

## **ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS**

### **PARADIGMAS CONTEMPORÂNEOS E AS CONTRIBUIÇÕES DOS JOGOS E SIMULAÇÕES EM EDUCAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO.**

#### **AUTORES**

**HAMILTON POZO**

FACCAMP

hprbrazil@hotmail.com

**ROSELAINE A DE FARIA TEODORO**

UNIMONTE

faria@federal.zzn.com

**TAKESHY TACHIZAWA**

FACCAMP

usptakes@uol.com.br

**DIONE FAGUNDES NUNES GOMES**

UNISANTOS

dioneairton@uol.com.br

#### **Resumo**

As discussões e as tendências de desenvolvimento pessoal e a importância do recurso humano nas organizações busca apresentar técnicas que possibilitem às organizações investimentos em programas que lhe propiciem um bom clima organizacional, além de retorno financeiro. Paradigmas contemporâneos em educação salientam, de maneira fundamental, os modelos socioculturais vigentes e os impactos nas competências essenciais, enfatizando o despertar de talentos para a superação dos paradoxos presentes no contexto organizacional. E para enfatizar, inclusive, a importância do processo de avaliação de resultados, com ênfase na excelência organizacional, as contribuições dos jogos e simulações em educação, treinamento e desenvolvimento do potencial humano, se faz necessário para reforçar a eficácia dos programas discutidos neste contexto. Nas organizações de aprendizagem o ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades. Contribui assim, para o engajamento e participação das pessoas e auxiliando-as a resolver os problemas com maior eficácia para o sucesso organizacional.

#### **Abstract**

The discussions and the tendencies of personal development and the importance of the human resource in the organizations search to present techniques that make possible the organizations invests in programs that propitiate a good climate inside the organization, besides financial return. Contemporary paradigms in education point out, of fundamental way, the effective social and culture models and the impacts in the essential competences, emphasizing the awakening of talents to support of the present paradoxes in the context of organization. And to emphasize, besides, the importance of the process of evaluation the results, with emphasis in the excellence of organization, the contributions of the games and simulations in education, training and development of the human potential, is made necessary

to reinforce the effectiveness of the programs discussed in this object. In the learning organizations, the atmosphere favors the creation of shared objectives, generating a collectivity feeling that permeates the organization and gives coherence to the different activities. Contributes, like this, for the engagement and participation of the people and helping them to solve the problems with larger effectiveness for the success of organization

**Palavras-chave:** Treinamento, desenvolvimento e educação.

## 1. Introdução

O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos e à modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados.

Treinamento, Educação e Desenvolvimento surgem em um momento importante neste século, em que as empresas, as instituições de ensino e o Estado brasileiro terão de repensar um novo projeto de país com condições de inserir e competir em um mundo econômico, político, social e culturalmente globalizado.

Não se faz Treinamento só pelo Treinamento. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento que inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais. Muitos argumentam que falar sobre o alto custo do treinamento obscurece o fato de que essas atividades, tanto no setor público como privado, costumam ser administrativamente confusas, raramente centralizadas com outras ações de RH.

Os programas de treinamento, freqüentemente, acontecem porque uns poucos indivíduos decidem que eles são necessários, ou que é possível vender para a direção da empresa algum programa que esteja na moda. Consegue-se o dinheiro para iniciar o programa e o sucesso é medido pelo número de pessoas que se inscrevem. A eficácia é raramente medida. Os programas acabam ficando nos catálogos de treinamento da empresa, sem que as pessoas sequer se lembrem de quando eles aconteceram ou se deram algum resultado.

Com a intenção de melhorar o desenvolvimento das pessoas, a proposta inserida neste trabalho foi a de estabelecer um conjunto sistemático de atividades, incluindo destacar os talentos necessários para a implementação de ações priorizadas pela organização.

Para o surgimento dos talentos é necessário que o binômio educação e treinamento seja valorizado e dinamizado no cenário organizacional, que os programas de treinamento e desenvolvimento sejam repensados e priorizem o aprendizado para fortalecer as habilidades e competências.

