

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UTILIZANDO A POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Julio Cesar Teixeira de Freitas
juliofreit@gmail.com
FASE

Resumo: O tema deste trabalho baseou-se no uso da política de treinamento e desenvolvimento concebido pela gestão de pessoas para alinhá-la à estratégia organizacional. O objetivo geral buscou identificar se as iniciativas de treinamento desenvolvidas pelas organizações estão ligadas à estratégia organizacional, assim como os específicos, na busca de conceituar e caracterizar o conceito de estratégia organizacional e o desenvolvimento de competências estratégicas, conceituar e descrever treinamento e desenvolvimento de pessoas e investigar que impactos as atividades de treinamento e desenvolvimento podem trazer sobre esses processos. Este trabalho teve como pressuposto na metodologia a modalidade de pesquisa qualitativa exploratória, enquanto como procedimento utilizou-se de pesquisas bibliográficas, artigos disponibilizados na internet, bem como a aplicação de entrevista em profundidade com especialista e gestor da área de recursos humanos, com um roteiro cuja finalidade seria de observar se os treinamentos desenvolvidos corroboram com a estratégia elaborada pelas organizações. Observou-se na entrevista que no Brasil, a assimilação dos programas de treinamento, depende de fatores externos à organização como a péssima qualidade de ensino, questões sociais e econômicas. Porém existe um movimento que está fazendo com que este cenário mude e possamos realmente em um futuro próximo contornar esta situação.

Palavras Chave: estratégia - treinamento - desenvolvimento - competências -



1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Presente na área da Administração, a gestão estratégica faz uso de ferramentas disponíveis nas organizações para se tomar decisões. Com isso, este estudo utilizou-se de algumas técnicas presentes na estratégia organizacional, dentre eles a administração estratégica e o balanced scorecard – BSC, no qual os administradores buscam conciliá-los à integração com o ambiente, seja ele interno ou externo. Além das técnicas comentadas, a área de Recursos Humanos – RH - está fortemente relacionada ao tema deste objeto de estudo, uma vez que o RH tem como finalidade selecionar, gerir e orientar os colaboradores na direção dos objetivos e metas das organizações.

Por sua vez, na área de Gestão de Pessoas, há um subsistema relacionado a treinamento, que se refere à aquisição de conhecimento, habilidades e competências como resultado de formação profissional ou do ensino de habilidades práticas relacionadas a competências úteis.

O tema deste trabalho baseou-se no uso da política de treinamento e desenvolvimento concebido pela gestão de pessoas para alinhá-la à estratégia organizacional. Sua justificativa residiu-se na necessidade de se investigar o impacto do processo de treinamento e desenvolvimento nos objetivos que as organizações pretendem alcançar e que são traçados pelo planejamento estratégico. Outro ponto a se observar é o fato de poucas empresas vincularem treinamento e desenvolvimento à estratégia organizacional, além de poucos trabalhos existirem referentes ao assunto.

Centurión (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p.01), diz que atualmente o que mais se busca nas empresas é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos empresariais. O comprometimento e a motivação dos funcionários tornou-se um item básico para as empresas se manterem competitivas. A incessante busca pela qualidade está em evidência nas organizações, o que acarreta uma necessidade de mudanças na estrutura organizacional. É neste contexto que se insere a importância de capacitar pessoas.

As atividades de treinamento e desenvolvimento não são somente fatores de custo, e sim um valioso investimento, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais fundamentais para as organizações, por conta das constantes transformações tecnológicas, econômicas, políticas, sociais que caracterizam o cenário mundial atualmente.

Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo dos indivíduos que nela trabalham e, para isso, é necessária uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças.

Nesse sentido, a relevância desse estudo foi a de tentar contribuir para um maior aprofundamento e compreensão científicas da questão que, em geral, é tratada apenas operacionalmente por parte da Administração.

O presente trabalho tem como objetivo identificar se as iniciativas de treinamento desenvolvidas pelas organizações estão ligadas à estratégia organizacional. Para alcançarmos tal objetivo foram conceituados estratégia organizacional e o desenvolvimento de competências



estratégicas, e descritos treinamento e desenvolvimento de pessoas. Investigamos também quais os impactos as atividades de treinamento e desenvolvimento podem trazer sobre esses processos.

A fim de atingir seu objetivo, o presente trabalho utilizou-se de pesquisas bibliográficas, artigos disponibilizados na internet, bem como a aplicação de entrevista em profundidade com especialista e gestor da área de recursos humanos, com um roteiro cuja finalidade seria de observar se os treinamentos desenvolvidos corroboram com a estratégia elaborada pelas organizações.

2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

2.1 DEFINIÇÃO

O termo estratégia (que vem do grego *strategos*), referia-se a uma posição exercida, depois à habilidade gerida e, após, ao discurso emitido e defendido, até ser levado ao significado de *a força para vencer o inimigo*. Desta forma, esta palavra pode ser aplicada pela forma como as empresas se inserem em um determinado mercado, de modo a ganhar o espaço pretendido (SERTEK, 2011, p. 104).

