



Desenvolvimento de Pessoas

Desenvolvimento de pessoas

Marcio de Cassio Juliano

© 2018 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação e de Educação Básica

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Ana Lucia Jankovic Barduchi

Camila Cardoso Rotella

Danielly Nunes Andrade Noé

Grasiele Aparecida Lourenço

Isabel Cristina Chagas Barbin

Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisão Técnica

Adriana Cezar

Cristiano De Almeida Bredda

Jose Renato Carpi

Editorial

Camila Cardoso Rotella (Diretora)

Lidiane Cristina Vivaldini Olo (Gerente)

Elmir Carvalho da Silva (Coordenador)

Leticia Bento Pieroni (Coordenadora)

Renata Jéssica Galdino (Coordenadora)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Juliano, Marcio de Cassio
J99d Desenvolvimento de pessoas / Marcio de Cassio Juliano. –
Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.
256 p.

ISBN 978-85-522-0587-6

1. Pessoas. I. Juliano, Marcio de Cassio. II. Título.

CDD 300

Thamiris Mantovani CRB-8/9491

2018
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Princípios e conceitos de treinamento	7
Seção 1.1 - Conceitos e tipos de educação	9
Seção 1.2 - Conceituação de treinamento	24
Seção 1.3 - O ciclo do treinamento	39
Unidade 2 T&D e tecnologias educacionais	59
Seção 2.1 - Tópicos do planejamento do treinamento	62
Seção 2.2 - Tópicos centrais em desenvolvimento	81
Seção 2.3 - Tecnologia educacional de T&D	100
Unidade 3 Educação corporativa e sua relação com T&D	125
Seção 3.1 - A necessidade da educação corporativa	127
Seção 3.2 - T&D aplicada no processo de educação corporativa	146
Seção 3.3 - Pilares aplicados na educação corporativa	165
Unidade 4 Desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento de pessoas	191
Seção 4.1 - Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional (DO)	194
Seção 4.2 - O processo do Desenvolvimento Organizacional (DO)	213
Seção 4.3 - Desenvolvimento de equipes como técnica do DO	232

Palavras do autor

Prezado estudante, seja bem-vindo a unidade curricular Desenvolvimento de Pessoas.

Desde que o contexto organizacional se tornou dinâmico e ávido por mudanças, cada vez mais a competitividade e a capacidade para inovar passaram a ser características imprescindíveis para a sobrevivência das empresas e, por conta disso, o desenvolvimento de pessoas se tornou uma necessidade estratégica para transformar a força de trabalho em um diferencial competitivo em relação à concorrência. Não basta mais apenas ter recursos materiais, financeiros ou tecnológicos para garantir espaço no mercado e garantir as vendas, é preciso ter recursos humanos devidamente preparados e capacitados para garantir a entrega da proposta de valor da empresa para os clientes e assim elevar sensivelmente as chances de conquistá-los e de os fidelizar.

Diante deste contexto é preciso que as organizações se preocupem em identificar, formar e reter talentos, lembrando que isso só se tornará possível se elas contarem com profissionais qualificados, capacitados e competentes quando o assunto for gestão de pessoas. Por outro lado, os profissionais que querem se destacar no mercado de trabalho, precisam estar preparados para lidar com essas demandas e essa preparação é justamente a proposta de ensino deste material, com o claro objetivo de proporcionar aos estudantes o conhecimento das estratégias e dos processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

A primeira e a segunda unidade farão você conhecer o ciclo do treinamento, através do levantamento de necessidades, programação de treinamento, objetivos e público-alvo. Já a terceira e a quarta unidades foram concebidas para fazer você conhecer os métodos, as técnicas de educação corporativa e ainda o desenvolvimento organizacional no aperfeiçoamento de pessoas.

Para tanto a Unidade 1 foi planejada para que você tome conhecimento sobre os conceitos e tipos de educação, conceituando o treinamento e fazendo você entender o ciclo do treinamento.

Na Unidade 2 você aprenderá sobre os tópicos do planejamento do treinamento além dos tópicos centrais em desenvolvimento e da tecnologia educacional de Treinamento & Desenvolvimento.

A Unidade 3 tratará da necessidade da educação corporativa e como o T&D pode ser aplicado no processo de educação corporativa culminando no ensino dos pilares aplicados na educação corporativa.

Finalmente a Unidade 4 abordará os pressupostos básicos do desenvolvimento organizacional (DO); apresentando o próprio processo de DO e ensinando como o desenvolvimento de equipes pode ser considerado como uma técnica do DO.

Lembre-se que estudar, de uma maneira geral, exige dedicação e realização das atividades de ensino propostas e ainda um espírito de superação para driblar as deficiências e superar as dificuldades. Agora é com você, o caminho pode até ser íngreme, mas o seu desejo de se tornar um profissional melhor e obter sucesso na sua carreira vão falar mais alto e transformar essa caminhada em uma experiência enriquecedora e prazerosa.

Bom estudo!

Princípios e conceitos de treinamento

Convite ao estudo

Você pode não ter percebido ainda, mas a educação é um assunto que está presente na sua vida muito antes de você ter frequentado uma escola. Seus parentes começaram a ensinar coisas para você logo que perceberam que você já tinha capacidade para entendê-las e você aprendeu muitas coisas sozinho, sem a necessidade de ensino. Por exemplo, quando bebê, você aprendeu (mesmo sem ter a mínima consciência) que quando a sua barriga estava doendo bastava abrir o berreiro que logo era amamentado e a fome saciada. Com o avanço na idade e com o desenvolvimento do organismo e das capacidades cognitivas você passou a aprender formalmente conforme as diretrizes do sistema de ensino estabelecido pelo ministério da educação. Conhecer a educação e o processo de ensino aprendizagem é de suma importância para quem tem como responsabilidade desenvolver e administrar pessoas. Por isso, esta unidade tem por objetivo fazer você conhecer o ciclo do treinamento, através do levantamento de necessidades e da programação de treinamento, considerando os seus objetivos e o seu público-alvo. Para tanto, na Seção 1 você aprenderá sobre os conceitos e os tipos de educação, como a formal, a profissional e o treinamento. Já na Seção 2 desta unidade o seu aprendizado será sobre a transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades, o desenvolvimento ou modificação de atitudes e de conceitos, os objetivos do treinamento e a relação da instrução versus a aprendizagem. Na última seção da unidade você aprenderá que o treinamento é um processo e ainda tomará conhecimento sobre o levantamento de necessidades de treinamento e sobre os meios para se realizar esse levantamento, finalizando

a unidade com a apresentação de alguns aspectos ligados à programação de um treinamento.

