

Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações Visando a Sustentabilidade

Training and Development in Organizations Aimed at Sustainability

Michele Martins de Figueiredo^{**}; Suzete Rodrigues Ferrazza^ª

^ªUniversidade Anhanguera Uniderp, Pós-Graduação *Lato Sensu* MBA em Gestão de Pessoas. MS, Brasil.

^{*}E-mail: monalisaneo@gmail.com

Resumo

O presente trabalho visa trazer informações acerca de um estudo teórico da relação entre a gestão de pessoas e a sustentabilidade empresarial, com foco em treinamento e desenvolvimento. O estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica qualitativa. As organizações, frente ao aumento da competitividade e ao avanço da tecnologia, devem se preocupar com a frequente capacitação e aperfeiçoamento de seus colaboradores. Desta maneira, empresas e organizações precisam se transformar em verdadeiras escolas, nas quais o gestor é o educador e os colaboradores, os alunos. Com o exercício desta atividade se observa, na prática, o verdadeiro sentido da educação no ambiente de trabalho, que é desenvolver a capacidade física, intelectual e moral do colaborador. Como consequência, é possível perceber um colaborador integrado e que interage com o meio que o cerca. Assim, naturalmente, e com o apoio empresarial, o espírito crítico e a reflexão sobre as mudanças que ocorrem a sua volta evoluem, e incluem uma visão sustentável do meio ao qual o colaborador está inserido. O estudo permite, ainda, concluir que a organização deve ser capaz de influenciar não só os seus colaboradores como também a sociedade, contribuindo, assim, para a transformação do conceito de sustentabilidade. Deve também adotar indicadores e programas de reconhecimento e de valorização do desempenho sustentável, além de otimizar seus processos, reduzir os custos com desperdício, distribuição, consumo de energia e materiais. Dessa forma, a empresa melhora sua imagem com os clientes, os investidores, os fornecedores e as entidades regulamentadoras.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento. Sustentabilidade. Gestão de Pessoas.

Abstract

This study aims to provide information about a theoretical study of the relationship between people management and corporate sustainability with a focus on training and development. It was done through qualitative literature. The organizations, due to increased competitiveness and the advancement of technology, should be concerned about the frequent training and development of their employees. Therefore, companies and organizations need to become real schools, where the manager is the educator and employees, students. With the exercise of that activity, it is observed in practice, the true meaning of education in the workplace, which is to develop the employees' physical, intellectual and moral skills. As a result, it is possible to realize an integrated developer and interacting with the environment that surrounds him or her. So, naturally and with business support, critical thinking and reflection on the changes taking place around them evolve and include a sustainable vision of the environment which the same is inserted. The study also makes it possible to conclude that the organization should be able to influence not only its employees but also the society, thus contributing to the transformation of the concept of sustainability. It should also adopt indicators and appreciation of sustainable performance programs to optimize its processes, reduce waste costs, distribution, energy consumption and materials. Thus, the company improves its image to the customers, investors, suppliers and regulators.

Keywords: Training. Development. Sustainability. People Management.

1 Introdução

A pesquisa teve tem por objetivo analisar as necessidades de treinamento e de desenvolvimento, em uma organização, utilizando como metodologia a pesquisa bibliográfica qualitativa.

Para que uma organização seja bem-sucedida é preciso ter pessoas eficientes e dispostas a assumirem riscos, pois são elas que conduzem os negócios, ou criam produtos ou prestam serviços de maneira excepcional. E para que a organização consiga isso, segundo é imprescindível o investimento em treinamento e desenvolvimento alinhado com a adoção e compreensão de práticas sustentáveis e ambientalmente corretas.

Ao incorporar a política de sustentabilidade, a organização

afirma o compromisso com uma estratégia de desenvolvimento sustentável, posicionando-se como agente transformador diante dos novos desafios de negócio e alavancando o desenvolvimento social, ambiental e econômico de forma equilibrada e em longo prazo.

Para Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas consiste no conjunto de políticas e de práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos. Através destes mecanismos se elaboram diretrizes, além de orientar os estilos de atuação dos gestores, em sua relação com os colaboradores.

Treinamento é qualquer procedimento que vise promover e aumentar o aprendizado entre os funcionários de uma empresa, visando, particularmente, a aquisição de habilidades para um determinado cargo. Para Goldstein (1991): treinamento “é a

aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho”.

Desenvolver pessoas é dar-lhes a formação básica para que tenham novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes não só nas atividades que desenvolvem, como também em todas as áreas da vida.