Talento corresponde ao capital intelectual da empresa, ou seja, todos os colaboradores. O talento específico (competência), que segundo o dicionário Aurélio (2004) significa: *“qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; tomar decisões assertivas”*; não se treina se desenvolve. Treinamento é um processo para habilitar as pessoas a desenvolverem melhor seu trabalho específico. Portanto, o treinamento servirá exclusivamente para este fim. Ainda, de acordo com Aurélio (2004) *treinar é: “tornar apto, destro, capaz, para determinada tarefa ou atividade; habilitar, adestrar”*.

Ao investir no colaborador, a organização espera ter sua relação custo-benefício compensada. É aí que reside à importância da ética, do compromisso e da qualidade do programa de treinamento e desenvolvimento, sempre estrategicamente vinculado aos

objetivos, metas e cultura da instituição, não perdendo, contudo, o aspecto da empregabilidade do ponto de vista da educação corporativa: qualificar o colaborador para o trabalho e para a vida.

Com relação a aplicação dos jogos e simulações em programas de Treinamento e Desenvolvimento, tem início quando o cenário organizacional (cultura, clima, situações-problema) já foi analisado e, então é possível traçar os objetivos do programa de treinamento, focando equipes desconectadas, profissionais descomprometidos e ou mal colocados, distância (linguagem visão) entre níveis hierárquico, garantindo maior eficácia no processo, avaliada no momento da análise dos resultados.

Embora jogos e simulações voltem seu conteúdo à realidade da instituição, o capital humano, ao desempenhar seus vários programas sociais, leva e contribui com os demais setores da sua vida que não só o trabalho.

As dinâmicas de grupo, nos treinamentos propostos pelas empresas, sempre foram utilizadas como recursos aliados, não só com o objetivo de fixar os conhecimentos, como também de proporcionar leveza ao ambiente de aprendizagem, descobrir talentos e tratar de questões de conflito e gestão de pessoas.

Desde uma simples dinâmica de “aquecimento” ou “quebra-gelo”, até as de maior complexidade, o saldo obtido sempre é positivo. Quando das avaliações ou checagem dos conteúdos apreendidos durante o curso junto aos participantes, sempre aqueles trabalhados com o auxílio desses recursos apresentaram resultados mais satisfatórios.

Contextualizando ações sistemáticas de treinamento com esse contorno aliadas a outras consoantes a cultura organizacional, verifica-se ao longo do tempo que os profissionais participantes deste processo apresentam hoje um desempenho diferenciado que conduz a organização a um desempenho diferenciado no mercado.

## **2. Justificativa**

O desenvolvimento dos talentos representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade de criatividade e inovação do ser humano nas organizações. Um estudo mais profundo sobre o passado e paradigmas contemporâneos em educação, treinamento e desenvolvimento, modelos socioculturais vigentes, impactos nas competências e talentos necessários os chamados “verdadeiros profissionais” se faz necessário.

Após uma revisão conceitual, busca-se justificar que o fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização, portanto, é relevante desenvolver a potencialização dos talentos humanos por meio de jogos e simulações.

Buscar a eficiência e os resultados organizacionais através das pessoas, comprometendo-as com o compartilhamento da gestão será decisivo para o sucesso dos negócios. Cada vez mais as pessoas precisam interagir com os conceitos e as ferramentas de gestão para que possa contribuir de forma qualificada em termos de fazer melhor sua atividade buscando a redução de custos de todo o processo através de ações criativas e inovadoras.

Para tanto, as empresas necessitam investir obrigatoriamente na educação, no treinamento e nos jogos. Ao conduzir o processo de aprendizagem contínua, as pessoas poderão utilizar os ensinamentos adquiridos para melhorarem o desempenho individual e o coletivo, agregando ganhos extraordinários ao negócio. É incorporar a educação ao processo de gestão com intuito de melhorar o desempenho de cada talento e, conseqüentemente o da organização. Essa informação transformada em conhecimento fará com que as pessoas possam entender melhor o papel que representam dentro da organização, tornando-se definitivamente parceiros do resultado.

