudo** deste tema se dá graças à necessidade de se desmistificar a consideração de que T&D nada mais são que desvios de investimentos para uma despesa que não promove lucro e resultados a organização.

**O interesse partiu** da importância desta temática na atual fase de transformação da Administração de Recursos Humanos que alcança novas formas de práticas e políticas, mais voltadas para a pessoa e para ascensão e manutenção da organização no mercado, que somente ao lucro em si.

Esse **assunto é bastante pertinente**, pois, a renovação de uma organização não parte somente de maquinários e injeções de capital em montantes milionários, na verdade, essa renovação acontece em grande responsabilidade pelos indivíduos que compõem essa organização. Eles são os seres pensantes e ativos, capazes de idealizar, agir, transformar e repensar a visão de uma organização.

Com isto, **esta pesquisa será de grande valor** não somente para os pesquisadores do campo de Administração de Recursos Humanos, como também para os profissionais que atuam, dia-a-dia, com as atividades de Gestão de Pessoas. Com isto, espera-se que as pessoas sejam reconhecidas como sócios do negócio, fornecendo capital intelectual à organização, e deixem de ser vistas como apenas mão-de-obra.

**A abordagem metodológica utilizada é qualitativa, comparativa e complementar.** Para o processo de investigação de literatura, a maneira mais comum, justamente a que foi adotada, foi a reunião de diferentes referências e pontos de vistas dos principais estudiosos da área a fim de se aclamar a ideia central desta pesquisa: Porque desenvolver o Patrimônio Intelectual em uma organização.

## 2.1. OBJETIVOS

Por que treinar e desenvolver pessoas? Quais resultados podem ser alcançados pela organização valendo-se desses processos? Treinar e desenvolver é uma despesa ou investimento?

O presente estudo nasce da necessidade em se destacar e defender a relevância do Treinamento e Desenvolvimento no processo de criação de capital intelectual em uma organização, e da conseqüente agregação desse importante recurso em seu patrimônio humano.

Treinar e desenvolver devem deixar de ser relacionados às despesas de uma organização, e vistos como um investimento que, assim como um investimento financeiro, promoverá um retorno nos processos produtivos e de serviços, percebido pelo lucro e alta valorização da organização no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo enfatiza que o Treinamento e Desenvolvimento Humano é extremamente importante para garantir uma melhor maneira de produzir, que vise a Qualidade Total no trabalho, o que por consequente, reflete em resultados positivos tanto para a organização quanto para o indivíduo.

O indivíduo se apresentará mais disposto e confiante para o labor quando adequadamente preparado. Terá autoconfiança para desenvolver atitudes e melhores padrões de entrega. O indivíduo sentirá o peso desse investimento como um incremento profissional à sua carreira e terá uma maior confiança na organização e acreditará no relacionamento que estabelecem.

Para a empresa, o investimento em Treinamento e Desenvolvimento trará um lucro financeiro melhor para seu capital. Pessoas eficazmente treinadas produzirão melhores produtos e serviços, o que consequentemente será reconhecido no mercado de consumo. Esta qualidade reconhecida pelo consumidor agregará valor à marca, o que consequentemente trará um maior posicionamento da organização no mercado competitivo. Isso sem citar, que um capital intelectual bem desenvolvido em uma organização aumentam as suas possibilidades de inovação e seu potencial criativo frente às crises do mercado. O conhecimento se torna realmente dinâmico e impulsiona melhorias e o surgimento de novos processos, menos burocráticos e mais rápidos.

São inúmeras as vantagens percebidas em se investir no desenvolvimento do capital intelectual em uma organização, e se colocados frente a frente, a maior parte dessas vantagens são bem mais favoráveis à organização que ao indivíduo. Não há um fator que justifique a ideia errônea de que investir em treinamento e desenvolvimento seja uma despesa a organização, se tantas vantagens apontam justamente o inverso disto.

## REFERÊNCIAS

CARAVANTES, G. R. PEREIRA, M. J. L. B. *Aprendizagem Organizacional 'versus' Estratégia de Mudança Organizacional Planejada: Um Confronto Crítico*. In: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, abril/junho de 1981.

CARVALHO, A. V. NASCIMENTO, L. P. *Administração de Recursos Humanos*. Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARVALHO, A. V. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.

CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

HOYLER, S. *Manual de relações industriais*. São Paulo: Pioneira, 1970.

LEONARD-BARTON, D. *Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press, 1995.

ROCHA-PINTO, S. R. *Et al. Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

STEWART, T. A. *Capital intelectual: a vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciado e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TOLEDO, F. *Recursos Humanos – crise e mudanças*. São Paulo: Atlas, 1986.

VIEIRA, E. *Recursos Humanos: uma abordagem interativa*. São Paulo: Cedas, 1994.