Mintzberg e Quinn (apud SERTEK, 2011, p. 104) definem estratégia como:

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações em uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e a alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Ainda segundo estes autores, a estratégia empresarial pode ser definida como:

O padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e não econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

Para que a estratégia se faça presente nas organizações, torna-se imprescindível que as mesmas façam uso da administração estratégica, cujo objetivo é utilizar técnicas de gestão e avaliação para tomadas de decisão de alto nível.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Dada a complexidade do mundo a partir da década de 50, a administração estratégica passou a receber maior atenção nos meios acadêmicos e empresariais, exigindo um perfil gerencial empreendedor, resposta rápida às mudanças e a ação de concorrentes e melhor adequação à postura dos consumidores. Vasconcelos (apud SERTEK, 2011, p 119), diz que “ [...] a Administração Estratégica surge para satisfazer a necessidade das organizações de



adequação ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*”.

O conceito de administração estratégica tem evoluído através do tempo e continuará evoluindo. Com isso, tem se percebido o que exatamente o significado deste termo quer dizer. Mesmo com este impasse, ela é executada em diversas organizações hoje em dia, se beneficiando de forma bastante significativa.

A Administração Estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente (ALDAY, 2000 p.13). Barney (2011, p. 04), comenta que o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de uma empresa escolher uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.

Existe uma série de passos na administração estratégica: diagnóstico estratégico, planejamento, implementação da estratégia e controle estratégico. (CERTO; PETER apud SERTEK, 2011, p. 119)

Uma organização pode obter benefícios praticando corretamente a administração estratégica. Talvez um dos mais importantes seja a tendência de as organizações aumentarem seus níveis de lucro. Embora estudos anteriores tenham concluído que o aumento da lucratividade normalmente não acompanha a aplicação da administração estratégica, um número significativo de pesquisas recentes sugere que um eficiente e efetivo sistema de administração estratégica pode aumentar a lucratividade (ALDAY, 2000 p.14).

Além do modelo de administração estratégica proposto por Certo e Peter, existem modelos e instrumentos de gestão de desempenho que podem identificar competências disponíveis na organização, entre elas o *balanced scorecard*, importante instrumento de gestão estratégica criado por Kaplan e Norton em 1997, descrito a seguir.

2.3 IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Atualmente, a função da gestão de RH não está limitada a somente arquivar, organizar e manter registros. Uma vez inserida a estratégia de gestão de RH na organização, há uma grande função em identificar problemas de recursos humanos na empresa e propor soluções. Nos tempos atuais, se torna praticamente impossível uma organização que queira atingir e manter sua eficiência e efetividade sem programas e atividades de gestão de RH (IVANCEVICH, 2008, p.07).

Apesar da ênfase destacada na área de RH, muitas organizações encontram dificuldades em criar uma perspectiva estratégica. Preferem adotar uma visão de curto prazo e se dedicarem somente ao desempenho de momento. Além disso, muitos gestores não possuem visão estratégica. Sua educação e treinamento estão limitadas ao conhecimento específico de suas áreas de atuação, como legislação trabalhista, avaliação de desempenho e outros. Uma outra dificuldade está em estabelecer padrões quantitativos nas atividades de RH. É difícil atribuir valores e acompanhar os programas de RH. Logo, torna-se difícil alocar fundos a programas que possuem resultados pouco mensuráveis (IVANCEVICH, 2008, p. 08).



Uma vez reconhecida a importância da gestão de RH, esta tem se tornado fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos, já que os planos e estratégias organizacionais e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias da gestão de Recursos Humanos devem refletir a estratégia organizacional relacionadas às pessoas, lucros e eficácia geral. A importância da gestão de RH estrategicamente sinaliza que os especialistas em recursos humanos devem mostrar aos gestores que eles estão contribuindo com o cumprimento das metas e com a missão da empresa. Alguns conceitos que devem ser explorados pela gestão de RH são: a) a análise e solução dos problemas com uma visão voltada ao lucro, não somente à prestação de serviços; b) avaliar e interpretar custos e benefícios de questões de RH, como produtividade, salários e benefícios, recrutamento, treinamento, absenteísmo, transferência internacional e outros; c) adotar modelos de planejamento realistas, desafiadoras, específicas e significativas; d) elaborar relatórios com as soluções de RH para os problemas encontrados na empresa e principalmente; e) treinar o pessoal de RH enfatizando a importância estratégica da gestão de RH e sua importância na contribuição dos lucros da empresa (IVANCEVICH, 2008, p.08-09).

Uma organização que valoriza e reconhece a importância da Gestão de Recursos Humanos, assim como trabalha em consonância com as propostas estratégicas elaboradas pela alta administração, pode fazer com que a organização gere uma potencial vantagem competitiva perante as demais (tornando um significativo diferencial perante ao mercado).