Para facilitar o seu aprendizado você desempenhará o papel de um assessor de desenvolvimento profissional da empresa de pregos e parafusos Fixabem. A Fixabem está instalada em uma grande região metropolitana do estado do Mato Grosso e está passando por dificuldades para encontrar bons profissionais para ocuparem os cargos disponíveis. Falta mão de obra com habilidade para se comunicar, lidar com conflitos e exercer a liderança, como também faltam profissionais que dominem plenamente as competências técnicas necessárias para o desempenho das atividades operacionais e táticas da empresa. O dono da Fixabem, Sr. Padovan, acredita que os colaboradores já devem ser contratados com a devida formação disponibilizada pelo governo ou pela iniciativa privada e é totalmente contra investir em desenvolvimento e formação profissional para os seus funcionários. Ao longo desta unidade, a sua principal função será convencer o Sr. Padovan que ele e a sua empresa podem ser beneficiados se priorizarem a educação dos seus colaboradores.

Você será capaz de criar argumentos convincentes para iniciar um processo de desenvolvimento de pessoas na Fixabem? Será mesmo a educação a solução para encontrar e manter bons profissionais?

Você não terá dificuldades para responder a essas e outras questões após realizar a leitura desta unidade e, além disso, vai avançar no seu aprendizado para conhecer as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Seção 1.1

Conceitos e tipos de educação

Diálogo aberto

Caro estudante, seja muito bem-vindo à primeira etapa dos seus estudos sobre desenvolvimento de pessoas.

Se você está cursando uma graduação superior é porque, com certeza, já passou no mínimo 11 anos estudando no sistema educacional brasileiro. Já passou por oito anos no ensino fundamental e três anos no ensino médio e talvez tenha passado também por cursos de capacitação ou ainda pelo ensino técnico profissionalizante. Por outro lado, você também deve cumprimentar as pessoas que se relacionam e interagem com você, tratando-as com respeito e dignidade. Para se comportar desses dois modos apresentados você passou por processos formais e informais de educação, aprendendo conteúdos acadêmicos e se apropriando de comportamentos socialmente aceitáveis visando se relacionar com outros indivíduos de forma saudável e educada. Você também pode estar inserido no mercado de trabalho há mais de dois anos e muito provavelmente já tem o seu plano de desenvolvimento profissional e já deve ter passado por pelo menos um programa de treinamento. Suposições a parte, você reparou que a palavra educação foi usada em contextos diferentes nas sentenças anteriores? Percebeu que a palavra educação foi substituída pelos termos desenvolvimento profissional e programa de treinamento no final da sentença?

Não se preocupe se você ainda não consegue entender ou diferenciar estes termos, pois eles serão alvos de estudo nesta seção.

Lembre-se que você é o assessor de desenvolvimento profissional da empresa Fixabem e terá de convencer o Sr Padovan (que é resistente à ideia de instruir funcionários) sobre os benefícios da educação para a sua empresa e o seu primeiro desafio é elaborar um relatório sobre a importância da educação para as empresas, considerando a educação formal, a educação profissionalizante, o desenvolvimento profissional e a possibilidade da aplicação de treinamentos empresariais para melhorar o nível educacional dos trabalhadores da Fixabem. Ficou preocupado com o tamanho do desafio?

Não se intimide, pois, a sua tarefa será mais fácil após você aprender

sobre os conceitos e tipos de educação, que abrangerá a educação formal, a formação e o desenvolvimento profissional e ainda explorará o conceito inicial de treinamento.

Portanto, agora é a sua vez de se esforçar para estudar este tema e então aprender sobre as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações e, assim, se tornar um profissional procurado pelo mercado de trabalho.

Não pode faltar

Você sabe o que é educação? Essa é uma pergunta que pode ter mais de uma resposta certa, por isso você precisará aprender, detalhadamente, sobre essa palavra e sobre os significados que ela pode assumir. A educação pode ser entendida como o respeito e a demonstração de um indivíduo em cumprir as regras e as normas sociais. Um sujeito educado é aquele que saúda as pessoas com bom dia, boa tarde ou boa noite, não fura fila, oferece o seu lugar a uma pessoa idosa no transporte público entre tantas outras possíveis demonstrações de conhecimento sobre como se comportar educadamente em um ambiente social.

Outra conotação para a palavra educação é aquela que a relaciona com o processo ensino aprendizagem dando origem aos termos educação pública, educação privada, educação superior, educação continuada, educação a distância, educação física e tantos outros ligados à formação acadêmica das pessoas.

O dicionário HOUAISS (2009) define educação como a "aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano, pedagogia, didática, ensino". No entanto, existe uma definição para educação concebida por Skinner(1998) que, apesar de parecer genérica, apresenta a educação sob um ponto de vista comportamental, bem concreto e objetivo, segundo ele: "A educação é o estabelecimento de comportamentos que serão vantajosos para o indivíduo e para outros em algum tempo futuro" (p. 437), ressaltando uma perspectiva fundamental que é a de preparar o indivíduo para lidar com situações que ainda não fazem parte do seu ambiente.



Exemplificando

Um exemplo clássico para demonstrar que Skinner acerta na sua definição de educação é o aprendizado de um idioma espontaneamente. Salvo raras exceções de aprendizado forçado, aprender uma língua é uma

competência que, na fase do aprendizado, está preparando o aprendiz a se comportar verbalmente em uma situação concreta que ainda está por acontecer.

Você conseguiu perceber algum tipo de relação entre as definições de Houaiss (2009) e Skinner (1998)?

Então saiba que elas se complementam, pois enquanto a definição de educação do Houaiss (2009) trata dos meios para se ensinar, a de Skinner (1998) trata dos objetivos de ensino, falando de outra maneira, a primeira definição representa o como ensinar e a segunda representa o que será ensinado.

Por conta disso, serão as conotações apontadas no Houaiss (2009) e por Skinner (1998) que darão sentido ao seu estudo nesta unidade curricular, portanto, quando o termo educação for mencionado ao longo deste material, pense que ele está se referindo ao processo de ensino aprendizagem para a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes, o famoso CHA.

Contudo, antes de continuar a tratar do conceito de educação é melhor você entender direitinho o que significa cada componente de um CHA, pois eles serão intensamente explorados e retomados no decorrer dos seus estudos sobre desenvolvimento de pessoas.