Portanto, torna-se estratégico congregar treinamento e desenvolvimento à sustentabilidade para que haja mudanças na cultura organizacional, tornando o ambiente de trabalho competitivo, motivador e eficiente.

2 Desenvolvimento

2.1 Treinamento e desenvolvimento

Conforme Gil (2001), as empresas vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade etc. Sendo assim, como estratégia para enfrentar as mudanças e a instabilidade trazida por estas mudanças, as organizações necessitam investir em capacitação e em qualificação, pois o sucesso organizacional está intimamente ligado ao bom desempenho e orientação da equipe para os resultados.

A área de Treinamento e Desenvolvimento é a responsável pelo processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar (CHIAVENATO, 1999).

Hoje, o treinamento é utilizado basicamente pelo modelo sistêmico, ou seja, para suprir as carências dos colaboradores - Conhecimentos, Habilidade e Atitudes (CHA) - que impactam nos resultados da organização.

Lidar com o alcance dos objetivos treina os trabalhadores da organização nos requisitos básicos necessários a fim de concorrer no mercado altamente competitivo, desenvolve competências, dissemina a cultura, os valores, a missão, a visão, os objetivos, as metas da organização; discute questões de clima organizacional, entre outros; e tem como principais objetivos: preparar as pessoas para a execução de tarefas peculiares a sua organização; mudar as atitudes das pessoas; desenvolver novas habilidades, conceitos; compartilhar informações; aumento da produtividade; melhorar a comunicação; diminuir o retrabalho; melhorar o relacionamento interpessoal; e reparar as pessoas e a organização no que diz respeito à substituição e à movimentação de pessoas. Assim, a área de Treinamento e Desenvolvimento é a responsável pelo “processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar, de maneira excelente, as tarefas específicas do cargo que deve ocupar” (CHIAVENATO, 1999).

2.3 Processo e etapas do treinamento e desenvolvimento

Como o treinamento é um conjunto de métodos utilizados para transmitir as habilidades necessárias ao desempenho do trabalho, é preciso estruturá-lo e planejar suas etapas. A organização precisa identificar os objetivos, definir formas de treinamento, encontrar o implementador e acompanhar durante a após o processo.

Quadro 1 - Processos de Treinamento

Processo de Treinamento			
Necessidades a satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da Situação	Decisão quanto à estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
Objetivos da Organização Competências necessárias Problemas de Produção Resultados da Avaliação do Desempenho	Programação do treinamento: Quem treinar Como treinar Em que treinar Onde treinar Quando treinar	Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: Gerente de linha Assessoria de RH por ambos por terceiros	Monitoração do processo Avaliação e medição de resultados Comparação da situação atual com a situação anterior Análise do custo/benefício

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo Chiavenato (1999), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas: o levantamento de necessidades de treinamento, o desenho, a aplicação e a avaliação do programa de treinamento.

No Levantamento de Necessidade de Treinamento (LNT) é realizado o diagnóstico que fornece subsídio ao plano de treinamento. Nesta fase é possível detectar as carências de treinamento de pessoal e, conseqüentemente, determinar que tipo de treinamento que será necessário.

2.2 Diagnósticos das necessidades de treinamento

É de suma importância que as organizações se preocupem

com o treinamento como atividade contínua, constante e ininterrupta, até mesmo quando as pessoas apresentam um desempenho excelente, pois a melhoria contínua se consegue através de diagnósticos frequentes sobre as necessidades dos recursos humanos e da organização, para tal, Chiavenato (2004) esclarece que: “o Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT) deve ser feito em quatro níveis de análise: análise organizacional, com diagnóstico da organização; análise dos Recursos Humanos, diagnosticando o perfil das pessoas e o que é necessário treinar para atingir os objetivos organizacionais e pessoais; análise da estrutura de cargos diagnosticando as habilidades, destrezas e competências

para o cargo; e análise do treinamento em que é avaliada a eficiência e eficácia do treinamento”.

Figura 1 - Programa de Treinamento



Fonte: Carvalho e Nascimento (1997).

Pode-se destacar entre as técnicas de treinamento:

- ✓ Treinamento no trabalho: o mais conhecido é o *coaching* ou método de substituição, em que os funcionários com experiência repassam o conhecimento.
- ✓ Treinamento de aprendizagem: é um processo estruturado no qual o funcionário aprende *on the job*, ou seja, no ambiente de trabalho.
- ✓ Treinamento por simulação: criação de situação hipotética baseada no que será vivenciado no ambiente de trabalho.
- ✓ Teletreinamento: por meio de ensino a distância, vídeo conferência, internet o funcionário pode se autodesenvolver.