2.4 VANTAGEM COMPETITIVA

Uma vez estipulado o objetivo final da administração estratégica, a organização deve escolher uma estratégia que irá gerar vantagem competitiva. Mas o que é a vantagem competitiva, comentada anteriormente? Segundo Barney (2011, p.09) uma organização possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes. O valor econômico é simplesmente a diferença entre os benefícios percebidos obtidos por um cliente que compra produtos e serviços de uma empresa e o custo econômico total desses produtos e serviços. Portanto, o tamanho da vantagem competitiva de uma empresa é a diferença entre o valor econômico que ela consegue criar e aquele de suas rivais.

Ainda segundo Barney (2011, p. 10), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser temporária ou sustentável. Uma vantagem competitiva temporária é aquela que dura um período muito curto. Uma vantagem competitiva sustentável, por outro lado, pode durar muito mais. Empresas que criam o mesmo valor econômico do que suas rivais experimentam uma paridade competitiva. Finalmente, empresas que geram menos valor competitivo do que suas rivais têm uma desvantagem competitiva. É natural que desvantagens competitivas também possam ser temporárias ou sustentáveis, dependendo de quanto tempo durem.

Porter (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p.01), diz que a vantagem competitiva em qualquer empresa é afetada pela gerência de recursos humanos “através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias, ela é a chave para a vantagem competitiva”.

A vantagem competitiva da organização está creditada, em algum grau, à integração dos programas de treinamento com a estratégia organizacional (SILVA, 2006, p. 93). Porter (apud



SILVA, 2006, p. 93) afirma que a liderança empresarial num determinado mercado, por si só, não indica competitividade, mas a vantagem competitiva sim, pois tem sua origem nas inúmeras atividades desenvolvidas pela empresa e é afetada pelo treinamento dos empregados. Empregados treinados constituem uma verdadeira fonte de vantagem competitiva, uma vez que são responsáveis pela inserção estratégica do produto ou serviço da organização no mercado.

Atualmente, buscam-se obter modelos de gestão que atendam às necessidades das organizações, fontes de vantagem competitiva e ferramentas que possam gerar de forma cada vez mais sustentada o crescimento organizacional. A partir deste questionamento, o desenvolvimento de competências aparece como uma possível alternativa aos modelos gerenciais.

2.5 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competência no contexto organizacional começou a ser elaborado sob a perspectiva do indivíduo. Para McClelland (apud FLEURY, 2004, p. 45), [...] "é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação". Diferenciava, assim, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa, que podem vir a ser aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa).

Fleury (2004, p. 45) faz o seguinte comentário sobre o conceito de competência:

[...] o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa.

Atualmente, as organizações estão em busca do aumento da competitividade de seus produtos e serviços. Com tal objetivo, têm se investido em programas de treinamento dos empregados, como forma de aumentar suas competências individuais. Green (apud SILVA, 2006, p. 92) tem o seguinte comentário sobre o assunto:

Competência individual é um conjunto de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais necessárias para se alcançar um objetivo de trabalho", o autor colocou ainda que "*Core Competencies* são os conhecimentos e habilidades técnicas únicas que têm impacto no produto e no serviço da organização e que lhe dão vantagem competitiva no mercado.

Segue o que diz Prahalad e Hamel (1990, tradução livre) no que diz respeito a ligação entre execução estratégica e desenvolvimento das competências estratégicas:



[...] a corporação diversificada poderia simplesmente apontar suas unidades de negócio em mercados de determinado produto final e administrá-los para se tornarem líderes mundiais. Mas com limites de mercado em mutação cada vez mais rápidas, as metas são tímidas e a captura é na melhor das hipóteses temporária. Algumas empresas, provaram-se hábeis em inventar novos mercados, rapidamente entrando em mercados emergentes, e dramaticamente alterando os padrões de escolha do cliente em mercados estabelecidos. Estes são os únicos a se imitar. A tarefa crítica para a gestão é criar uma organização capaz de infundir produtos com funcionalidade irresistível ou melhor ainda, criar produtos que os clientes precisam, mas ainda não imaginado.

A importância da gestão por competências ou desenvolvimento de competências para obtenção da vantagem estratégica está fundamentada na ideia de que determinadas competências - raras, difíceis de se resolver ou valiosas - podem ocasionar à organização um desempenho superior frente aos demais concorrentes.

Para desenvolvê-las, é necessário que no nível organizacional se façam uso de investimentos em pesquisa, enquanto no nível individual, seja aplicada a aprendizagem. É neste segundo plano que este trabalho objetiva-se, com a utilização do treinamento para que assim possa-se aperfeiçoar as competências internas presentes na organização.