Educar as pessoas para todas as etapas do processo da gestão dos negócios é diferencial para aquelas organizações que queiram competir melhor e buscar o envolvimento de todos para a busca contínua por resultados. Ou seja, não podemos mais errar, seja a empresa ou as pessoas. O desafio colocado sob a mesa de decisão do empreendedor é diminuir a distância que geralmente separa as pessoas da gestão da empresa. Distância esta que se torna perigoso, caso mantido, para a competitividade do negócio, pois não existirá a cumplicidade das pessoas com o crescimento da empresa.

Isto exige investimento e quebra de paradigmas constantes no sentido de que todos olhem para uma só direção a melhoria contínua do negócio. Educação: a mais inovadora e transformadora ferramenta de gestão que as empresas precisam adotar nas suas práticas para buscar o envolvimento e o comprometimento de corpo e alma dos parceiros do resultado com o negócio. Essa nova postura que precisa ser adotada pelas empresas, além do seu aspecto estratégico contido, é uma forma de responsabilizar todos pelo sucesso na gestão do negócio. A gestão passou das mãos de poucas pessoas para ser uma preocupação de todos dentro da empresa. E, para responsabilizar, é preciso educar.

### **3. Metodologia**

Este trabalho de pesquisa se caracteriza como um projeto exploratório. Do ponto de vista teórico ela explora, na literatura pertinente, concepções, teorias e princípios relacionados ao problema. Sua natureza de pesquisa aplicada é utilizada, pois se pretende mostrar de como os conhecimentos pertinentes ao assunto foram utilizados em uma determinada situação para a busca de solução do problema específico.

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste projeto envolveu na fase exploratória a utilização dos parâmetros de uma pesquisa qualitativa. Oppenheim & Pfeffer, (1989) nos esclarece que o delineamento da pesquisa consiste em tornar o problema pesquisável, conforme seu dizer: *... especificar como nossa amostra será extraído, quais subgrupos deverão conter, quais comparações serão feitas, se serão necessários grupos de controle, quais variáveis serão mensuradas (quando e em quais intervalos) e como estas medidas serão relacionadas a eventos externos.*

A abordagem deste trabalho privilegiou, inicialmente, a pesquisa bibliográfica para possibilitar o levantamento do embasamento teórico e da situação atual da problemática da capacitação dos talentos dentro das organizações. A pesquisa bibliográfica foi conduzida em específico nas bibliotecas da Unimonte e da Unisanta e em outras bibliotecas virtuais pertencentes a entidades de ensino superior no Brasil. Os dados foram tratados de forma qualitativa em grande parte da pesquisa. Deste modo, os fatos encontrados foram explicados com base na observação direta, na sua descrição e pela interpretação dos autores.

### **4. Revisão bibliográfica**

O novo paradigma em educação, treinamento e desenvolvimento consiste na valorização constante do indivíduo e da organização, propiciando que ambos tenham oportunidades de exercitar seus conhecimentos, possibilitando alterar sua visão de mundo e a forma como se relacionam com ele. De acordo com Kanaane e Ortigoso (2001), os modelos socioculturais vigentes e impactos nas competências essenciais. Os autores falam sobre a condição básica para a sobrevivência e desenvolvimento dos indivíduos; grupos, comunidades e organizações em busca do equilíbrio homem-organização.

A empresa tem buscado administrar suas múltiplas interações, inclusive com o meio-ambiente, de forma integrada. Torna-se fundamental identificar o desenvolvimento e as contribuições da administração.

Os impactos no comportamento humano, na educação e no treinamento, assim como nas competências essenciais, objetivam atender às demandas. De acordo com Megginson, et al (1998), pode-se perceber seis tipos de abordagem:

