

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: treinamento e desenvolvimento

Strategic management of people: training and development

Raquel Guedes Tridapalli¹

Resumo: O objetivo desse trabalho é pesquisar seis autores que debatam sobre a gestão estratégica de pessoas, voltado para um tema mais específico de treinamento e desenvolvimento. A gestão estratégica de pessoas é um planejamento estratégico de Recursos Humanos (RH) que auxilia os gestores de RH a estarem preparados com as mudanças rápidas que ocorrem no mercado atual, assim tendo uma reação rápida para encontrar soluções eficazes e criativas usando a ferramenta mais importante de uma organização, que são os colaboradores. Para isso, foi visto que é muito importante que os colaboradores tenham em seu perfil conhecimento, competência, habilidade e atitude para suas atividades já pré-designadas. Dentro da competência “conhecimento” falar-se-á ao longo do trabalho sobre o importante processo de treinamentos e desenvolvimento dos funcionários nas organizações.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Treinamento. Desenvolvimento.

Abstract: The objective of this work is to research six authors that discuss the strategic management of people, focused on a more specific theme of training and development. Strategic People Management is a strategic Human Resources (HR) planning that helps HR managers to be prepared with the rapid changes taking place in today's marketplace, thus having a quick reaction to finding effective and creative solutions using the most important tool of an organization, who are the collaborators. For this, it was seen that it is very important that employees have in their profile knowledge, competence, ability and attitude for their already pre-designated activities. Within the competence "knowledge" will be spoken throughout the work the important process of training and development of employees in organizations.

Keywords: Strategic management of people. Trainings. Development.

Introdução

A gestão estratégica de pessoas engloba cenários relacionados a planejamentos em geral, papel de um gestor de pessoas, processos de *coaching* e um profissional *coach*, utilização de indicadores de desempenho, treinamentos, entre outros.

Segundo Stolfi, Olbrzymek e Marins (2014), na gestão estratégica, temos o conceito básico da palavra estratégia como uma ação ou caminho mais adequado para serem executadas suas ações e para alcançar seus objetivos e os desafios das empresas.

É muito importante, em uma gestão estratégica de pessoas, que uma organização tenha um bom gestor de pessoas que tenha conhecimento e possa elaborar um bom planejamento estratégico, que previna os recursos necessários e também identifique qualquer tipo de imprevistos, dessa forma suas chances de fracasso são menores.

Segundo Pereira (2010), o planejamento estratégico é um processo que compreende a análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente, com o intuito de estabelecer objetivos e ações que possibilitem um aumento da competitividade empresarial.

Os investimentos das organizações em treinamento e desenvolvimento de seus recursos humanos são de grande valia e ajudam muito na competitividade empresarial, pois um indivíduo

¹ Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: raquel@lampauto.com.br

bem treinado e com competências e habilidades pré-identificadas pelos seus gestores levará à empresa bons resultados, contribuindo para que ela atinja seus objetivos e metas.

Alguns autores garantem que o treinamento e o desenvolvimento são reconhecidos como um meio através do qual são afloradas as competências das pessoas, para que elas fiquem produtivas, alcancem os objetivos desejados e cresçam tanto profissional quanto pessoalmente.

Planejamento estratégico

Para começarmos a falar sobre gestão estratégica de pessoas, precisamos primeiro deixar bem clara a definição de um planejamento. Planejar é elaborar um planejamento, projetar e prever qualquer tipo de situação.

Segundo Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014), para que todas as organizações sejam efetivadas, é necessário o processo de planejamento, que envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quê, por quem e onde as ações devem ser feitas. O planejamento acontece a todo o momento em nossas vidas, planejamos tudo, tanto a nossa vida pessoal quanto profissional. Focaremos sempre naquilo que queremos: nos nossos objetivos.

De acordo com esse conceito, entendemos que um bom planejamento dentro das organizações deve conter bons gestores para que estes foquem nas metas e nos objetivos da empresa, busquem conhecimentos sobre os assuntos, sem deixar de focar no presente e no futuro.

Para atingir os objetivos propostos pelas organizações, é indispensável que se desenvolva um planejamento estratégico eficaz, obtendo-se assim os resultados esperados. Quando há planejamento em uma organização, a tomada de decisão é clara e objetiva.

A gestão estratégica de pessoas

Analisando atualmente as constantes mudanças organizacionais, evidenciamos o quanto é necessário o contato com a informação e a busca do conhecimento. E nas organizações não deve ser diferente, elas devem buscar por atualizações diárias, pois convivem com incertezas, como as tendências na economia, as tecnologias e os aspectos socioculturais.

