

## A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

### *THE IMPORTANCE OF HUMAN DEVELOPMENT IN ORGANIZATIONS*

Jennifer Lucas Gonçalves- jenniferlucas53@gmail.com  
Guilherme Augusto Malagolli- guilherme.malagolli@fatectq.edu.br  
Caroline Cleonice Coimbra- carolinecleonicecoimbra@hotmail.com  
Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v15i1.354

#### RESUMO

É inegável que as pessoas são peças fundamentais para as organizações visto que detêm de conhecimento, atitudes e habilidades. Sendo assim é importante desenvolver esses profissionais através de treinamentos e capacitação, aproveitando seu talento e empenho ao máximo, para então enfrentar as rápidas mudanças do mercado. O objetivo deste estudo foi promover uma reflexão teórica, através de pesquisas bibliográficas, sobre a importância do desenvolvimento humano nas organizações, e como elas podem se tornar competitivas no cenário econômico atual através do investimento feito em colaboradores que visão crescer em conjunto com a mesma. Concluiu se, que as empresas estão se conscientizando de que as pessoas são peças importantes para o sucesso organizacional, portanto é necessário tratá-las como agentes de mudanças e não apenas como recurso.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento Humano. Organizações. Vantagem Competitiva.

#### ABSTRACT

It is undeniable that people are key pieces for organizations as they hold knowledge, attitudes and skills. Therefore, it is important to develop these professionals through training and training, taking advantage of their talent and commitment to the maximum, and then face the rapid changes in the market. The objective of this study was to promote a theoretical reflection, through Bibliographic Research, on the importance of human development in organizations, and how they can become competitive in the current economic scenario through the investment made in collaborators who vision to grow in conjunction with it. It was concluded that companies are becoming aware that people are important parts for organizational success, so it is necessary to treat them as agents of change and not just as a resource.

**Keywords:** Human development. Organizations. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Com as rápidas transformações do mercado, as empresas bem-sucedidas precisam investir no seu capital humano e intelectual. Isso significa tratá-los como ativo, que possui

habilidades, conhecimentos, atitudes e competências. Esse capital bem administrado acarretará diferença na organização, e propiciara com que ela obtenha vantagens competitivas.

Por isso as empresas começaram a perceber que é de suma importância o desenvolvimento dos seus colaboradores, e que gerir esse capital é peça fundamental para as empresas que buscam um crescimento.

De acordo com o contexto o presente artigo se baseia na teoria do treinamento e desenvolvimento humano do autor BOOG<sup>1</sup> que evidencia a necessidade de fomentar o capital humano nas organizações e se relaciona com a teoria de GODOY (2008) que desenvolveu pesquisas sobre competências individuais e coletivas, aprendizagem individual nas organizações e CHIAVENATO(2010) que destaca a gestão de pessoas. O objetivo deste estudo foi promover uma reflexão teórica, através de pesquisas bibliográficas de livros, artigo de revista e anais, sobre a importância do desenvolvimento humano nas organizações, e como elas podem se tornar competitivas no cenário econômico atual através do investimento feito em colaboradores que visão crescer em conjunto com a mesma.

## 2 DESENVOLVIMENTO HUMANO

Contemporaneamente muitas organizações têm visto o investimento em treinamento, capacitação e palestras aos seus colaboradores com uma estratégia, para buscar e melhorar o desempenho interno e externo da empresa. No entanto isso não quer dizer que o conhecimento da organização seja os somatórios dos conhecimentos individuais. (GODOY, 2008).

Chiavenato (2010,p.10), salienta que "as pessoas devem ser visualizadas como parceiras da organização. Como tais são fornecedoras de conhecimentos, habilidades e competências".

As organizações se conscientizaram de que os funcionários constituem o seu principal ativo, perceberam também que tendem a crescer cada vez mais se forem capazes de aperfeiçoar esses recursos. Colaboradores são capazes de conduzir a organização ao sucesso, estabelecendo parte do seu investimento na expectativa de receber retornos.

---

<sup>1</sup>É fundador e diretor da Boog& Associados, consultor de empresas, terapeuta organizacional, engenheiro de produção, mestre em administração de empresas e autor de diversos livros sobre gerência, desenvolvimento humano e organizacional e uso da terapia floral nas empresas.