3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEITO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Uma das possíveis definições de treinamento, segundo Chiavenato, (2000, p. 496 – 497):

Treinamento é a *educação profissional* que visa adaptar o homem para determinado cargo. Seus *objetivos* situados a curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em *treinamento*. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática visando a adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

Em outras palavras, o treinamento tem por finalidade ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obter o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização. Goldstein (apud SILVA, 2006, p. 95) conceitua treinamento como “a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resultam no aumento da performance no trabalho”. Latham (apud SILVA, 2006, p. 95) define treinamento como “o desenvolvimento sistemático de padrões de atitudes, conhecimentos e habilidades requeridos por um indivíduo para desenvolver adequadamente uma tarefa ou trabalho”.



A transmissão de informações é o elemento fundamental em diversos programas de treinamento, pois é através do seu conteúdo, que se pode disseminar informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos. Se a ideia foi bem assimilada, a transmissão se dará mais facilmente, caso contrário, será uma barreira a transmissão.

Vasconcellos (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p.03) sugere que não há possibilidade de se elevar o nível social e se desenvolver economicamente sem aumentar as habilidades intelectuais ou técnicas. Portanto, as organizações devem fornecer estruturas e meios adequados para possibilitar a aprendizagem.

Chiavenato, (2000, p. 534) conceitua Desenvolvimento Organizacional da seguinte forma:

O Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudança planejada e que envolve a organização como uma totalidade. Desenvolvimento organizacional é um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os *processos de resolução de problemas* e de renovação de uma organização, mediante uma administração mais colaborativa e efetiva da cultura desta organização com assistência de um agente de *mudança* ou catalisador, e com o uso de teoria e da tecnologia de ciência do *comportamento organizacional*.

Ainda segundo Chiavenato (2000, p. 496), entende que desenvolvimento profissional: “[...] é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo”. O mundo atual vive em constante ambiente de mudança. Esse ambiente em que as organizações estão inseridas exigem delas uma grande capacidade de adaptação para que possam sobreviver. É a partir do desenvolvimento organizacional que procura-se responder a estas mudanças científicas, tecnológicas, sociais, econômicas, políticas, etc.

O desenvolvimento de pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p. 03) [...] “ é um processo de longo prazo que abrange não apenas o treinamento relacionado ao cargo, mas, também, a carreira e outras experiências tal como trabalhar a motivação dos empregados”. Stoner e Freeman (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p. 03) corroboram com o exposto quanto ao contexto temporal dizendo que “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”.

Lima (apud PEREZ; DE SOUZA; DALMAU, 2005, p.04) ainda ressalta que a empresa deve tratar as políticas e ações de treinamento e desenvolvimento com mais seriedade à medida que a mesma percebe e comprove que o treinamento é um poderoso instrumento de alavancagem de negócios e resultados, um diferencial competitivo e uma necessidade constante para aperfeiçoamento e reciclagem dos seus colaboradores. É com este raciocínio que as organizações devem considerar o treinamento como um investimento estratégico e prioritário, principalmente se está em processo de mudança organizacional ou se deseja expandir o seu negócio.

As competências estão profundamente ligadas a realizar o indivíduo naquilo em que ele produz ou satisfazê-lo no trabalho. É fundamental que o indivíduo adquira conhecimento e habilidades para que este esteja apto a exercer suas atividades, e é neste contexto que o treinamento pode auxiliar no desenvolvimento das competências.



4 IMPACTOS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO CONCILIADOS À ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Existe uma grande preocupação entre pesquisadores e profissionais a respeito de se avaliar o treinamento. A causa deste problema está relacionada, principalmente, ao aumento do volume de investimentos em treinamento pelas organizações e à necessidade de se medir sua eficácia. Na avaliação de treinamento, são colhidas informações sistemáticas sobre todo o processo, e é atribuído valor ao treinamento, julgando o grau em que ele contribuiu para o desempenho dos indivíduos, grupos e organização. A avaliação também funciona como realimentação do sistema de treinamento, identificando-se necessidades de aperfeiçoamento nos programas e apontando aspectos positivos (FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004, p. 45).

(SILVA, 2006, p. 92) diz que “[...] em um ambiente em que os recursos são cada vez mais escassos, torna-se vital o alinhamento dos objetivos de treinamento com os objetivos estratégicos da organização.” Para Koslowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers e Salas apud Silva (2006, p. 92), a razão para o investimento em treinamento é a necessidade de aumentar as habilidades dos empregados para se alcançarem os objetivos estratégicos da organização. Segundo esses autores, pressões por melhorias contínuas e adaptabilidade organizacional começam a enfatizar a presumível ligação entre os resultados de treinamento e a eficácia da organização.

Ainda (SILVA, 2006, p. 92) faz o seguinte comentário acerca do assunto:

As profundas mudanças socioculturais, políticas, tecnológicas e econômicas que caracterizam o cenário atual das organizações, exigem qualificação da mão-de-obra para dominar tecnologias sofisticadas e atuar em ambiente competitivo. Mais do que nunca, as organizações estão procurando aumentar a competitividade dos produtos e serviços. Com tal objetivo, têm investido maciçamente em programas de treinamento dos empregados, como forma de aumentar as competências individuais com vistas às *core competencies* da organização.