De acordo com Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014), na gestão estratégica de pessoas, diante dessas incertezas, é importante planejar e estabelecer regras de como lidar com elas. Essas regras são definidas no longo prazo, assim como quando se faz um planejamento para o futuro, em que não sabemos o que vai nos acontecer, mas o fato de estarmos preparados e organizados nos possibilita melhor lidar com algo inesperado.

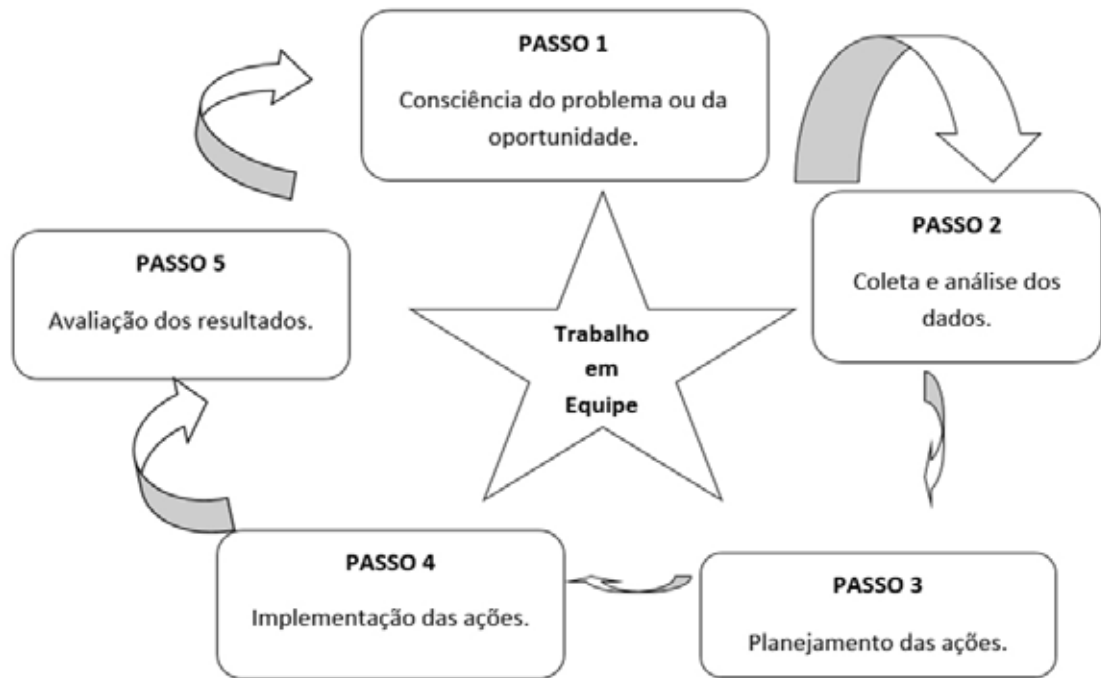
As estratégias são definidas por várias combinações que beneficiam o desenvolvimento da organização. Atualmente, leva-se em conta a criatividade e a capacidade dos colaboradores com relação ao aprendizado, pois estas são necessárias diante de mudanças constantes e, principalmente, pela alta competitividade organizacional.

Diante da inclusão da gestão estratégica de pessoas, as organizações optam por estreitar sua relação com clientes e fornecedores, identificando os agentes internos e externos, assim atendendo às especificações solicitadas por estes.

Para que uma empresa obtenha sucesso, é necessário que ela tenha uma visão sistêmica. Essa visão sistêmica é uma das importantes características de um gestor do futuro. Se o gestor tem uma visão sistêmica, compreende-se que ele tem e/ou buscou conhecimento de todos os sistemas da organização, possibilitando que enxergar o sistema como um todo.

A gestão estratégica de pessoas na formação de equipes

Figura 1. Gestão estratégica de pessoas na formação de equipes



Fonte: O autor (2016)

Para Queiroz (2011, p. 11), “As equipes são entendidas como pequenos grupos com habilidades complementares, que trabalham juntas, com o fim de atingir um propósito comum pelo qual se consideram coletivamente responsáveis”.

Uma organização deve recrutar e selecionar com cautela uma boa equipe para qualquer tipo de planejamento estratégico ou ações que devam ser tomadas para que tragam êxito à empresa.