Nesse contexto as organizações tratam os colaboradores como parte do seu capital intelectual. Conforme ocorre o aumento da demanda por desenvolvimento de novas competências no ambiente interno das empresas, manifesta-se a imposição de inovações no modo de executar os conteúdos prescritos (BOOG, 2006).

## **2.1 Métodos de desenvolvimento humano**

Segundo Chiavenato (2010), existem muitas técnicas de desenvolvimento de pessoas dentro e fora do cargo sendo:

Dentro da empresa temos a rotação de cargos, posição de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participações em cursos e seminários externos, exercícios de simulação, treinamento outdoor, estudos de caso, jogos de empresas, centros de desenvolvimento interno e coaching, entretanto fora da empresa inclui a Tutoria ou mentoring e aconselhamento de funcionários.

## **3 APRENDIZAGEM INDIVIDUAL**

Segundo Godoy (2008), o capital humano é composto por conhecimento, habilidades, criatividade e experiências individuais dos colaboradores da organização. Consequentemente passam a maior parte do dia dentro das organizações, desta forma aumenta-se a possibilidade de desenvolverem diversas habilidades e competências técnicas e/ou humanas.

De acordo com Vygotsky (1988), a aprendizagem é o processo pela qual o indivíduo reúne informações, habilidades, atitudes, valores, abrangendo sempre a interação social, por meio de contato com a realidade, o meio ambiente e as outras pessoas.

Além disso, entendimento das pessoas sobre um determinado contexto ocorre de formas divergentes, ou seja, é necessário entender como cada pessoa aprende. Segundo Godoy (2008, p.228) “Esses estilos específicos para cada pessoa são desenvolvidos através das combinações de três fatores”, sendo eles:

- Forma como cada um capta as informações
- Como se organiza e processa essas informações
- Condições necessárias para compreensão e organização dessas informações.

Duas teorias dão suporte aos modelos de aprendizagem o modelo behaviorista e cognitivo.

- Modelo behaviorista- diz que o comportamento é observável e mensurável.
- Modelo cognitivo- é mais abrangente, pois explica os fenômenos internos.

Pode se considerar a aprendizagem como um processo de reunião de conhecimentos, habilidades, conceitos que são armazenados em modelos mentais durante toda a vida podendo mudar ou não o comportamento da pessoa. (GODOY, 2008).

### **3.1 Tipos de Aprendizagem**

Aprendizagem experimental de Kurt Lewin que deu amparo para aprendizagem vivencial de Kolb (1997) descreve o conhecimento como um processo de experiências.

Segundo o autor é necessário o desenvolvimento de quatro tipos diferentes de habilidade pelos aprendizes, para um aprendizado afetivo.

Inicialmente, temos a experiência concreta, que são fundamentos que atingem as pessoas no dia a dia para a assimilação de uma informação, posteriormente, refletir sobre essas experiências passadas (observação reflexiva), para assim tirar conclusões da conceptualização dos fatos (conceituação abstrata), por fim usar essas experiências para tomar decisões e resolver problemas (experimentação ativa) conforme (KOLB, 1984).

Em seu modelo de Estilo de Aprendizagem, ele define:

- Conhecimento Acomodativo: Adapta-se sobre circunstâncias imediatas, gosta de estar com pessoas, realizador de coisas, executa plano e experimentos se envolvendo.
- Conhecimento Divergente: Capacidade de imaginação, gerador de ideias, distingue-se pela emoção, interessa-se por pessoas;
- Conhecimento Assimilativo: Raciocínio indutivo, criação de modelos teóricos, interessa-se por pessoas e preocupa-se com conceitos abstratos;
- Conhecimento Convergente: Destaca-se na aplicação prática de ideias, tem o conhecimento organizado através do raciocínio hipotético-dedutivo, prefere lidar com coisas a pessoas; característico dos engenheiros.

## **4 UNIVERSIDADES CORPORATIVAS**

Segundo Godoy (2008), que as universidades corporativas nasceram da necessidade de desenvolver as competências dos funcionários, como resultado da competitividade no mundo dos negócios a partir da segunda metade dos anos 1980.