1. *Abordagem por tentativa e erro – forma empírica, ações envolvidas no ambiente de trabalho;*
2. *Abordagem científica - busca da execução eficiente na produção de massa, participação do lucro pelo aumento da produtividade;*
3. *Abordagem comportamental – faz uma abordagem científica com caráter humanista em vez de focalizar o desempenho e a produtividade - base do conceito da responsabilidade social;*
4. *Abordagem quantitativa – originada na Segunda Guerra Mundial, usa modelos matemáticos visando a organização como um local que necessita encontrar solução para os problemas em diversas situações, envolvendo decisões e administração;*
5. *Abordagem sistêmica – procura integrar as funções universais da administração, levando em conta os fatores internos e externos. Dá ênfase às maneiras de pensar sobre a organização, suas metas, objetivos e finalidades e suas relações entre si.*
6. *Abordagem contingencial – foca centrar a idéia de que condições e situações diferentes exigem a aplicação de técnicas diferentes e eficazes na administração.*

Os autores enfatizam a importância de conhecer e repensar a filosofia e evolução da prática administrativa que nos auxiliará a reconhecer e trabalhar, aplicando os paradigmas em educação, treinamento e desenvolvimento, atendendo à evolução do comportamento humano, organizacional e suas novas e urgentes demandas.

A necessidade dos educadores e gestores empresariais reverem os paradigmas existentes consiste em promover a educação, otimizando os processos de trabalho, propiciando, através do debate, os novos conhecimentos e estimulando o processo criativo, a liderança e a iniciativa.

Os paradigmas contemporâneos em Treinamento e Desenvolvimento são fatores importantes para o novo escopo de desenvolvimento dos talentos.

O treinamento é o processo de preparar, formar, capacitar, instrumentalizar, aprimorar e atualizar pessoas para executar as funções exigidas numa Organização, isto é, aumentar melhorar suas habilidades. O desenvolvimento é a parte que proporciona e cria condições para o crescimento e o progresso das pessoas em direções diferentes das que estão habituadas.

Para que as organizações tenham uma abordagem em T&D é necessário levar em conta as necessidades e estágios pessoais e organizacionais e estejam vinculados com a medição dos resultados a serem alcançados a curto, médio e longo prazo para, daí, serem planejados os treinamentos.

Segundo Garvin, (1993), *...uma organização de aprendizagem é aquela que tem a habilidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar seu comportamento para refletir sobre novos conhecimentos e insights.* Nas organizações de aprendizagem as pessoas não são treinadas para exercer suas funções, mas sim educadas a desempenhar com satisfação suas atividades, desenvolvendo o espírito de equipe e a criatividade. Nesse sentido, os estudos de Paulo Freire têm contribuído significativamente para a aprendizagem organizacional.

Paulo Freire (1997) aborda a diferença entre treinar e educar, descrevendo que treinar é aprender as técnicas e habilidades necessárias para determinado fim, enquanto que educar é muito mais do que isso, *...não é transmitir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção.*

Ao analisar a maneira como está se desenvolvendo a aprendizagem nas organizações, percebe-se que o ser humano está sendo valorizado e reconhecido. A interação entre as pessoas também é um ponto importante para favorecer a aprendizagem organizacional. Paulo Freire (1977) considera essa questão ao descrever que entre aluno e professor há uma troca mútua de conhecimentos e questionamentos, onde quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender.

## 5. Paradigmas contemporâneos em educação, treinamento, desenvolvimento e jogos de simulações

Educação é o processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual, emocional e moral do ser humano, visando um projeto de vida em harmonia com a sociedade. O desafio do século XXI é promover o debate e a reflexão sobre a prática educacional e profissional quanto à educação dos valores humanos e a busca acentuada da competitividade; este conceito é resumido pelo trinômio “saber, saber fazer e querer”.

O sistema educacional vem promovendo o repensar de estratégias e a importância das interações interpessoais. O processo de aprendizagem sugere novos conceitos e práticas à fixação do conhecimento (nova abordagem), destacando-se o papel dos administradores, educadores e facilitadores de aprendizagem diante deste processo.

A emergência do novo é um produto não dos indivíduos, mas das interações entre eles. São as redes informais que surgem a partir dessas interações que irão propiciar os circuitos de *feedback* positivo, possibilitando o aprendizado e conduzindo para a emergência do novo. O sistema educacional promove o repensar estratégico através do conhecimento e da habilidade.

Os talentos humanos se desenvolverão a partir do momento em que, entre outros aspectos importantes, os programas de T&D sejam repensados e providenciem novos elementos conforme mostrado no quadro 1, abaixo.