Existem alguns tipos de equipes importantes para essas ações serem cumpridas e atendidas, como: as equipes que recomendam as coisas - são aquelas que analisam um problema específico e sugerem soluções em um prazo determinado. Há as equipes que fazem ou produzem coisas - são os colaboradores que executam as ações em andamento, sem prazo para finalização. E temos as equipes que dirigem as coisas - são aqueles que lideram outros grupos.

Gestão de pessoas por competências

Para alguns autores, o significado de competência compreende um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho que tenha mais obstáculos que o normal. Já para outros autores, competência é um conjunto de qualificações ou características recomendáveis que propiciam um colaborador ter um desempenho melhor em certas situações. Resende exemplifica a mudança de paradigma que envolve a definição de competência:

A competência será mais prestigiada do que a erudição; A competência será atributo mais importante das pessoas; As referências mais importantes para a remuneração ou promoção das pessoas nas organizações não serão mais tempo de casa ou escolaridade, mas, sim, competências e habilidades; As expressões competência emocional, competência espiritual e competência de cidadania, por exemplo, são novas formas de ver e conceituar estas maneiras de ser, manifestar e agir das pessoas (RESENDE, 2000, p. 7-8).

A gestão por competências é considerada a mais eficiente para a gestão de pessoas em geral, mas só faz sentido quando é espalhada de forma atraente, conscientizando as pessoas sobre os valores benéficos que um bom perfil de competências pode agregar à organização e à sua própria vida pessoal.

Existem três tipos de competências: a individual, a coletiva e a organizacional. A competência individual é aquela pessoa que coloca suas competências em prática, e não adota seu comportamento por estímulo. Ela age com sabedoria escolhendo uma melhor ação a se tomar e não espera uma resposta comportamental predeterminada. Já a competência coletiva é aquela que envolve as pessoas que se preocupam em buscar uma ação eficaz em conjunto para o alcance de um objetivo em comum. A competência organizacional caberá às empresas, definindo sua competência com ajuda de seus indicadores, como missão, visão, valores e estratégias. Com o fortalecimento da parceria dos Recursos Humanos com os gestores, a preparação da empresa para uma didática se torna mais fácil.

Treinamento e desenvolvimento

Um dos aspectos mais importantes para o desenvolvimento de um colaborador são os investimentos que as organizações devem ter com treinamentos básicos e técnicos para cada tipo de função. Uma empresa que preza pela motivação de seus funcionários e pelo progresso da própria organização investe em conhecimento e treinamento para essas pessoas.

Entendemos que as pessoas que executam atividades que afetam a conformidade e os requisitos do produto ou serviço prestado devem ser competentes, com base em educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada.

A organização deve determinar a competência necessária para as pessoas que executam trabalhos que afetam a conformidade com os requisitos do produto; onde aplicável, prover treinamento ou tomar outras ações para atingir a competência necessária; avaliar a eficácia das ações executadas; assegurar que o seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade; e manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidade e experiência (ABNT, 2011, p. 6).

Atualmente, o treinamento, o desenvolvimento e a educação não têm apenas a função de capacitação das pessoas com relação ao que a organização necessita de técnica, mas também educam, modificando velhos hábitos que não contribuem com a cultura organizacional.


Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT)

As empresas consideradas organizadas e com gestores competentes terão no mínimo um Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) em sua organização. Para elaborar um LNT, o gestor deverá colher informações dos colaboradores, como escolaridade, cursos que já possui e possibilidades de ser reciclado, estudar o perfil do cargo com os conhecimentos do colaborador para a definição dos cursos que necessita e não tem.

Em outras palavras, “o LNT é o processo que tem como finalidade identificar as necessidades de indivíduos ou grupos para possibilitar uma melhor execução das tarefas necessárias para atingir os objetivos de uma organização” (STOLFI; OLBRZYMEK; MARTINS, 2014, p. 143).

Modelo de um registro de LNT da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., da cidade de Lages/SC:

Figura 2. Modelo de LNT

 Levantamento das Necessidades de Treinamento													Data: (1)		
Treinamentos Nome dos Colaboradores	Experiência	1º Grau	2º Grau	Metrologia	Interpretação de desenho	Sistema da qualidade	Reg. e ajuste máquina	Matem. básica percentagem	Curso 2º grau	Curso 2º grau técnico	Programação de CNC.	Curso técnico torneiro	Conhecimentos básicos ferramentas	Tratamento térmico	Outros
(2)															
				(3)		(4)		(5)							

Campo 1 – O representante da direção deverá preencher o dia/mês/ano em que foi realizado o LNT.