Os três componentes do CHA serão descritos de acordo com a visão de Gramigna (2007), que aponta que o Conhecimento é o saber teórico que o indivíduo se apropriou e que faz parte do seu repertório comportamental, em outras palavras só ele conhece (é tácito) e só o tornará explícito se assim ele quiser ou diante de uma necessidade ou ainda se ele for incentivado a fazê-lo. Se você fosse perguntado sobre o que é uma chave de fenda, você conseguiria responder a esta questão? As respostas podem até variar, mas uma chave de fenda é uma ferramenta composta por uma haste de metal e um cabo (que pode ser de plástico, de madeira ou de metal) que serve para fixar parafusos.

Agora, você sabe manusear uma chave de fenda? Já fixou ou soltou um parafuso com uma chave de fenda? Se sim, além de conhecer esta ferramenta (sabe descrevê-la e para que serve) você também tem habilidade para manuseá-la e utilizá-la. Logo, a Habilidade consiste no saber como fazer ou como manusear algo. A apropriação de uma

habilidade qualquer está diretamente ligada à prática desta habilidade, seja por meio de treinos, simulações ou empiricamente (tentativa e erro), de modo que a repetição contínua de uma habilidade proporcionará o seu refinamento até a sua total perfeição.

Retomando o exemplo da chave de fenda, supondo que você tenha o conhecimento sobre ela e também tenha se apropriado da habilidade para manuseá-la, você teria a atitude de utilizá-la diante de um parafuso frouxo ou solto? A Atitude está ligada à pré-disposição de agir adequadamente diante de uma necessidade, pois não adianta ter conhecimento e habilidade e não os usar quando for preciso e necessário. Portanto, enquanto o conhecimento e a habilidade estão ligados ao saber fazer algo a atitude está ligada ao querer fazer, ou seja, aborda os aspectos motivacionais do profissional.

Agora que cada componente do CHA foi apresentado chegou a hora de voltar a tratar da educação, mais precisamente do processo ensino aprendizagem. Você sabia que esses dois termos, apesar de estarem intimamente relacionados, consistem em duas ações independentes? Sim, nem sempre o ensino garante a aprendizagem e nem sempre se aprende por meio de uma iniciativa de ensino. Parece complicado? Então segue um exemplo para descomplicar.



Exemplificando

Um professor poderá passar horas explicando um determinado conteúdo e detalhando os conceitos ligados a este conteúdo, porém, se o estudante não conseguir demonstrar que aprendeu sobre este conteúdo estamos diante de uma situação de ensino formal na qual não houve o respectivo aprendizado. Por outro lado, quando uma criança pega a bicicleta da coleguinha e depois de algumas tentativas sai pedalando sobre duas rodas, houve o aprendizado sem um processo formal de ensino.

Juliano (2008) identificou que a mera transmissão de informação podem não mudar o comportamento de alguém, a menos que, o propósito da informação seja a consecução de um objetivo previamente definido e que, se alcançado, seja comprovada a alteração no comportamento de quem manteve contato com tal informação. Falando de outro modo, enquanto o ensino se preocupa em programar contingências para instalar e fortalecer comportamentos que sejam úteis aos estudantes e à comunidade, o aprendizado consiste na apropriação de CHAs que ampliam o repertório comportamental de um indivíduo. Lembrando

que a aquisição de comportamentos é um processo que pode ocorrer naturalmente, nem sempre envolvendo o ambiente educacional ou sendo estimulado por uma proposta formal de ensino. Por enquanto, é isso o que você precisa saber sobre esse processo, pois, tanto o ensino, como a aprendizagem, serão explorados com mais detalhes ao longo desta unidade curricular.

Agora, é importante que você aprenda que o modelo tradicional de educação está esgotado e não está mais apresentando os resultados de aprendizagem esperados. Todavia o que seria um modelo tradicional de ensino?

Segundo Juliano (2008) um modelo tradicional de ensino tem como principal característica o foco no professor, que ministra as suas aulas quase sempre em formato de palestras e com o apoio de apresentações de slides (eletrônicos ou não). No formato tradicional, o professor fala e os estudantes escutam passivamente sobre um dado conteúdo, com poucas ou nenhuma chance de interagir ou agir no sentido de aplicar o que está sendo ensinado na teoria, sendo a aquisição do seu conhecimento avaliada no máximo 4 vezes por ano.



Refleta

Quais são as possíveis consequências da manutenção do modelo tradicional de ensino para o estudante e para o país?

Contudo, como já foi observado anteriormente, este modelo está funcionando precariamente e não atende mais, nem aos estudantes, nem ao mercado de trabalho. O ideal é romper com esse modelo de ensino e colocar o estudante como ator principal na sala de aula, transformando o papel do professor de palestrante para o de facilitador de aprendizagem. Nesta nova proposta, o professor não fica mais na frente dos alunos passando o conteúdo, mas sim, no meio deles para sanar dúvidas, observar o desempenho deles perante às atividades de ensino, avaliá-los continuamente e motivá-los para aprender, sempre respeitando o ritmo do seu aprendizado e preparando consequências positivas que reforcem a competência aprendida.

Desse modo, o professor tem a responsabilidade de arranjar as contingências de ensino para ampliar o repertório comportamental do estudante, que por sua vez, tomará as rédeas do seu próprio aprendizado e se comportará para aprender a teoria e aplicá-la na prática, sendo o

principal protagonista no processo do seu desenvolvimento. Portanto, seja para qual for o nível ou o tipo de educação, o mais indicado é que o professor conheça as metodologias ativas de ensino e passe a adotá-las predominantemente nas suas aulas.



Pesquise mais

Você precisa conhecer melhor o que é e quais são as metodologias ativas de ensino, para tanto, consulte o artigo disponível em: <<http://www.revistaeducacao.com.br/aprendizagem-ativa/>>. Acesso em: 9 set. 2017.

As metodologias ativas de ensino estão ligadas à didática, ou seja, à forma como se ensina, porém, não é só com o meio de se transmitir o ensino que a educação deve se preocupar, faz-se necessário se preocupar também com os seus objetivos, pois o conteúdo a ser ensinado também é de suma importância para o processo educacional.