No mundo atual, as empresas que se contentarem em somente executar bem a tecnologia que detém, estarão fadadas a falirem. A concorrência atual demanda que as empresas retirem o máximo de seus recursos. Cada vez mais podemos ver todo tipo de tecnologia para compra, logo, não é a tecnologia que fará a diferença entre as empresas e sim o que fizer melhor uso dela (CARVALHO apud BOOG, 1999, p.137). Com isso, é de suma importância que a mão-de-obra obtenha pleno conhecimento da tecnologia para que se gere vantagem competitiva frente às demais.

Quando se planeja fazer uma mudança de tecnologia, ter equipes preparadas é fundamental, assim como a necessidade de treiná-las caso não se consiga contratar pessoas experientes pode se tornar uma decisão estratégica tão importante quanto os equipamentos. Em situações em que se desejam ter mudanças organizacionais, o T&D é claramente percebido como um fator de sucesso (CARVALHO apud BOOG, 1999, p.130).

Com base no comentado acima, observa-se que se uma organização deseja melhorar seus produtos e serviços, é necessário que haja também um melhor preparo da sua mão-de-obra. Desta



forma, no capítulo a seguir, identificou-se pela pesquisa de campo as necessidades de melhorias neste quesito importante em qualquer segmento de mercado.

5 ESTUDO DE CAMPO

5.1 MATERIAL E MÉTODOS

O estudo de campo foi realizado em uma empresa ligada ao segmento de consultoria em Recursos Humanos localizada em uma cidade da Região Serrana do Estado do Rio de Janeiro, na qual a pessoa entrevistada não somente é especialista na área de RH como também ministra cursos nesta empresa.

Existem diferentes técnicas para que se possa identificar a gestão de competências, como, por exemplo pesquisas documentais, análise da missão, visão, objetivos institucionais e outros documentos referentes à estratégia da organização, observação, grupos focais, questionários estruturados e entrevistas (BRUNO-FARIA; BRANDÃO apud CARBONE et al, 2005, p. 56). É nesta última que foi centrada a técnica deste estudo de campo.

A entrevista é uma técnica de pesquisa bastante difundida para se mapear competências. Nela, se busca captar a percepção dos entrevistados através de dados levantados na análise documental e pretende-se identificar as competências necessárias à organização. Foi estabelecido um roteiro com perguntas abertas e qualitativas com base no referencial teórico descrito em capítulos anteriores.

1. Você já participou de algum planejamento estratégico?

R: Não diretamente. Participei como consultora com sugestões para algumas etapas, entre elas, uma empresa de grande porte em certa cidade da Região Serrana do estado do Rio de Janeiro sobre alguns programas de treinamento que nossa equipe ministrou no ano passado (2011) e que, no nosso entendimento, tal como foram formulados, necessitariam de uma revisão em alguns pontos, mas não participei diretamente da elaboração de um planejamento estratégico para o setor de treinamento. Até porque, como consultores, nossa equipe não participa destas decisões.

2. Caso participasse, como se dá o posicionamento das políticas de RH dentro deste processo?

R: Acredito que a primeira coisa é definir qual é o papel do RH, ou seja, se ele é operacional, tático ou estratégico. Depende do nível de desenvolvimento de cada empresa, depende da capacidade dos profissionais de RH, mas a ideia é de que cada vez mais eles deixem de ser um RH operacional e que passem a ser pelo menos um RH mais tático e se possível estratégico. Não é a realidade no Brasil para a maioria das empresas.

3. Realmente é observado que este assunto é ainda muito tratado a nível operacional, não a nível estratégico?

R: Não criamos ainda uma cultura no Brasil. Acredito que não é só responsabilidade dos profissionais de RH, dos executivos e da direção das empresas de reconhecer a real importância do setor hoje em um momento tão crucial de crescimento, de escassez de mão de obra qualificada. Se você reparar, o RH no Brasil se desenvolveu muito em função de certas mudanças



históricas, econômicas e políticas, como os anos 30, a abertura econômica no fim da ditadura, a elaboração de leis em prol do trabalhador. Acredito que teremos que esperar um cenário que já está se revelando. Talvez seja por isso que tantas pessoas de RH hoje estão buscando se capacitar, se aprimorar, se desenvolver, assim como também espero que o mundo empresarial abra um pouco a sua voluntariedade e não veja os Recursos Humanos mais como uma despesa, e sim mais como um capital humano, que é mais um diferencial para o sucesso ou fracasso da organização.

4. Esse é um dos pontos que este trabalho pretende pesquisar, ou seja, muitas organizações consideram as políticas de treinamento e desenvolvimento como custo e não como investimento.

R: Exatamente. Estamos em uma fase de transição. Muita coisa já mudou e muita coisa ainda tem que mudar.

5. No processo de gestão de RH, você enxerga uma visão mais estratégica ou de curto prazo?

R: De curto prazo. Infelizmente atualmente o RH está tomando decisões em função de algumas urgências que não foram planejadas. Ainda vigora um RH muito operacional. Ou que tenta *apagar incêndio*. O RH hoje ainda tem um caráter corretivo e não preventivo, logo, não de planejamento. Mas acho que isto pode mudar.