Campo 2 – Preencher com o nome de todos os funcionários da empresa.

Campo 3 – Preencher com a letra “N” quando o funcionário necessitar do treinamento.

Campo 4 – Preencher com “X” quando comprovada sua experiência.

Campo 5 – Preencher com “I” quando o treinamento foi realizado nas dependências da empresa.

Fonte: LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda. (2016)


Plano Anual de Educação e Treinamento (PAET)

Normalmente depois de elaborado o LNT, conforme citado, o gestor de RH documentará o Plano Anual de Educação e Treinamento, que é denominado de PAET. Neste plano, o gestor listará todos os cursos citados no LNT que são necessários para os colaboradores e procurará esses cursos nas instituições de ensino para poder prever e garantir que os cursos sejam feitos pelos colaboradores convocados.

Quando uma organização tem LNT, PAET e um gestor com poder e liderança para poder executá-los, podemos afirmar que essa empresa só terá progresso. Além de progresso, terá colaboradores esclarecidos, treinados e motivados para atender às tarefas designadas pelos seus cargos e funções.

Modelo de um registro do PAET da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., da cidade de Lages/SC:

Figura 2. Modelo de um registro do PAET

		Plano Anual de Educação e Treinamento				Data:	
						Revisão:	
						Página:	
Programa (1)	Público- alvo (2)	REALIZADO		PERÍODO		N.º TREINANDOS	
		Interno	Externo	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
		(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
OBS.:		(9)					
Aprovado: (Direção)		(10)					

Campo 1 – Preencher com os treinamentos que serão realizados naquele respectivo ano.

Campo 2 – Preencher qual o departamento e/ou setor que será envolvido.

Campo 3 – Assinalar com “X” se o treinamento realizado for interno, ou seja, na empresa.

Campo 4 – Assinalar com “X” se o treinamento realizado for externo, ou seja, fora da empresa.

Campo 5 – Preencher com o mês em que está previsto o treinamento.

Campo 6 – Preencher com o mês em que foi realizado o treinamento.

Campo 7 – Preencher o número previsto de treinandos.

Campo 8 – Preencher o número exato de pessoas que foram treinadas.

Campo 9 – Campo destinado para registrar qualquer alteração no programa de treinamento.

Campo 10 – Assinatura da direção para aprovação.

Fonte: LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda. (2016)

Avaliação de desempenho do treinamento

Com todos esses planejamentos, as organizações devem também garantir que, após esses treinamentos e conhecimentos adquiridos por seus colaboradores, aplique-se uma avaliação de desempenho em seus treinamentos, considerando o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para as tarefas predestinadas a seus subordinados. De nada adianta a organização investir em treinamentos se não forem avaliados posteriormente. Os gestores devem exigir resultados melhores de seus colaboradores, dando notas a eles e explicando o que a empresa espera deles.

Com essas avaliações de desempenho, a empresa terá um *feedback* e melhorará constantemente seus processos, bem como garantirá o envolvimento das pessoas.

Stolfi, Olbrzymek e Martins (2014, p. 162) complementam a importância de as organizações aplicarem pesquisas de clima organizacional, “porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima e orienta a definição de planos de ação para a melhoria do clima organizacional e da satisfação do funcionário e, conseqüentemente, da produtividade da organização”.

Entrevista com gestor de recursos humanos

Neste artigo foi feita uma entrevista com um gestor de recursos humanos, com perguntas voltadas à gestão estratégica de pessoas, treinamentos e desenvolvimento. A entrevistada é gestora de RH da empresa LAD Indústria e Comércio de Peças Ltda., situada em Lages/SC, onde

atua há mais de 10 anos neste cargo. A seguir, apresentaremos um recorte da entrevista com a gestora do RH da empresa LAD Embreagens:

1 - Você, como gestora do RH da empresa LAD Embreagens, poderia nos esclarecer resumidamente um histórico da empresa onde atua e seu papel na organização? A empresa investe em treinamentos e desenvolvimento dos seus colaboradores? Como funciona?

R.: Atualmente, na empresa LAD Embreagens (nome fantasia), temos 39 funcionários devidamente registrados, sendo que a empresa já chegou a ter 50 funcionários, mas com a queda de vendas no mercado e, conseqüentemente, a redução na produtividade, foi forçada a reduzir o número de colaboradores, e para este ano teremos mais desligamentos, infelizmente.