Christensen, Horn e Johnson (2012), autores de uma obra acadêmica sobre inovação na sala de aula, apresentaram um conjunto de expectativas comuns sobre a educação, esperando que qualquer sistema educacional possa maximizar o potencial humano de forma efetiva, viabilizando um processo democrático e participativo, composto por cidadãos eleitores conscientes das suas responsabilidades e deveres e ainda devidamente informados, para que não sejam enganados por líderes políticos que legislem em causa própria. Para esses autores, a educação ainda levanta a expectativa de aperfeiçoamento do CHA no sentido de ensinar comportamentos que contribuam para a manutenção de um ambiente econômico que confira prosperidade aos cidadãos e competitividade e riqueza à nação. Finalmente, segundo Christensen et al (2012), espera-se que um sistema educacional fortaleça o entendimento de que todos os cidadãos possam e devam ter as suas opiniões e pontos de vista respeitados mesmo que alguém discorde deles e pense de modo diferente. Diante dessas expectativas é possível inferir que a educação precisa dar conta de modelar os comportamentos do cidadão, assumindo um papel fundamental na aquisição de novos comportamentos e na ampliação do repertório comportamental que propicie um ambiente democrático e justo para a população.



Refleta

Uma das formas mais repugnantes de comportamento é a intolerância, principalmente aquela que persegue e agride os que são julgados,

preconceituosamente, como diferentes. Como a educação poderia contribuir para a instituição e manutenção da livre liberdade de expressão do cidadão e a redução da intolerância?

Ao tratar da educação formal, aqui no Brasil o ensino é dividido em três níveis distintos, a saber: fundamental, médio, superior (graduação, pós-graduação, especializações, mestrados e doutorados). O sistema educacional brasileiro é composto basicamente por três agentes, o agente público, o agente privado e os agentes organizados da sociedade civil (instituições comunitárias, filantrópicas ou não governamentais) que atuam sem fins lucrativos.

A oferta da educação pública é realizada em todos os três níveis, de modo que usualmente o município é responsável pelo ensino fundamental, o estado pelo ensino médio e técnico e a federação pelo ensino superior. Também é comum alguns estados da federação, por iniciativa própria, disponibilizarem ensino superior, como as universidades estaduais, além de encontrar algumas iniciativas federais no ensino técnico como as escolas técnicas federais.



Pesquise mais

A organização da educação no país está estruturada em três níveis, de modo que cada nível tem uma função específica na formação do brasileiro. Que tal conhecer um pouco mais sobre a organização do sistema educacional brasileiro? Então acesse o link disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/organizacao-do-sistema-educacional-brasileiro/34900>>. Acesso em: 7 set. 2017.

Aproveite e assista a um vídeo que apresenta uma mini-história da educação no Brasil, falando da educação pública brasileira e comparando o investimento em educação com os gastos com presidiários. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=rLSmU6deuPQ>>. Acesso em: 7 set. 2017.

Porém, esses três níveis não estavam suprimindo algumas necessidades específicas das empresas, principalmente as que exigiam profissionais para desempenhar funções operacionais e táticas que requerem alto grau de conhecimento técnico especializado.



Assimile

Formação profissional é a educação institucionalizada ou não que visa preparar e formar o homem para o exercício de uma profissão, em um determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas ou fora delas e mesmo dentro das próprias empresas. (CHIAVENATO, 2009, p.38)

Um gestor de pessoas, que terá a responsabilidade de lidar com carências e necessidades de aprendizado dos seus colaboradores e propor alternativas para preenchê-las, deverá saber que conta com o apoio de uma entidade patronal ligada ao seu setor de atuação, o que poderá gerar uma grande economia de recursos financeiros para educar e treinar seus funcionários.

Contudo, as ofertas e as possibilidades de formação profissional devem atender, além do interesse dos setores produtivos, os anseios dos brasileiros que procuram se desenvolver profissionalmente.



Assimile

Desenvolvimento profissional consiste no aprimoramento do conjunto de CHAs que um trabalhador possui, ou deseja/precisa possuir para evoluir na sua trajetória ou carreira profissional, de acordo com a sua área de atuação em qualquer um dos setores produtivos do país.

De acordo com Chiavenato (2009), o desenvolvimento profissional consiste em um processo educacional que tem por objetivo ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o trabalhador visando o seu crescimento profissional em uma dada carreira na empresa ou ainda para que melhore o desempenho no exercício de suas funções, demonstrando assim eficiência e produtividade ao desempenhar as atividades do seu cargo. A perspectiva da consecução dos objetivos do desenvolvimento profissional é em longo prazo, com a clara intenção de preparar o colaborador para assumir funções mais complexas ou ainda assumir mais responsabilidades para dar conta de uma maior quantidade e variedade de atividades.

Visto por outra perspectiva, o desenvolvimento profissional também está relacionado com a capacidade de o trabalhador compreender plenamente as atividades ligadas ao seu trabalho e de perceber quais

serão as competências necessárias que elevarão a possibilidade de evoluir na carreira e assumir cargos com maiores responsabilidades. O trabalhador preocupado com o seu desenvolvimento profissional procurará opções de formação na sua área de atuação para planejar a sua trajetória de desenvolvimento, similar ao ilustrado na Figura 1.1.

Para ser efetivo, um plano de desenvolvimento profissional deve considerar as peculiaridades e as tendências da área de atuação para evitar uma formação em uma área ou setor que passe por um processo de extinção, como aconteceu com as máquinas de escrever.



Refleta

Quando os computadores pessoais estavam em pleno desenvolvimento, ainda existiam profissionais se formando e se especializando em manutenção de máquinas de escrever, que logo depois da formação, perceberam que o conhecimento adquirido, além de obsoleto, não seria mais necessário por falta de necessidade de aplicação. Como você pode evitar esse tipo de armadilha ao planejar o seu desenvolvimento profissional?

Por conta disso, para tornar o desenvolvimento profissional efetivo, o profissional deve visualizar as competências necessárias para atingir o nível de carreira profissional pretendido, considerando também a compreensão da área de atuação para então aumentar a probabilidade de sacramentar uma carreira de sucesso, traduzida no desempenho superior ao exercer as suas funções. Portanto, o desenvolvimento profissional dependerá, além de um bom planejamento de carreira, da qualidade do ensino no nível fundamental e médio, da formação profissional e da escolha correta no ensino técnico e superior, sempre alinhados com o setor de atuação escolhido pelo trabalhador.



Pesquise mais

Quer saber mais sobre como melhorar o seu plano de desenvolvimento profissional? Então, leia o artigo "Dicas para desenvolvimento profissional", no link disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/dicas-para-desenvolvimento-profissional/74966/>>. Acesso em: 5 set. 2017.

Vale lembrar que em alguns casos, nem o ensino formal e o ensino profissionalizante serão suficientes para atender uma demanda específica de uma dada empresa, abrindo espaço para os treinamentos empresariais. Entendendo treinamento empresarial como um processo sistemático e personalizado que consiste em providenciar o ensino de regras, normas, condutas e de competências específicas voltadas para assegurar um desempenho superior aos funcionários de uma dada empresa.