Quadro 1. Elementos importantes a repensar no T & D

|                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Priorizem mais o empreendedorismo do que o gerenciamento (o responsável por um produto específico deve ser estimulado a pensar como um verdadeiro empresário);</b> |
| <b>2. Enfatizem mais o desenvolvimento de uma nova mentalidade empresarial ao</b>                                                                                        |

Fonte. Autores

Quando os elementos mostrados no quadro 1 são tratados como fatores-chave em um processo de desenvolvimento de talentos devem-se levar em consideração as atitudes que serão necessárias para cada atividade e ação dentro da organização. Assim, importante torna-se apresentar uma proposta via treinamento para cada um dos talentos abaixo descritos:

1. Talento Gestor: prioriza o empresariamento ao gerenciamento, onde o empregado seja o próprio gestor do negócio.
2. Talento Líder: desenvolve uma nova mentalidade empresarial focando não só o domínio de técnicas, mas principalmente a competência para inovações e mudanças buscando interagir cada vez mais com seus colegas ampliando três eixos de competências:
  - a) Interpessoais - para ampliar o relacionamento e fortalecimento da comunicação com os clientes internos.
  - b) Negociais - capacidade de reformular o serviço de atendimento ao cliente.
  - c) Empreendedoras - capacidade de entendimento e ação diante das situações, voltado para uma visão do negócio.

3. Talento Visionário: tem visão macro, de longo alcance, enfatizando mais o futuro do que o passado, buscando sempre novas possibilidades que contribuam para a viabilidade de novos rumos.
4. Talento Generalista: questiona o problema sob o ponto de vista global, busca possibilidades de parcerias que contribuam para um resultado satisfatório. Desenvolve a capacidade de aprendizagem contínua.
5. Talento Criativo e Inovador: é capaz de produzir fora e dentro de suas fronteiras empresariais. Esse profissional deve levar em consideração que atualmente surge um padrão previsível onde todas as técnicas de gerenciamento, à medida que são adotadas pela concorrência, vão sendo substituídas por outras novas, visto que as consultorias e os gurus do mundo dos negócios correm o tempo todo para chegar à frente sempre com informações e sugestões que auxiliam na construção das idéias.
6. Talento Estratégico: aquele que não consiste em simplesmente saber algo, mas fazer algo de maneira que outros não tenham facilidade em imitar. Talvez, seja esta a parte mais desafiadora no cumprimento da estratégia.

No desenvolvimento via educação e treinamento para habilidades inerentes a estas competências, observam-se os seguintes passos que conduzirá um programa ao sucesso:

- 1º Passo - Tendo encontrado gente compatível com a cultura e valores organizacionais, a empresa que é centrada nas pessoas, num segundo momento, mostra claramente aos funcionários a importância de cada um deles para o futuro da empresa e as competências necessárias para conduzi-los ao sucesso profissional e às metas a serem atingidas.
- 2º Passo - o desenvolvimento do capital intelectual deve ser evidenciado pelo imediatismo, focando na competência esperada para fazer frente aos desafios empresariais do momento, suprimindo as deficiências existentes.
- 3º Passo - Preparar as competências para superar os desafios, a médio e longo prazo, que a empresa irá se encontrar num mercado competitivo e globalizado.
- 4º Passo - divulgar a intenção da empresa de contratar não para uma posição específica, mas com uma sequência de cargos em vista. Passar a mensagem de que o investimento que a empresa transmite aos funcionários de todos os níveis é que cada um deles é importante como pessoa, e que a empresa tem com ele um compromisso em longo prazo.
- 5º Passo - para desenvolver cada competência não atendida plenamente é fundamental indicar livros, filmes, palestras, cursos a distancia e presenciais – sempre vinculados à função que o funcionário desempenha na empresa.
- 6º passo - Avaliar de forma contínua o quanto foi assimilado durante o processo de ensino-aprendizagem. Deve-se levar em consideração que uma assimilação eficaz é aquela que gera resultados concretos para a organização, proporcionando aos seus empregados a justa expectativa de satisfação e progresso.