“As tecnologias da informação” e de produção, o foco na qualidade a crescente demanda por recursos escassos, a flexibilidade e o achatamento das estruturas organizacionais e a terceirização tiveram uma evolução rápida, como resposta da crescente competitividade dos mercados nacionais e internacionais de produtos e serviços. Com isso, cresceu significativamente a necessidade de as empresas contarem com funcionários que detivessem competências não apenas para manejar essas tecnologias, mas também para entenderem e gerarem resultados dos negócios das empresas (GODOY, 2008, p.260).

Através dessa competição nos negócios o conhecimento passou a ser imprescindível na criação e desenvolvimento de novas competências cita (GODOY, 2008, p.261):

- aprendendo a aprender
- comunicação e colaboração
- raciocínio criativo e resolução de problemas
- conhecimento da tecnologia
- conhecimento de negócios globais
- desenvolvimento de liderança
- autodesenvolvimento de carreira

Conforme Godoy (2008), as empresas precisam que seus funcionários estejam preparados para todos os tipos de situações inesperadas, por isso é necessário envolvê-los num processo de educação contínua.

“Com isso, passou-se a consolidar a aprendizagem contínua a cerca de questões e demanda reais da empresa, com menos ênfase para os treinamentos voltados a objetivo específicos”. (Godoy, 2008, p.271).

#### **4.1 Gestão do conhecimento e da carreira profissional**

Chiavenato (2010) evidencia que o conhecimento vai além do que uma pessoa ou um grupo de pessoas sabe ou conhece, mas envolve também o conhecimento contínuo da organização, adquirido durante anos através de fontes internas e externas. A gestão do conhecimento, “é o processo no qual as organizações geram valor a partir de seu capital ou ativo intelectual”. Já a gestão da carreira profissional está voltada ao desenvolvimento do profissional na organização em que atua, podendo ocorrer de diversas formas em linha, em rede ou de formas paralelas diz Chiavenato (2010).

Chiavenato (2010), destaca que a gestão da carreira é um processo em que a organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve os seus colaboradores, a fim de obter um grupo de pessoas qualificadas que atendam às necessidades organizacionais, atuais e futuras. Auto gerenciar-se e possuir um plano de carreira é de suma importância para que a

empresa possa investir no seu colaborador e esse possa investir em si mesmo, definindo objetivos, traçando cenários, avaliando suas competências, criando um plano de ação e se auto monitorando.

O desenvolvimento de carreira é um processo que foca no planejamento da carreira dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados salienta Chiavenato (2010).

As ferramentas utilizadas para esse desenvolvimento são: centros de avaliação, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade e planejamento de sucessão.

## **4.2 Liderança sustentável**

A despeito de muitas teorias sobre varias características de um líder e das diversas perguntas feitas, de todas as perspectivas possíveis, se o líder é natural ou passível de desenvolvimento, a tipologia de liderança que nos parece mais adequada atualmente é aquela que une uma visão, empowerment daqueles que compõe a organização e um conjunto de valores próprios e declarados: uma liderança participativa e inspiradora.(BOOG, 2006, p. 94).

O empowerment abrange, além de reconhecimento, motivação e autonomia; além de senso de participação, vínculo. Criar um contexto adequado ao empowerment significa proporcionar um espaço de trabalho na qual as pessoas estejam incentivadas a buscar suas próprias realizações, a deter informações necessárias, a compreender quais são os resultados, esperados e de que forma a atuação de cada um pode contribuir(BOOG, 2006, p.98).

## **5 DESENVOLVIMENTO GERENCIAL OU DE TALENTOS**

Segundo BOOG (2006 p.106), “está relacionada às iniciativas que as organizações têm empreendido com o intuito de apoiar o crescimento pessoal e profissional dos ocupantes dos chamados cargos de liderança, desde coordenadores e supervisores até executivos ou dirigentes situados na primeira linha de poder”.

Conforme Marras (2011), o cargo não importa nesse desenvolvimento o que importa é saber se o candidato está apto a ser desenvolvido. A empresa irá investir naquele profissional que ela acredita que é peça chave para seu futuro.

### **5.1 Competências Gerenciais**

Segundo Chiavenato (2010, p.143), competências gerenciais "são competências que cada gerente ou executivo precisa construir e possuir para atuar como gestor de pessoas".