Assimile

Treinamento é um processo sistemático que tem por objetivo "preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades" (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p .168).

De acordo com Bohlander e Snell (2015) o treinamento é um processo composto por quatro fases sequenciais, distintas e interdependentes conforme ilustra a Figura 1.1, lembrando que os resultados de um treinamento servirão de feedback para diagnosticar novas necessidades de aquisição de competências e conseqüentemente as demandas para novos programas de treinamento.

Figura 1.1 | Fases do treinamento



Fonte: adaptada de Bohlander e Snell (2015, p. 264).

A leitura deve estar bem interessante, mas a temática de treinamento é complexa e exige mais estudo sobre cada umas dessas fases, sobre a definição do conceito de treinamento e ainda sobre o contexto atual de gestão de pessoas no qual o treinamento se insere e, por isso, esses conteúdos serão abordados detalhadamente na sequência desta unidade curricular.

Agora você deve testar o seu aprendizado realizando as atividades propostas.

Bom trabalho!

Sem medo de errar

Apesar de parecer absurda, insensata e contraproducente, a maneira de pensar sobre a educação dos trabalhadores demonstrada pelo Sr. Padovan é comumente compartilhada por uma parcela de empresários, independentemente do porte da empresa.

Mais difícil do que lidar com a necessidade de suprir a carência educacional dos colaboradores visando melhorar a produtividade e lucratividade da empresa é lidar com a resistência de um empresário. Contudo, a educação está aí como alternativa para ser usada estrategicamente para convencer, por meio de argumentos lógicos e concretos, um empresário a investir na educação dos seus colaboradores. Portanto, além do desafio principal de criar um relatório sobre a importância da educação para as empresas, considerando a educação formal, a profissionalizante, o desenvolvimento profissional e a possibilidade da aplicação de treinamentos empresariais para melhorar o nível educacional dos trabalhadores da Fixabem, você também terá que criar uma estratégia para lidar com a resistência do Sr. Padovan.

Um bom começo para iniciar o relatório é fazer uma introdução que mostre ao empresário que a contratação de pessoas formadas no ensino formal não garante bom desempenho, e que o diploma não garante que elas tenham se apropriado das capacidades necessárias para dar conta do seu trabalho. Para tanto, o melhor caminho é pesquisar e levantar dados sobre a qualidade da educação no país, procurando relacionar esses dados com a produtividade no trabalho.

Reforce para o Sr. Padovan que a nossa taxa de analfabetismo é mais alta do que a recomendada pela Organização das Nações Unidas. Segundo a Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílio

(PNAD), aproximadamente 13,2 milhões de cidadãos brasileiros não sabem nem ler e nem escrever, ou seja, o equivalente a 8,3% do nosso povo é totalmente analfabeto. Esse argumento ajudará a convencê-lo sobre a necessidade de prover educação complementar para o pessoal do nível operacional. Se essa taxa de analfabetismo é ruim, a situação piora ao se estimar que 27% da população que sabe ler e escrever não consegue sequer compreender um texto simples, o que indica precariedade também no ensino médio onde 8% dos alunos são considerados analfabetos funcionais. Em relação ao ensino superior, relate ao empresário que mesmo na faculdade existem 4% de estudantes que não conseguem compreender um texto.

É importante que o Sr. Padovan saiba que algumas demandas da empresa não são alvo do ensino formal e precisarão de outros tipos de ensino para serem atendidas e por isso, a empresa deverá discutir sobre uma possibilidade de investir em capacitações e treinamentos. É importante também que ele tenha consciência que para se contratar um funcionário é preciso verificar o seu nível educacional independentemente do seu diploma.

Depois de deixar bem claro que o sistema de ensino pode falhar nos seus propósitos, o relatório deverá apresentar as possíveis alternativas para compensar esse déficit de aprendizado para então complementar os estudos dos colaboradores.

A contratação de funcionários que já tenham cursado o ensino profissionalizante também é uma boa alternativa para os cargos operacionais e técnicos. A empresa também pode identificar o colaborador com potencial de desenvolvimento profissional e com chances de ser mais produtivo e incentivá-lo a estudar, fornecendo-lhe tempo ou dinheiro como benefício e apresentando-lhe as oportunidades de crescimento profissional na empresa após o aprimoramento do seu aprendizado.

Outro ponto que não pode faltar no relatório é a necessidade de estimular os funcionários para que eles tracem os seus respectivos planos de desenvolvimento pessoal, pois assim ficará mais fácil alinhar os desejos e expectativas deles com as necessidades da empresa.

Finalmente o Sr. Padovan precisa saber que algumas necessidades da empresa são exclusivas, exigindo uma intervenção educacional personalizada com a aplicação de um treinamento específico para instalar ou modificar um ou mais comportamentos, por exemplo,

aprimorar a capacidade de comunicação ou ainda ensinar a trabalhar em equipe.

Com todos esses argumentos será difícil o chefe da Fixabem continuar resistindo, tornando mais provável o reconhecimento da contribuição que a educação tem para se obter alto desempenho no trabalho, assim como para se alcançarem os objetivos organizacionais.

Lembre-se que este relatório será o ponto de partida para que você consiga produzir o produto desta unidade, que consiste no projeto de um ciclo de treinamento para uma organização, pois, somente a parceria e o apoio do Sr. Padovan permitirá a continuidade desse difícil processo de transformar os colaboradores em um diferencial competitivo para a empresa.

Avançando na prática

Educação no telemarketing: o caso da Viva Voz

Descrição da situação-problema

A empresa de telemarketing Viva Voz constatou que os seus funcionários estavam apresentando desempenho sofrível, principalmente no nível hierárquico operacional e no seu pessoal responsável pela supervisão. Porém, diante da calamidade encontrada, a empresa não sabe o que fazer ou como agir para reverter essa situação. Parte dos funcionários não apresentava condições sequer de escrever um bilhete corretamente e a pressão por resultados, a qualquer custo, prejudicava o aspecto motivacional dos trabalhadores, levando-os a pedirem demissão, impedindo a retenção de talentos e elevando os gastos com a troca de funcionários. Os supervisores não promoviam nem estimulavam o trabalho em equipe e ainda apresentavam dificuldade para se comunicarem e liderarem os seus subordinados, criando um clima organizacional negativo e propício para a geração de conflitos destrutivos que não agregavam nada ao trabalho. Ao contrário, só ajudam mais ainda a piorar a situação de produtividade da empresa e a derrubar a sua competitividade. Se você fosse contratado pela Viva Voz, qual seria a sua proposta para resolver este problema e melhorar a sua situação de competitividade?