Na condução de um programa de treinamento, é essencial acompanhar o treinando, a fim de identificar se o mesmo está motivado e capacitado para aprender, pois a aprendizagem requer retroação e reforço. Uma aplicação prática aumenta o desempenho do treinamento, ressaltando que o material de apoio de treinamento deve ser significativo, com uma comunicação clara, além dos conteúdos serem aplicados ao ambiente de trabalho.

A última etapa do processo é a avaliação. De acordo com Dessler (2005), existem duas formas básicas para avaliar um programa de treinamento: a primeira é a avaliação, e a segunda é o efeito a ser medido.

O efeito a ser medido é avaliado se o treinando gostou, e acreditou que foi oportuno o treinamento, além de aplicar testes entre os treinandos, avaliar o desempenho e realizar feedbacks para avaliar se atingiu o objetivo esperado.

Para realizar o levantamento das necessidades de treinamento é necessário que existam projetos elaborados pelos órgãos de treinamento, com instrumentos padronizados para coleta e análise dos dados, no entanto, é importante que os colaboradores e chefes participem, com informações.

O período para ser realizado esse levantamento está

relacionado com a necessidade de cada organização, que deve analisar o contexto, os problemas ocorridos, as necessidades de desempenho, as prioridades e as potencialidades. Contudo, a estrutura predominante continua sendo a proposta por McGehee e Thayer (1961), qual seja:

- ✓ Análise organizacional: tem como finalidade proporcionar informações sobre onde e quando o treinamento é necessário em uma organização. Segundo Goldstein (1991), é um exame de componentes do amplo sistema que determina se um programa de treinamento pode produzir mudança de componentes no trabalho. Na análise organizacional a empresa verifica os pontos fortes e os fracos. A importância dessa análise está relacionada com a necessidade da organização ter um quadro de efetiva situação com base nos recursos humanos disponíveis para atingir suas metas. Todas as áreas organizacionais devem participar dessa análise.
- ✓ Análise de tarefas: essa análise é responsável por identificar a natureza das tarefas a serem executadas no trabalho e os conhecimentos, as habilidades, as aptidões e as atitudes necessárias para o desempenho das mesmas. Os avanços tecnológicos podem modificar os requisitos das tarefas, bem como influenciar as competências exigidas. O principal objeto da análise de tarefa é a pessoa que a desenvolve, pois esta determina o tipo de comportamento que os colaboradores devem apresentar para desempenharem as respectivas tarefas, de forma adequada, além de conhecerem as habilidades e as atividades requeridas.
- ✓ Análise individual: identifica quem deve ser treinado, bem como o tipo de treinamento que é necessário para cada indivíduo, portanto, se houve uma análise inadequada, esta poderá resultar em treinamento inapropriado ao indivíduo. Esta análise também avalia se os colaboradores possuem os pré-requisitos quanto às atitudes, aos conhecimentos e à motivação para que possam se beneficiar do treinamento.

Esta pesquisa bibliográfica é reforçada pela análise dos principais meios utilizados para o levantamento das necessidades de treinamento, segundo Silva Junior (2009) são:

- ✓ Entrevistas com os colaboradores: visa obter a percepção dos problemas de trabalho, podem ser estruturadas ou não, formais ou casuais, individuais ou em grupo.
- ✓ Entrevistas com supervisores/gerentes: visa obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio de treinamento.
- ✓ Questionários: podem recorrer a uma grande variedade de formas de perguntas, que permitam abranger amostras muito significativas ou até de toda a população.
- ✓ Avaliação de desempenho: pode dar uma indicação muito boa não apenas a respeito das pessoas, que necessitam de complementação de treinamento, mas também dos setores da empresa.
- ✓ Observação: direta, focaliza habilidades e comportamentos, em vez de atitudes e de conhecimentos.
- ✓ Pesquisa de atitude: pode oferecer indicações de necessidades e de treinamento ligada aos níveis gerais de satisfação e de insatisfação.

- ✓ Discussão em grupo: reuniões com elementos de uma área de trabalho, procurando estabelecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e eventuais ações de treinamento.
- ✓ Reuniões interdepartamentais: visam estabelecer problemas mais amplos e hierarquizar as necessidades de treinamento.
- ✓ Exames de conhecimento: testes sobre os conhecimentos de trabalho.
- ✓ Exame de índice de RH: exame de indicadores.
- ✓ Solicitação de supervisores/gerentes: não pode ser deixada de

lado, pois os próprios gerentes a colocam em evidência.