6. Os profissionais da área possuem uma visão mais técnica ou possuem um conhecimento mais amplo? Qual sua opinião a respeito disso?

R: Mais técnico. Infelizmente mais técnico. Um dos erros que um profissional de RH possui é que ele ainda é muito mal qualificado. Quer dizer, ele aprende as técnicas, como técnicas de treinamento e seleção, etc.

7. Na teoria, você quer dizer?

R: Não, não. As técnicas mesmo. Mas não aprendem a gestão em termos de planejamento estratégico. Então acabam fazendo o que sabe.

8. Para você, RH traz vantagem competitiva?

R: Claro, com certeza.

9. E como ele traz este tipo de vantagem competitiva?

R: Pense bem: você tem um cenário hoje que exige uma demanda por mão de obra qualificada que não temos. Infelizmente a mão de obra no Brasil é muito, muito desqualificada. Todo mundo diz pelas diferentes formas de mídias que nós estamos em um momento de grande crescimento no Brasil, só que não crescemos porque não temos mão de obra qualificada. E o que estamos fazendo? Qual o dilema hoje? Ou capacita o que temos ou importamos. Com crise na Europa, muitos profissionais acabam vindo para cá. Mesmo neste último ano, mais de 200 mil estrangeiros entraram em nosso país. Isto é um problema sério, pois você acaba tendo que reter, porque quando você capacita o seu profissional, a sua concorrência quer tomá-la de você. Então como você sem capital humano de qualidade consegue ir pra frente? Quem se preocupa com isso? O RH. Então o RH hoje é de vital necessidade para qualquer empresa.



10. E o Treinamento e Desenvolvimento? Qual a ligação dele com a estratégia da organização?

R: Total. Primeiro pela falta de mão de obra qualificada. Você nunca tem um candidato que esteja pronto para exercer as atividades do cargo exigido, você acaba tendo que dar algo a ele. Quem é que vai desenvolver as competências necessárias? É o setor de treinamento e desenvolvimento. O que acredito hoje é que este setor está mudando. Antes os treinamentos eram realizados em grandes grupos. Hoje, a parte de T&D, *mentoring*, *coaching*, etc, formam um desenvolvimento mais customizado, não para grandes grupos, mas um mentor de um ou dois funcionários. Essa é uma tendência do RH. Agora mesmo, iremos treinar alguns líderes em nossa empresa, que é um outro problema sério no Brasil. Nossos gerentes não são líderes. Geralmente vem de uma experiência, de uma competência técnica, mas não desenvolveram as competências técnicas necessárias para liderar. Então, temos que suprir esta defasagem, este estilo de gerência hoje que é muito mais a liderança do que a chefia, com pessoas que não foram preparadas para isso.

11. Isto pode ser visto na prática?

R: Muito. Mais treinamento gerencial do que treinamento técnico. A gente pega muito esta média, este nível gerencial para formar, para capacitar, as competências fundamentais necessárias.

12. As etapas do T&D podem ser vistas no dia a dia?

R: Sim, pela avaliação de desempenho, entrevistas com as lideranças, acompanhamento estatístico, entre outros.

13. Como você avaliaria a eficiência e eficácia dos programas de T&D?

R: Isto é um problema sério também, porque são poucos que fazem a avaliação dos resultados. Acho que só podemos fazer este tipo de avaliação através da Matemática. Não gosto de fazer apreciação subjetiva. Isto deve ser feito através de dados estatísticos. O profissional de RH não gosta muito disso.

14. Foi exatamente por este motivo que formulei esta questão. Porque este tipo de avaliação no que pude identificar pelo referencial teórico descrito neste trabalho é que ele é feito de forma muito subjetiva. Não se mensura quantitativamente.

R: Demais. Se agregou de fato valor as técnicas, em que grau, todos os instrumentos de medição realizados pelas áreas de T&D, não se sabe. Creio que isto é uma falta grave no setor de RH. E eu credito esta falta à pouca adesão do profissional de RH à estatística. Infelizmente.

15. No mercado, existem metas específicas para cada tipo de treinamento?

R: Sim, ou pelo menos deveria ter. Cada um na verdade estipula as metas de acordo com a organização, o que pretende atingir, o que pretende esperar, isto deve ser feito pelo planejamento estratégico.

16. Estas metas são quantificáveis?

R: Somente as grandes empresas conseguem fazer isto. Isto está muito empírico, amador. No dia em que se der valor a isto, acho que vão dar mais valor ao treinamento.



17. Existe uma relação entre tipo de treinamento e tipo de competência?

R: Claro, tem que haver. Deve-se adequar o tipo de treinamento ao tipo de competência que se quer desenvolver. Dentro daquela organização, daquela cultura, daquelas necessidades. Eu não posso aplicar o mesmo tipo de treinamento para diferentes empresas. Preciso ver quais são as diferenças e singularidades de cada uma delas.