Resolução da situação-problema

A problemática de retenção de talentos e de troca constante

de funcionários é uma característica indesejável no segmento de telemarketing, assim como é uma necessidade premente contratar funcionários sem qualificação ou somente submetidos à educação formal por conta de contenção de custos. Todavia, existe uma estratégia aparentemente simples que com certeza ajudará a reverter essa situação.

Partindo da premissa que os funcionários apresentam uma carência educacional, seria possível motivá-los pela expectativa de oferta de desenvolvimento profissional por meio de cursos e treinamentos. Para as demandas específicas como o trabalho em equipe, a liderança e a comunicação o mais indicado são os treinamentos comportamentais. Já para os funcionários operacionais, a empresa pode oferecer bolsas parciais ou totais de estudo em cursos superiores para esses colaboradores. Supondo que um curso superior tenha a duração média de quatro anos, será menos provável que um funcionário que receba esse benefício deixe a empresa antes de terminar a graduação no ensino superior, elevando assim as chances de reter talentos e de evitar custos desnecessários com a troca constante de funcionários.

Faça valer a pena

1. O dicionário HOUAISS (2009) define educação como a I. “aplicação dos métodos próprios para assegurar a formação e o desenvolvimento físico, intelectual e moral de um ser humano; pedagogia, didática, ensino”. Já Skinner (1998) a define como: II. “... o estabelecimento de comportamentos que serão vantajosos para o indivíduo e para outros em algum tempo futuro” (p. 437). Qual alternativa reflete a verdadeira relação entre essas duas definições de educação?

- a) Enquanto a definição I está ligada às ações no presente a definição II diz respeito às ações futuras da educação.
- b) Enquanto a definição I está ligada ao para quem será ensinado a definição II diz respeito ao contexto do ensino.
- c) Enquanto a definição I está ligada ao contexto do ensino a definição II diz respeito ao para quem será ensinado.
- d) Enquanto a definição I está ligada ao o que será ensinado a definição II diz respeito ao como entregar o ensino.
- e) Enquanto a definição I está ligada ao como entregar o ensino a definição II diz respeito ao o que será ensinado.

2. Dominique trabalha no setor de manutenção elétrica de uma empresa distribuidora de produtos de beleza. I. Ao passar por um ponto de eletricidade, visivelmente sobrecarregado por alimentar vários aparelhos ao mesmo tempo, ela disponibilizou mais dois pontos extras de eletricidade no local, II. puxando ela mesma a fiação e instalando duas tomadas. III. Depois Dominique reuniu o pessoal e explicou sobre os riscos de potenciais acidentes por motivo de sobrecarga de eletricidade.

Considerando que a educação é um processo de ensino e aprendizagem que visa ampliar o repertório comportamental de um indivíduo por meio do Conhecimento, da Habilidade e da Atitude (CHA), qual alternativa contém a respectiva ordem do CHA mobilizado por Dominique?

- a) I. Conhecimento, II. Habilidade e III. Atitude.
- b) I. Habilidade, II. Atitude e III. Conhecimento.
- c) I. Atitude, II. Habilidade e III. Conhecimento.
- d) I. Habilidade, II. Conhecimento e III. Atitude.
- e) I. Atitude, II. Conhecimento e III. Habilidade

3. Enquanto (I)_____ se preocupa em programar contingências para instalar e fortalecer comportamentos que sejam úteis aos estudantes e à comunidade, (II)_____ consiste na apropriação de CHAs que ampliam o repertório comportamental de um indivíduo.

Qual alternativa contém os respectivos termos que preenchem corretamente as duas lacunas do texto-base desta questão?

- a) I. a educação; II. o ensino.
- b) I. a educação; II. o aprendizado.
- c) I. o aprendizado; II. a educação.
- d) I. o ensino; II. o aprendizado.
- e) I. o ensino; II. a educação.

Seção 1.2

Conceituação de treinamento

Diálogo aberto

Olá Estudante, seja bem-vindo a mais uma etapa dos seus estudos sobre desenvolvimento de pessoas. Talvez você já tenha presenciado uma conversa, na qual as pessoas falavam sobre um instrutor de ensino que falava muito bem, conhecia do assunto, porém, não conseguia transmitir a sua mensagem. Muito provavelmente também já deve ter escutado naquela rodinha no intervalo de um treinamento: - Não vejo utilidade neste treinamento, a finalidade dele não está nada clara e não vai ajudar a empresa em nada...

Você pode imaginar por qual motivo isso acontece em ambientes educacionais com mais frequência do que se deseja? Dar uma aula ou ser facilitador em um programa de treinamento significa que alguém é responsável por ensinar algo a outrem, porém, nem sempre essa relação de ensino e aprendizado acontece, seja por deficiência do professor/instrutor ou por problemas de entendimento dos alunos. Por outro lado, algumas empresas submetem seus colaboradores a treinamentos sem prever a contribuição específica que ele trará para a empresa. Esses problemas exigem certos cuidados na preparação do ensino (planejamento e programação), assim como na avaliação do aprendizado. Portanto, monitorar o aprendizado e certificar-se que a educação tem um propósito objetivo e claro, que contribuirá com a organização, são capacidades fundamentais para um gestor e, por isso, é importante conhecer as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, inclusive o ciclo do treinamento, através do levantamento de necessidades, programação de treinamento, objetivos e público-alvo.

Depois de ler o seu relatório sobre educação, o Sr. Padovan, executivo da Fixabem, baixou a guarda e demonstrou interesse em saber um pouco mais sobre como melhorar o nível educacional dos seus colaboradores. Todavia, ele ainda resiste e agora ele quer saber como os programas de treinamento podem contribuir para a empresa ser mais competitiva. Uma das principais dúvidas dele versa sobre o modo de como ensinar conhecimentos, habilidade e atitudes, os objetivos do treinamento e a

diferença entre a instrução e o aprendizado. Logo, a sua tarefa é elaborar um relatório que possa conter argumentos concretos para acabar com as dúvidas do Sr. Padovan.

Não se assuste com essa tarefa, pois você aprenderá com a sua leitura sobre transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades e ainda sobre desenvolvimento ou modificação de atitudes e de conceitos. Além disso, você tomará conhecimento sobre os objetivos do treinamento e a diferença entre instrução e aprendizagem.