Outro grande aspecto na questão envolve a afirmação inquestionável quanto à eficácia que os jogos e simulações possuem no desenvolvimento de talentos, diagnóstico de competências, captação de potencialidades, resgate de habilidades, melhora do clima organizacional.

Subsidiado por referencial teórico, o facilitador deve estar preparado para trabalhar ansiedades e resistências surgidas durante o processo, tendo condições de conduzir um grupo de forma a transformá-lo em equipe, levando-o à reflexão de sua própria forma de operar e

resolver problemas que afetem seu funcionamento, reconhecendo que suas habilidades se complementam, comprometendo-se com objetivos comuns.

Por outro lado é importante destacar os aspectos facilitadores e dificultadores para a aplicação dos jogos e simulações, em sua realidade. No quadro 2, estão os elementos facilitadores e no quadro 3, os elementos dificultadores, conforme apresentado abaixo.

Quadro 2. Aspectos facilitadores na aplicação de jogos.

- Abertura emocional;
- Consciência da importância e necessidade de treinamento;
- Grau de comunicação entre equipes e departamentos;
- Aceitação das diferenças – respeito aos valores de cada um;
- Comportamento ético – compromisso, confiança e respeito;
- Flexibilidade – permite detectar os pontos fortes de cada um.

Fonte. Autores

Quadro 3. Aspectos dificultadores na aplicação de jogos

- Resistência ao novo – não estar aberto para mudanças;
- Indisponibilidade intelectual e ou emocional;
- Nível de competitividade nocivo ao grupo;
- Relacionamento interpessoal imatura

Fonte: Autores

Os fatores que contribuem para o sucesso na aplicação dos jogos e simulações estão relacionados à realidade da instituição, ou seja, vai depender do (diagnóstico), fatores que justifiquem sua aplicação. Neste sentido é preciso:

1. Explicitar à equipe quais são os objetivos propostos na execução das dinâmicas, que sempre devem estar alinhados aos objetivos da empresa. Deste modo à própria equipe é capaz de avaliar os resultados;
2. Incentivar a participação visando à sinergia no ambiente;
3. Desenvolver ações individuais e coletivas coerentes com as situações problema, focando competências técnicas e interpessoais, ampliando a capacidade do colaborador no aspecto liderança;
4. Desenvolver o potencial humano do ponto de vista da empregabilidade (preparar o indivíduo para o seu emprego atual e para o do futuro);
5. Relacionar o bem estar interior com conseqüente reflexo na produtividade;
6. Acompanhar sistematicamente para análise da eficácia da utilização dos jogos e simulações através do reflexo do desempenho profissional e melhora do clima na organização.

Os programas de treinamento devem aplicar três eixos de competências nas pessoas: interpessoais, negociais e empreendedoras. Devem ainda, capacitar as pessoas para uma atuação eficaz com foco no futuro (planejamento), preparando as pessoas pró - ativamente, enfatizando mais o futuro do que o passado.

Capacitar líderes para empresariar organizações virtuais (contribuir para um clima de aprendizagem contínua), desenvolvendo a capacidade de aprendizagem contínua (aprendizagem a partir de experiência/bagagem de conhecimento que as pessoas possuem) e, por fim preparar os indivíduos para os novos desafios das demandas atuais e futuras – aprender a aprender.

Vivemos em uma Era na qual a posição individual tende a ser substituída por posições coletivas, não desmerecendo com isso a importância da postura profissional, pela responsabilidade do desenvolvimento das habilidades e competências necessárias para a organização, atendendo à demanda requerida.

Da dinâmica de grupos aos jogos e simulações aplicadas em educação, treinamento e desenvolvimento, é importante dar ênfase aos processos grupais, abrangendo sua origem, organização e evolução. Destacam os jogos grupais como recursos facilitadores na condução de equipes e no desenvolvimento de talentos humanos.

Enfatizam a importante contribuição da dinâmica de grupo nos processos grupais. Pessoas e organizações, cada vez, mais valorizam e buscam vivenciar estes processos.