Muito se fala em sustentabilidade, mas o que vem a ser sustentabilidade? O conceito mais conhecido é a da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED, 1987), que considera que o desenvolvimento sustentável deve satisfazer as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras.

Para Leonardo Boff (2012), a sustentabilidade se mede pela capacidade de conservar o capital natural, permitir que se refaça e, ainda, através do gênio humano, possa ser enriquecido para as futuras gerações.

Observa-se que, dentre todos os conceitos, há três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Estas dimensões também são conhecidas como *triple bottom line* ou tripé da sustentabilidade, termo criado, nos anos 1990, por John Elkington, o qual representa a expansão do modelo de negócios tradicionais para um novo modelo que passa a considerar o desempenho ambiental e social da companhia, além da financeira.

Conforme Almeida (2002), a dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que provêm serviços para os indivíduos e grupos e aumentam, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão ambiental ou ecológica estimula as empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. Já a dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, a dedicação e as experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo.

Assim, as ações e as inovações das organizações devem ser cada vez mais difundidas buscando a eficiência e a efetividade da sustentabilidade.

A sustentabilidade e as organizações trazem um olhar teórico, de conceitos a serem considerados no que se refere à importância da empresa e de sua responsabilidade social, e não apenas na preocupação de seus colaboradores ou o interior da empresa, mas também a empresa e sua parte externa, olhar de forma crítica e impactante o que o modelo econômico traz à sociedade e ao meio ambiente.

Uma organização que tenha consciência sustentável pode ter vantagem competitiva no mercado. Aliar progresso econômico, igualdade social e preservação ambiental podem gerar lucro, imagem e reputação, contribuindo também para o

crescimento e continuidade dos negócios (WERBACH,2010). A decisão de melhorar o desempenho ambiental em uma organização é motivada por fatores internos e externos, ou seja, exigências de mercado ou relação com *stakeholders*.

A organização sustentável é aquela que vai além do que é exigido pela legislação, e implementar políticas sustentáveis exige mudanças na cultura organizacional. Logo, para que uma empresa seja considerada sustentável, esta deve adotar atitudes éticas, práticas que visem seu crescimento econômico sem que o meio ambiente seja agredido como também colaborar para o desenvolvimento da sociedade.

A cultura organizacional é, portanto, um diferencial competitivo capaz de integrar, envolver e comprometer todos os colaboradores com os valores e objetivos da organização para manter a sustentabilidade. A cultura leva ao sucesso organizacional, torna as pessoas mais flexíveis e auxilia na busca contínua por qualidade, criatividade e inovação, para que a organização seja competitiva, possa sobreviver, crescer em épocas de crise e perpetuar-se (NEVILLE; DRUMOND, 2010, p.49-50).

Assim, a sustentabilidade deve ser encarada como um novo modelo de gestão, sendo fundamental que os líderes das organizações se mostrem engajados de forma a influenciar seus liderados, promovendo a participação e o comprometimento de seus colaboradores. Lembrando que existe um conjunto de ações destinadas a regular o uso, o controle, a proteção e a conservação do meio ambiente. Este conjunto de melhorias está focado na política, no planejamento e no gerenciamento ambiental.

As organizações estão cada vez mais preocupadas em atingir e apresentar um desempenho cada vez mais satisfatório em relação ao meio ambiente. Nesse sentido, os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA) têm sido uma das alternativas utilizadas pelas organizações para alcançarem objetivos como maior qualidade dos produtos, contribuir com o desenvolvimento sustentável, garantir o aumento da competitividade e, conseqüentemente, da lucratividade.

Um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) deve possuir estrutura, procedimentos, processos e recursos necessários para que uma organização atinja os objetivos oriundos de suas políticas em relação a uma área específica de atividade.

Segundo Dias (2010), um sistema de gestão ambiental é o método empregado para levar uma organização a atingir e se manter em funcionamento de acordo com as normas estabelecidas, bem como a alcançar os objetivos definidos em sua política ambiental.

Assim, os requisitos legais são referências obrigatórias para organizações que pretendem implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA):

- ✓ Política Ambiental.
- ✓ Conjunto de princípios doutrinários que conformam as aspirações sociais e/ou governamentais no que concerne à regulamentação ou modificação no uso, no controle, na proteção e na conservação do ambiente. (SEIFFERT, 2011)
- ✓ Planejamento Ambiental.