Gostou da proposta de ensino? Então agora é por sua conta, leia atentamente todo o material e bons estudos.

Não pode faltar

Como foi abordada anteriormente, a temática educacional está relacionada ao processo ensino/aprendizagem para a ampliação do repertório comportamental de um indivíduo, considerando que esse repertório é composto por conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Contudo, não basta apenas saber sobre o significado de cada componente do CHA e compreender as suas respectivas funções. É preciso entender como fortalecer cada um desses componentes, pois eles exigem abordagens diferentes de ensino que atendam a cada necessidade de aprendizagem, por exemplo, para adquirir conhecimento o indivíduo deve ler muito, prestar atenção no professor, assistir a vídeos ou ainda escutar áudios, contudo, para aprimorar uma dada habilidade ou modificar uma certa atitude essas abordagens também seriam as mais indicadas?

Você responderá a essa questão com propriedade após aprender que existem abordagens diferentes de ensino para cada tipo de situação de aprendizagem, assim como para cada componente do CHA, pois existem diferenças peculiares entre a transmissão de informações, o desenvolvimento de habilidades e a modificação de atitudes e de conceitos.

Que tal começar pela transmissão de informações? Então saiba que ela é fundamental para a aquisição de conhecimentos e depende muito da efetividade do processo de comunicação entre quem ensina e quem aprende.



Assimile

A comunicação é o processo de transmissão de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. A comunicação

acontece entre emissor e receptor, por meio de códigos, transmitindo mensagens por algum meio.

Porém, o que seria efetividade em um processo de comunicação? De acordo com Nelson e Quick (2013), a comunicação só será efetiva se houver o pleno entendimento da mensagem pelo(s) receptor(es), portanto, não basta apenas transmitir informações, o emissor deverá se certificar do respectivo entendimento pelo receptor para completar o processo de comunicação. Você já tem um palpite de como realizar essa certificação de entendimento da mensagem? A ação recomendada é a de solicitar feedback, só assim será possível constatar que ela foi plenamente entendida de acordo com a intenção de quem a emitiu. (ROBBINS, 2005)



Assimile

Feedback é o processo de dar ou receber informações retroativas em relação a uma atitude, a um comportamento ou ainda a uma dada ação de um indivíduo ou de um grupo de trabalho.

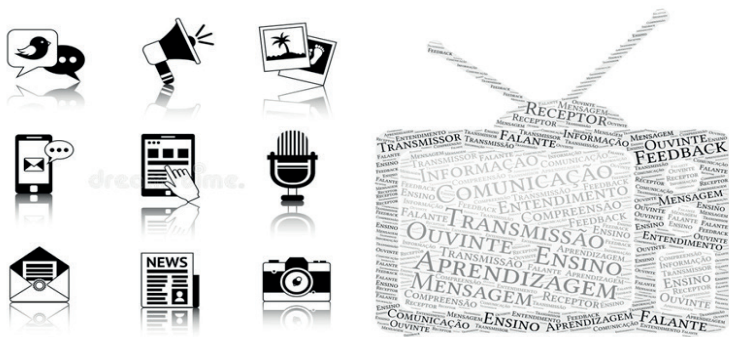
Sendo assim, ao se transmitir uma informação, espera-se que o seu significado seja preservado, de forma que seja possível recuperar o seu pleno entendimento, facilitando a consecução dos objetivos a que essa comunicação propunha. Por isso, você precisa conhecer o processo de comunicação e os componentes que dele fazem parte.

O transmissor ou fonte da mensagem é quem inicia o processo da comunicação, geralmente é uma pessoa que necessita ou deseja passar uma informação à outra. Para emitir a mensagem, o transmissor a codifica e a transforma em informação por uma série de símbolos ou fonemas, que serão mutuamente entendíveis (palavras escritas ou faladas, gestos, imagens, ícones). O resultado dessa codificação é a mensagem em si que será transmitida ao receptor por meio de um canal.

O canal consiste no instrumento de transmissão, geralmente inseparável da mensagem. É o meio pelo qual a comunicação é transportada, podendo ser uma interação face a face, um sistema de telefonia ou ainda uma mensagem de texto enviada via correios ou pelo computador.



Figura 1.2 | Exemplos de meios de transmissão de informações



Fonte: <<https://www.dreamstime.com/stock-illustration-media-icons-black-white-news-social-communication-set-newspaper-mail-envelope-microphone-isolated-vector-illustration-image45138532>>. Acesso em: 13 set. 2017.

Quando a mensagem é recebida pelo receptor ela deverá ser decodificada, entendendo a decodificação como o processo pelo qual o receptor interpreta a mensagem e a traduz em informações que tenham sentido para ele. A decodificação é influenciada pela experiência passada do receptor. Já o receptor é aquela pessoa a quem a mensagem é dirigida; pode ser mais do que uma pessoa (um grupo, por exemplo). Se a mensagem não chegar ao receptor, a comunicação não ocorreu, o que pode acontecer também quando a mensagem "chega" ao receptor, mas ele não consegue compreendê-la.

Todo o processo de comunicação está sob o risco de sofrer influência dos ruídos de comunicação. Você quer saber do que se trata um ruído de comunicação? O ruído é qualquer fator que perturbe, confunda ou interfira na comunicação. O ruído pode surgir com o canal de comunicação; pode ser interno ao processo (receptor não prestando atenção na comunicação) ou externo (mensagem distorcida por outros sons no ambiente).



Qual é a importância para um instrutor educacional (seja professor, tutor ou facilitador de treinamento) de se certificar que a sua mensagem está sendo compreendida pela sua audiência?

Três fatores podem influenciar a eficácia da comunicação: a codificação, a decodificação e o ruído. Contudo, existe um fator que pode acentuar a eficácia do processo de comunicação, você tem ideia de qual seja esse fator? Esse fator é o feedback, ou falando de outra maneira, a condição em que o receptor expressa uma reação à comunicação do transmissor. É o processo invertido da comunicação, em que o receptor se transforma em emissor. O feedback é o meio mais rápido e prático de tornar a comunicação eficaz, elevando as chances de o receptor entender exatamente o que o transmissor quer que ele (receptor) entenda.