## **6. Conclusão**

Ao apresentar uma conclusão do estudo, é necessário que fique claro que as pessoas são o ativo mais importante de uma organização, principalmente quando os talentos são evidenciados. A identificação e utilização correta do talento contribuem muito para o sucesso da organização, particularmente em um mundo em que o capital intelectual e o conhecimento têm cada vez mais relevo. Mas se não houver dentro das organizações administradores com visão para esse modelo, com competência acadêmica e experiências reais dos elementos que desenvolvam as novas competências fundamentadas no processo de treinamento e desenvolvimento de seus talentos.

Com intuito de contribuir no aprimoramento e desenvolvimento dos colaboradores de uma organização ou para estabelecer orientações para as empresas de um modo geral ou prover apoio ao avanço no desempenho das empresas, algumas sugestões são apresentadas para futuros trabalhos:

- Utilizar conceitos que abordam treinamento, desenvolvimento e educação como parâmetro na busca de uma excelência no atendimento interno e externo,
- A mentalidade de inovar que é a função de criar e propiciar diferentes satisfações para os talentos e a organização em face às constantes mudanças que ocorrem na sociedade.
- Não é indispensável somente a empresa crescer, mas também, seus colaboradores através de processos de aperfeiçoamento contínuo.

## **Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras**

Este trabalho buscou levantar dados sobre o desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento nas empresas baseados na pesquisa e abordagem desenvolvida no presente trabalho considerada um universo reduzido para generalizar sobre o fato em questão. Deste modo, a primeira limitação consiste na impossibilidade de realizar generalizações para todo o setor de empresas, bem como para outros setores de atividade. Sugere-se, assim, a reaplicação deste trabalho em outros contextos de negócios, seja envolvendo produtos ou serviços, seja para o mesmo setor analisado em diferente região geográfica. Sugerem-se, também, pesquisas que contemplem modelos rivais ou concorrentes ao proposto neste estudo para a aproximação do modelo teórico com a realidade.

Futuros estudos deverão aprofundar mais essa discussão para elucidar melhor a questão da estratégia baseada em programas de Treinamento e no comprometimento afetivo das pessoas dentro das empresas, bem como verificar se o modo de avaliação desse comprometimento não deva sofrer uma transformação, no sentido da melhor adequação das ações para melhoria de suas atividades com maior envolvimento das pessoas com o negócio para seu maior desempenho e do desempenho empresarial.

Por fim, este trabalho procurou colaborar para o avanço do conhecimento em treinamento, constituindo-se em mais um passo no sentido de trazer contribuições para futuras

investigações sobre os temas relacionamento à vida e crescimento do trabalhador e das empresas. A busca deste conhecimento é infinita, e dela depende o progresso da disciplina.

Na organização de aprendizagem o ambiente favorece a criação de objetivos compartilhados, gerando um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades, contribuindo para o engajamento e participação das pessoas e auxiliando-as a resolver os problemas juntas e com maior eficiência do que se fossem resolver isoladamente.

## **7. Referências**

De Holanda, A B. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**, São Paulo. Ed. Positivo. 2004

DRUCKER, Peter F. **O líder do futuro. Visões, estratégias e praticas para uma nova era.** São Paulo, Editora Futura, 2000.

FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M. **Gestão Estratégica do conhecimento. Integrando aprendizagem, conhecimentos competências.** São Paulo, Atlas, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GARRIDO, L. M. **Quero continuar gerente, e agora? Manual prático sobre a gestão de competências em liderança.** São Paulo, Nobel, 2004.

GARVIN, D. **Construindo uma Learning Organization.** Revista Harvard Business Review, 1993

KANAANE, R. & ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento do Potencial Humano.** São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G T. & BOUDREAU, J W. **Administração de Recursos Humanos .** São Paulo: Atlas, 2000.

OPPENHEIM, A.V.& SCHAFER, R.W. **Discrete-Time Signal Processing**, Prentice-Hall, 1989

O'REILLY III, Charles A. & PFEFFER, Jeffrey. **Talentos Ocultos: Como as melhores empresas obtêm resultados extraordinários com pessoas comuns.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

TACHIAZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P. & FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas – uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.