18. Por fim, para você, existe uma desvalorização do treinamento?

R: Não. Até porque como não temos um sistema de educação que forme bons profissionais, seja que nível for, para o exercício de sua vida profissional, sabemos que as empresas estão se incumbindo de realizar esta tarefa. Sabemos que temos um dos piores sistemas educação do mundo. Somente alguns dados: no sistema de avaliação PISA: *Programme for International Student Assessment* – Programa Internacional de Avaliação de Alunos - em um dos últimos, em 56 países, nós, brasileiros ficamos em último lugar, em matemática e leitura. Nossa campanha é a pior possível. Outro dado importante: entre os estados brasileiros, o Rio de Janeiro infelizmente, ocupa o segundo pior lugar em qualidade de educação. Então, que é que chega na sua empresa? Alguém que nitidamente precisa ser treinado. Se você não treinar a pessoa, não terá uma mão de obra devidamente qualificada. E isto eu digo em todos os níveis. Muitos não se capacitaram para uma universidade. Nós temos uma base ruim e tudo que está em uma base ruim, é frágil. Infelizmente não formamos pessoas. Acredito que isto seja uma estratégia para que as pessoas não tenham senso crítico, e portanto, votem melhor. As empresas que não investirem em T&D, serão engolidas pelos concorrentes. Esta é a situação perversa do Brasil. Pagamos impostos altíssimos e o governo não faz o mínimo. Isto é uma questão política.

5.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Através da entrevista realizada anteriormente foram observados algumas categorias que corroboram com o referido tema. Entre eles podemos citar a importância do RH e seu papel. É inegável que o RH é importante em qualquer organização, pois é ele que identifica problemas e propõe soluções para que a mesma consiga alcançar suas metas e objetivos, seja eles no longo, médio ou curto prazo. Entretanto, o que foi observado na entrevista diz respeito à migração de um RH operacional para um modelo tático e estratégico, uma vez que o modelo operacional é o mais praticado no Brasil, segundo a entrevistada. Os profissionais de RH, assim como os gestores, precisam se capacitar cada vez mais para que seu capital intelectual seja reconhecido e valorizado.

Outra categoria observada diz respeito as visões do RH de curto prazo. Ainda hoje, com diversos métodos de se planejar organizadamente, estando pronto às contingências sujeitas em qualquer planejamento, se impera um modelo de caráter corretivo, ou seja, situacional, onde se busca tão somente resolver a situação naquele momento, o que pode implicar problemas no longo prazo.

Uma terceira categoria volta-se para a ausência de mão de obra qualificada nas organizações, comentada pela entrevistada. A educação constante e a educação básica são itens que deveriam ser observados a todo momento pelos órgãos competentes, o que fazem com que as organizações assumam um papel que deveria ser feito pelo Estado, como criar condições mínimas para a aprendizagem. Quando as organizações não optam por capacitar seus



funcionários, acabam tendo que importar mão de obra qualificada de outros países. Este tipo de abordagem pode ter como vantagem o fato de acirrar a concorrência para obter funcionários competentes em áreas estratégicas das organizações, mas pode ter uma séria desvantagem: importando mão de obra pode ocasionar redução de vagas no mercado interno, gerando desemprego, além do fato de desmotivar a mão de obra já existente.

As técnicas de treinamento foi outra categoria observada na entrevista. Atualmente está acontecendo uma evolução nos métodos e nas técnicas de treinamento. Conforme comentadas anteriormente no referencial teórico, existem diferentes técnicas que podem ser utilizadas em um programa de treinamento, porém grande parte delas estão voltadas ao treinamento de grandes grupos, o que dependendo da atividade fim da organização pode ser benéfico ou não. Hoje, as organizações buscam customizar seus programas, com o objetivo de formar profissionais diferenciados e competentes, para que possam estar mais preparados às mudanças.

Um fator significativo observado neste estudo de campo foi a ausência de liderança por parte dos gerentes. Falando de Brasil, nossos gerentes não estão bem capacitados tecnicamente, mas formados de experiências outrora bem sucedidas e que acreditam que podem obter sucesso no futuro.

Um ponto crucial comentado pela entrevistada foi a falta de avaliações quantitativas dos treinamentos. Os avaliadores, pelo fato de muitas vezes não terem conhecimento dos métodos quantitativos, optam por fazê-lo de forma subjetiva, citando por exemplo, identificar se o indivíduo realmente compreendeu aquilo que foi treinado ou não. No subtítulo referente à avaliação do treinamento, comenta-se que os resultados podem ser interpretados como suposições e não como avaliações, uma vez que dependendo do tipo de programa implementado, seu *feedback* pode não ser muito científico. Esta categoria está exatamente de acordo com este comentário, exatamente em muitos casos com a falta de conhecimento estatístico dos profissionais de RH neste quesito muito importante. Afinal, é por meio deste critério de avaliação é que poderemos identificar se o treinamento foi um sucesso ou não frente à estratégia da organização.