A LAD sempre teve apenas uma colaboradora como gestora do RH, pois pela quantidade de funcionários e a baixa rotatividade, não há a necessidade de ter mais do que uma pessoa cuidando desse processo.

A empresa é certificada pela norma da ABNT ISO 9001:2008 desde o ano de 1999, e com esse Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ), a empresa tem todos os seus procedimentos devidamente documentados e divulgados em toda a organização. Esses Procedimentos da Qualidade (PQ) facilitam para a gestora atuar suas responsabilidades na Gestão Estratégica de Pessoas e também com as auditorias internas que ocorrem anualmente, o que nos força a ir em busca da melhoria contínua do SGQ.

No SGQ da empresa, temos um PQ chamado de “PQ 6.2.2 – Competência, Conscientização e Treinamento”. Este procedimento tem como objetivo estabelecer a sistemática para assegurar as competências necessárias, com base na educação, treinamento, habilidade e experiência apropriada para todo o pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto.

Para cada colaborador admitido na empresa, é feito seu treinamento inicial e apresentada sua matriz de perfil do cargo ocupado, em que o funcionário poderá conhecer e se envolver com os requisitos mínimos, desejáveis, responsabilidades, autonomia e as tarefas atribuídas à função.

Na LAD é de responsabilidade do gestor do RH levantar as necessidades de treinamento de todos os colaboradores, com auxílio dos gerentes comercial e de produção, sazonalmente. Deve também avaliar, executar e acompanhar o PAET e, quando necessário, providenciar recursos para treinamentos não programados.

As avaliações de desempenho e pesquisas de clima organizacional também são feitas e avaliadas pela gestora do RH da empresa.

A LAD tem um comitê da qualidade constituído por sete pessoas, quando todos se reúnem mensalmente com os seus indicadores de desempenho para apresentação à direção e ao próprio comitê. Esse é nosso *feedback* com a organização e ajuda a todos a ficarem envolvidos e focados nos objetivos e metas da organização.

Considerações finais

Percebeu-se neste estudo que toda organização, para ter bons resultados e conseguir chegar a seus objetivos, tem que ter no mínimo um planejamento estratégico, colaboradores esclarecidos, treinados e motivados.

Nota-se que atualmente as empresas estão mais preocupadas com seus recursos humanos e estão lidando melhor com essas pessoas. Alguns autores definem os colaboradores como o bem mais valioso da empresa, considerados como um patrimônio, ou seja, vale a pena investir nesse patrimônio.

Na gestão estratégica de pessoas fica nítida a importância das competências necessárias que os gestores e colaboradores em geral devem ter para poder executar suas tarefas com precisão e atitude, diante de tantas mudanças.

Os treinamentos e as reciclagens de treinamentos são importantes para todos os envolvidos em uma organização que preza por trabalhar para atingir um objetivo em comum. Esses treinamentos trazem mais vigor ao funcionário, mais envolvimento, e ajudam na autoestima da pessoa tanto profissional quanto pessoalmente.

A entrevista feita com uma gestora de RH possibilitou evidenciar que esta empresa é mais uma que também está passando por uma baixa nas vendas, fato que levou a demitir alguns funcionários por conta disso, mas eles não chamam de crise, e sim de competitividade acirrada com seus concorrentes. Este pensamento decorre porque, a cada dia que passa, há mais empresas abrindo no mesmo ramo e os produtos chineses estão em grande escala nessa parte de embreagens e componentes em geral.

Com a competitividade acirrada, as organizações, como esta citada na entrevista, devem ainda mais planejar ou fazer um plano de negócios para que alavanquem suas vendas com algum diferencial, assim terão chances de melhorar suas perspectivas futuras e, quem sabe, ser a número um no ramo de embreagem.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 9001:2008. **Sistema de gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

CARINE, R. et al. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

KARKOTLI, G.; KARKOTLI, A. P. B.; ROCHA, R. A. **Gestão de pessoas**. Curitiba: Camões, 2008.

NEVES, P. et al. **Gestão de recursos humanos**. Curitiba: Camões, 2008.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

QUEIROZ, C. MBA em gestão, auditoria e controladoria. 2011. Disponível em: <http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20111019103906.pdf>. Acesso em: 4 jul. 2017.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

STOLFI, A. M.; OLBRZYMEK, J. R.; MARTINS, D. L. C. C. **Gestão estratégica de pessoas**. Indaial: Uniasselvi, 2014.

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.