- ✓ Estudo prospectivo que visa a adequação do uso, do controle e da proteção do ambiente às aspirações sociais e/ou governamentais expressas formal ou informalmente em uma política ambiental, através da coordenação, da compatibilização, da articulação e da implantação de projetos de intervenções estruturais e não estruturais (SEIFFERT, 2011).
- ✓ Gerenciamento Ambiental.
- ✓ Geração e acompanhamento de indicadores que permitem aos gestores atuarem e corrigirem práticas cotidianas com o intuito de atingir os objetivos traçados na fase de planejamento.

A implementação da norma ISO 14000, criada pela *International Organization for Standardization* (ISO), possibilita a padronização de procedimentos de avaliação e de sistematização de processos ambientalmente corretos. A ISO 14001 é baseada em itens e requisitos derivados da norma ISO 9001. Cita-se, ainda, que muitas organizações programam um Sistema de Gestão Integrado (SGI), fazendo procedimentos únicos para as duas normas.

O Sistema de Gestão Ambiental, com base na norma ISO 14001, tem como objetivo fornecer elementos de um SGA eficaz que possam ser integrados a outros requisitos da gestão e auxiliá-las a alcançarem seus objetivos ambientais e econômicos.

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA), segundo a definição ISO, é o conjunto formado pela estrutura organizacional, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos necessários para implantar e manter o gerenciamento ambiental (NAHUZ, 1995).

3 Conclusão

Torna-se cada vez mais presente, na rotina das pessoas, a discussões sobre o desenvolvimento sustentável. Treinar e desenvolver pessoas, de modo estratégico, favorece o comprometimento organizacional a perspectiva da sustentabilidade, transformando-se em instrumento para direcionar os esforços individuais e coletivos, e intervindo na construção e na consolidação dos princípios, dos valores e das crenças da organização.

Para isso, a equipe de Recursos Humanos da organização precisa ser clara, possuir boa comunicação, além de identificar as necessidades dos seus colaboradores e planejar e executar programas de treinamento e de desenvolvimento, que possibilitem extinguir as deficiências existentes no ambiente de trabalho, gerando resultados significativos e vantagem competitiva no mercado globalizado. Assim, a certificação ambiental será resultado da implementação bem-sucedida de cada etapa do Sistema de Gestão Ambiental, principalmente, no tocante ao cumprimento das metas e de objetivos propostos pela política ambiental.

O estudo permite, ainda, concluir que a organização deve ser capaz de influenciar não só os seus colaboradores como também a sociedade, contribuindo, assim, para a transformação do conceito de sustentabilidade, adotando indicadores e programas de reconhecimento e valorização do desempenho sustentável, além de otimizar seus processos, reduzir os custos de desperdício, de distribuição, de consumo de energia e de materiais, como também melhorando sua imagem perante os clientes, os investidores, os fornecedores e as entidades regulamentadoras.

Referências

- ALMEIDA, F. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- BOOF, L. *Sustentabilidade: tentativa de definição*. 2012. Disponível em <<http://leonardoboff.wordpress.com/2012/01/15/sustentabilidade-tentativa-de-definicao/>>. Acesso em: 28 maio 2017.
- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATTO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATTO, I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- DIAS, R. *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade*. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, A.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GOLDSTEIN, J.L. Training in work organizations. *In: DUNNWETTE, HOUGH. Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: California, 1991.
- MCGEHEE, W.; THAYER, P.W. *Training in business and industry*. New York: Wiley, 1961.
- NAUZ, M.A.R. O Sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. *RAE*, v.35, 1995. p.56-66.
- NEVILLE, M.; DRUMOND, R.C. *Liderança e sustentabilidade: dilemas, desafios e prpósitos: guia prático e conceitua*. Salvador: Casa da Qualidade, 2010.
- SEIFFERT, M.E.B. *ISO 14001 Sistemas de Gestão Ambiental*. São Paulo: Atlas, 2011.
- SILVA, J.R.S.A. Levantamento de necessidades de treinamento, 2009. Disponível em: <http://portfoliosilvanoassuncao.blogspot.com.br/2009/04/pesquisa-levantamento-de-necessidade-de.html>. Acesso em: 15 abr. 2018
- WERBACH, A. *Estratégia para a sustentabilidade: uma nova forma de planejar sua estratégia empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- WCED. *Our common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.