Para a entrevistada, existe realmente uma ligação entre tipos de treinamento e tipos de competência, pois quando um funcionário está sendo preparado para exercer determinado cargo ou função na organização, ele desenvolve habilidades e atitudes de acordo com a cultura da organização. Isto faz com que ele se torne competente naquilo em que foi preparado para fazer e gera vantagem competitiva no mercado, criando produtos e serviços de maior valor agregado.

Por fim, o treinamento continua sendo bem visto no mercado, porque este é o meio pelo qual as organizações podem integrar seus funcionários a sua cultura e os mesmos possam exercer suas atividades. Notou-se uma análise crítica por parte da entrevistada de que a educação brasileira está aquém do que se pode esperar de uma nação que está em crescente desenvolvimento. Ainda segundo a entrevistada, muito disto se deve a deficientes questões políticas, sociais e econômicas. Este é um dos motivos pelos quais as organizações fazem uso do treinamento e desenvolvimento para uma melhor formação profissional. Entretanto, somente treinar não basta. É preciso também reter estes funcionários concedendo melhores benefícios para que estes não sejam atraídos pelos concorrentes.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme descrito na introdução deste estudo, o objetivo geral deste trabalho buscava identificar se as iniciativas de treinamento desenvolvidas pelas organizações estão ligadas à estratégia organizacional. E isto foi realmente constatado, pois uma organização que pensa estrategicamente de forma consciente e contingencialmente, planeja melhor. E o treinamento é uma política que pode auxiliar profundamente neste processo, capacitando funcionários de acordo com suas áreas de competências, sendo um diferencial para a organização como um todo.

Buscou-se caracterizar o conceito de estratégia organizacional e o desenvolvimento de competências estratégicas, fazendo uso do *balanced scorecard* e da administração estratégica como meios para que uma organização possa construir um planejamento estratégico eficiente e eficaz.

Com o conceito de treinamento e desenvolvimento, foi identificado os métodos para se elaborar um programa de treinamento, pois como dito anteriormente, é pelo seu conteúdo que se pode disseminar informações entre os treinandos como um corpo de conhecimentos necessários aos rumos que a organização deseja tomar.

A entrevista realizada identifica que impactos as atividades de treinamento e desenvolvimento podem trazer sobre esses processos, como por exemplo, melhor formação do profissional, criação de capital intelectual e aumento das habilidades dos empregados para se alcançarem os objetivos estratégicos da organização.

Analisando criticamente o tema, observou-se que no Brasil, a assimilação dos programas de treinamento depende de fatores externos à organização, principalmente no que tange à baixa qualidade de ensino brasileiro, questões sociais e econômicas. Porém existe um movimento que está fazendo com que este cenário mude e possamos realmente em um futuro próximo contornar esta situação, avaliando melhor o treinamento.

Enfim, com este estudo percebeu-se que se uma organização resolve investir em seu funcionário, por meio do T&D, este mesmo funcionário agrega valor à organização, gerando vantagem competitiva frente às demais, como produtos de melhor qualidade, rapidez nos processos entre outros.

6 REFERÊNCIAS

ALDAY, H.E.C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. *Rev. FAE, Curitiba*, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf. Acessado em: 17/03/12.

BARNEY, J.B. **Administração estratégica e vantagem competitiva** / Jay B. Barney e William S. Hesterly; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni. – 3. Ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações** / coordenação. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRANDAO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.5, pp. 875-898. ISSN 0034-7612.



CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J.B.D.; VILHENA, R.M.P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 172 p, 2005.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações** – 3. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. and FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégia e competências**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2004, vol.44, n.1, pp. 44-57. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0034-75902004000100012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acessado em 14/03/12

FREITAS, I. A. and BORGES-ANDRADE, J. E. **Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional**. *Rev. adm. empres.* [online]. 2004, vol.44, n.3, pp. 44-56. ISSN 0034-7590.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. Tradução Suely Sonoe Cuccio; revisão técnica Ana Maria Valentini Roux, Helane Cabral. – São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução industrial**. – 6. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

MILKOVICH, G. T. ; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation**. Disponível em: <<http://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation/ar/1>> Acessado em 20/11/11. 1990.

SÃO PAULO, Bauru. XIII SIMPEP, 06 a 08 de novembro de 2006. PEREZ, D.; DE SOUZA, A.; DALMAU, M. **O treinamento e desenvolvimento como componente do planejamento estratégico: um estudo de caso no BESC**. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/945.pdf> - Acessado em 10/08/11.

SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico** / Paulo Sertek, Roberto Ari Guindani, Tomas Sparano Martins, - 3. Ed. ver., atual e ampl, - Curitiba: IbpeX, 2011. – (Série Administração estratégica).

SILVA, M. E. **Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.3, pp. 91-110. ISSN 1982-7849. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1415-65552006000300006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt> Acessado em 14/03/12