Para Ruas (2000), as competências são gerenciais quando o conhecimento habilidades e atitudes são apresentados na empresa, propiciando instigar e constituir recursos para assim agregar valor para a organização. Spencer e Spencer et al (apud. ZACCARELLI; TEIXEIRA; HAMASHIRO, 2008, p.225) elegem essas competências:

- Impacto e influencia
- Orientação para resultados
- Cooperação e espírito de equipe
- Pensamento analítico
- Iniciativa
- Desenvolvimento de pessoas
- Confiança pessoal
- Compreensão interpessoal
- Comando/ assertividade
- Busca de informação
- Liderança
- Pensamento conceitual
- Desenvolvimento organizacional e de relacionamentos
- Adotar ordens
- Conhecimento técnico

Do ponto de vista de Ruas (2001), as competências serão gerenciais quando o conhecimento, habilidades e atividades mobilizem e integrem recursos para a organização, portanto podem ser gerenciais se os gerentes forem capazes de utilizar os recursos e obtiver resultados, caso contrário são competências individuais.

Pode se concluir que competências organizacionais são habilidades trabalhadas de forma competente podendo proporcionar uma vantagem competitiva ou uma soma das habilidades individuais trabalhadas através de uma estratégia que atenda às necessidades e requisitos do cliente, assim adquirindo vantagem competitiva. Já competência individual são habilidades, conhecimentos raciocínio de uma pessoa para desenvolvimento da organização (GODOY, 2008).

## **6 APLICAÇÃO EM T&D (TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO) DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

O desenvolvimento da organização está ligado com o desempenho de seu funcionário, é por isso que se deve reconhecer que as pessoas são responsáveis pelo sucesso das empresas diz BOOG (2006).

Godoy (2008 p.262) ressalta que “treinamento é o aprimoramento do desempenho do funcionário para que ele possa aumentar a produtividade dos recursos físicos, financeiros, informações, sistemas etc.- colocados à disposição dele”.

“Por desenvolvimento, entende-se capacitação do empregado para alcançar novas posições ou gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangente.” (GODOY, 2008, p.293).

### Pesquisa de clima

Boog (2006), diz que pesquisa de clima é alinhamento uma vez que a empresa deseja saber quantos funcionários conhecem a estratégia e objetivos da empresa, quantos conhecem a importância de seu trabalho no todo, se estão sendo bem treinados e orientados por seus líderes, saberes também sua satisfação no emprego.

### Benefícios da ferramenta

- Maior clareza com relações as variáveis positivas e negativas
- Subsídios a tomada de decisão quanto à gestão de pessoas
- Gera maior mobilização das áreas envolvidas no desenvolvimento
- Plano de carreira

### Avaliação de 360 graus

Segundo Boog(2006, p.329), “a avaliação de 360 graus é um instrumento muito útil na identificação das necessidades de treinamento para melhoria do desempenho e desenvolvimento dos funcionários”.

### Avaliação de Desempenho

Segundo Boog (2006, p.328), “A avaliação de desempenho é uma das ferramentas chave para a oxigenação planejada das pessoas nas áreas em que possuam deficiências, seja para prepará-las para as novas exigências de trabalho”.

Para Marras (2011), esse instrumento vai permitir que o administrador mensurasse os resultados de seus colaboradores em períodos e áreas específicas como para medir seu nível CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

### Desenvolvimento de espelhos

Trata de formar espelhos, com os multiplicadores dentro da empresa. Ao longo do tempo eles serão os paradigmas para a assimilação das crenças da empresa para os novos



colaboradores ou para aqueles que precisem alinhar seus valores com o da organização segundo Marras (2011).

### Gestão por competências

Segundo Resende (2000), gestão por competências deve contribuir mais claramente e efetivamente para a melhoria da qualificação das pessoas e do clima de trabalho, o que irá favorecer seu desempenho, a satisfação dos clientes e a lucratividade e ainda contribuir para o desenvolvimento da organização.

## **6.1 Recrutamento e Seleção**

As organizações somente começam a funcionar quando as pessoas cumprem e ocupam posições corretamente. Por isso é importante recrutar e selecionar de forma correta.

### Recrutamento

Segundo Chiavenato (2008), o recrutamento é um processo de duas mãos, ele tem a função de comunicar e divulgar oportunidades de emprego, assim como atrair candidatos para o processo seletivo. O recrutamento pode se dar de duas formas:

- Interno - No recrutamento interno a organização busca preencher a vaga através do remanejamento de funcionários.
- Externo - Buscam-se profissionais somente no mercado de trabalho.

O conceito de recrutamento, segundo Chiavenato (2008), diz respeito a um conjunto de técnicas e procedimentos com o fim de atrair candidatos potencialmente qualificados e com capacidade para ocupar cargos dentro da organização.

De acordo com Marras(2011), as organizações estão investindo no desenvolvimento de seus funcionários, mas sem a ideia de obrigatoriedade. Por isso o perfil da mão de obra está mudando exigindo profissionais cada vez mais preparados e em níveis de competitividade na busca de se destacar dentro da empresa. Por isso é preciso investir na seleção e processos de avaliação cada vez mais exigente.

### Seleção

Conforme Chiavenato (2008), a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles que mais se adequam aos cargos oferecidos pela empresa, com vistas à manutenção ou o

aumento da eficiência e do desempenho do pessoal, bem como a eficácia da própria organização.

Chiavenato (2008) relata que a seleção busca em vários candidatos selecionados, os mais adequados aos cargos ou que possuem as competências necessárias para o preenchimento da vaga, visando sempre aumentar a eficiência e o desempenho humano.

## 6.2 Métodos de seleção

Existem várias formas de seleção, que são utilizadas para escolher qual dentre os candidatos se encaixa melhor nos requisitos da organização, isso pode ser encontrado através de alguns métodos, sendo eles:

- Entrevista – É a interação entre duas ou mais pessoas, onde uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra (CHIAVENATO, 2008).
- Testes psicológicos – Para Chiavenato (2010), o teste psicológico é constituído por uma medida objetiva, de uma amostra do comportamento em relação às aptidões.
- Teste de Aptidão – Aptidão é a capacidade que o ser humano possui para desempenhar ou aprender determinada tarefa.
- Teste de Personalidade – revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como os determinados pelo caráter e pelo temperamento (CHIAVENATO, 2010).

## 7 CONCLUSÃO

As organizações devem ver as pessoas como indivíduos dotados de conhecimentos, habilidades, competências e que buscam crescer no ambiente organizacional, afim de que isso ocorra é necessária à presença de um bom líder, capaz de gerenciar esse capital. O líder pode ser desenvolvido através de um desenvolvimento gerencial. Para uma melhor percepção de desenvolvimento é necessário realizar algumas pesquisas com a finalidade de avaliar o desempenho desses profissionais, que são realizadas através de ferramentas que precisam ser vistas como instrumentos capazes de apresentar a situação do colaborador e dessa forma levá-lo a se tornar um profissional cada vez melhor, na qual é reconhecido pelo seu potencial de inovar nas constantes transformações do mercado.

O presente artigo teve o intuito de analisar o desenvolvimento humano nas organizações, e desta maneira discutir e apresentar alguns conceitos teóricos capazes de fornecer um esclarecimento do assunto e como ele pode ajudar no crescimento das organizações.

Deste modo, ao fim da pesquisa é possível afirmar que existem conceitos importantes para a prática do desenvolvimento humano nas organizações, nas quais vem rompendo paradigmas na forma de tratar seus profissionais, pois querem pessoas cada vez mais dinâmicas e que são capazes de se adaptar rápido as mudanças de um mundo cada vez mais competitivo.

Portanto, as organizações devem ser vistas como instituições preparadas para melhorar o desenvolvimento de seus colaboradores, e assim conseguir uma união que supra tanto as suas necessidades quanto as deles.

### REFERÊNCIAS

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Prentice-hall, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed.rev.atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GODOY, ArildaShmidt (et al.). **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva 2008.

KOLB, D.A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997. P.321-341

KOLB, D.A. **Experimental learning: Experience as the source of learning and Development**. New Jersey: Prentice-Hall. 1984

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos – do operacional ao estratégico**. São Paulo: Editora Saraiva 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva 2011.

RESENDE, E. (2000). **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark.

RUAS (2000) FLEURY; FLEURY (2001) e DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

RUAS, R. L. (2001). **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional**. In M. T. Fleury, & M. Oliveira (Orgs.), *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas.

VYGOTSKY, L.S. **A Formação Social da Mente**. 6ª ed. São Paulo, SP. Martins Fontes Editora LTDA, 1998.

VYGOTSKY, L.S; LURIA, A.R. & LEONTIEV, A.N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.