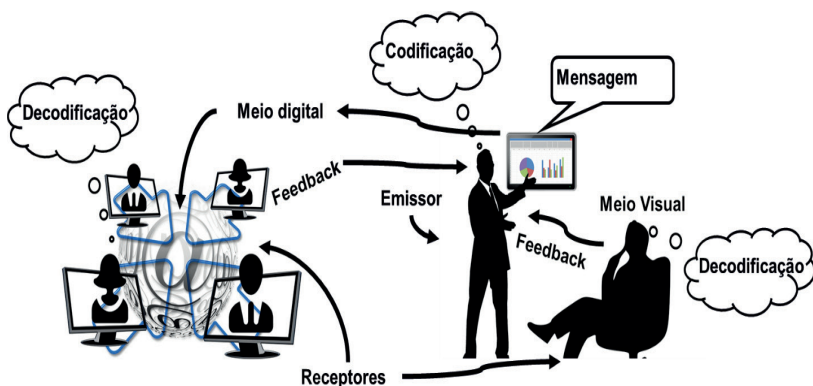


Exemplificando

Um gerente de RH (emissor) está apresentando uma proposta para reduzir o índice de rotatividade da empresa (mensagem) para o principal executivo da sua unidade e mais quatro executivos que ficam na sede central da empresa (receptores). Para o executivo, a apresentação está sendo feita face a face, já para os outros quatro a apresentação está sendo transmitida via internet (meios). O gerente pode interagir com todos eles e confirmar assim se a sua mensagem está sendo entendida do modo que ele pretendia (feedback).

A figura a seguir ilustra o processo de comunicação e os seus respectivos papéis.

Figura 1.3 | Processo de comunicação e seu papéis



Fonte: <<https://pixabay.com/pt/tela-monitor-computador-silhuetas-66617/>> e <<https://pixabay.com/pt/reuni%C3%A3o-neg%C3%B3cios-reuni%C3%A3o-de-neg%C3%B3cios-2037415/>>. Acesso em: 13 set. 2017.



Pesquise mais

Conheça um pouco mais sobre o processo de comunicação assistindo ao vídeo, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_C3AmzKpJbQ>. Acesso em: 18 set. 2017.

Se você pretende aprofundar a sua leitura em comunicação e compreender a importância de se certificar que ela foi entendida pelo receptor, leia o seguinte texto e de quebra aprenda sobre a capacidade de empatia das pessoas: FALCONE, Eliane. A avaliação de um programa de treinamento da empatia com universitários. Revista brasileira de terapia comportamental cognitiva. vol.1 n.1. São Paulo, 1999. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55451999000100003>. Acesso em: 18 set. 2017.

Agora que você compreendeu o processo de comunicação e a importância que ele tem para a transmissão de informações, é importante reafirmar que o conhecimento (o C do CHA) de um indivíduo é ampliado por circunstâncias de ensino, que prevejam formas para se constatar o correto e respectivo entendimento do que se pretendia comunicar/ensinar, ainda que elimine ou neutralize os potenciais ruídos que poderão dificultar a compreensão da informação que está sendo transmitida/ensinada.



Refleta

Quantos possíveis ruídos de comunicação você consegue identificar em seu ambiente de trabalho? Como eles podem interferir no processo de transmissão de informações? O que deve ser feito para neutralizá-los?

Logo, como você já estudou uma competência não depende somente do conhecimento do trabalhador, ela ainda deve considerar as habilidades e as atitudes dele também.

Em relação às habilidades, você acredita que só a transmissão de informações seja necessária para ensiná-las ou aprimorá-las?

A resposta é não.

Além da transmissão da informação, é preciso treinar as habilidades para conseguir aprimorá-las. Um atleta de salto em distância tem o conhecimento sobre a relação da velocidade, do impulso, da posição do corpo no momento do salto e da queda e ainda de outras variáveis que proporcionam um salto mais longo, como também sabe que deve saltar o mais próximo possível da linha

de limite sem tocá-la, porém, você acha que só esse conhecimento é suficiente para um salto de nível competitivo?

É lógico que não, o conhecimento sobre o ambiente do salto e as variáveis que o influenciam é de suma importância, mas só o treinamento das habilidades de correr, saltar e aterrissar é que levará a um salto cada vez mais perfeito e competitivo. O atleta treina a corrida inicial, treina o impulso, treina a posição do pé em relação à tabua limitadora e ainda treina a posição do pouso (queda) para aproveitar ao máximo o impulso e tocar o solo o mais distante possível do ponto inicial (tábua limitadora) da contagem da distância saltada. Percebeu que esse conjunto de habilidades é tão importante quanto o conhecimento do atleta?

Do mesmo modo, um trabalhador precisa treinar uma habilidade para dar conta das suas funções, se operar uma máquina estiver sob a sua responsabilidade, as habilidades necessárias para fazê-la funcionar eficientemente deverão fazer parte do seu repertório comportamental e se a função exigir a manipulação de um sistema computacional, o trabalhador deverá demonstrar habilidade para isso.



Refleta

Você já sabe que as habilidades devem ser treinadas, logo, porque será que somente a mera transmissão de informações não é suficiente para ensinar habilidades a um indivíduo?

É muito comum encontrar programas de treinamento empresariais destinados a ensinar habilidades sociais para os funcionários. Eles aprendem que devem saudar os seus colegas, devem pedir desculpas ao errar e ainda elogiar as boas iniciativas e bons comportamentos, porém, quando retornam do treinamento não conseguem transferir esse aprendizado e se comportarem como o ensinado. Isso se dá pelo fato de essas habilidades, apesar de ensinadas, não foram treinadas. Os participantes ouviram e leram sobre como se comportar, porém, não tiveram chances de treiná-las, colocando em prática o que aprenderam, caracterizando assim o treinamento como pouco ou nada efetivo e ocasionando desperdício de recursos para a empresa.



Pesquise mais

Que tal ler sobre um programa de treinamento de habilidades sociais para melhorar o relacionamento interpessoal de universitários? PRETTE, Almir Del; PRETTE, Zilda A. P. Del. No contexto da travessia para o ambiente de

trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. Estudos de Psicologia 2003, pags. 413-420. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v8n3/19963.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2017.

Veja também como problemas de relacionamento interpessoal afetam o desempenho das empresas, assistindo a reportagem disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0Uf4scC116E>>. Acesso em: 17 set. 2017.

Portanto, o ensino de habilidades foge do padrão de sala de aula, onde o professor é o centro das atenções e atua como um transmissor de informações, mais que isso, para aprender e aprimorar uma habilidade é preciso praticá-la. O aprendiz deve demonstrar que sabe operar um equipamento no próprio treinamento antes de assumir seu posto de trabalho e lidar com um equipamento que exigiu muito dinheiro para ser adquirido, o que implica metodologias de ensino ativas, que priorizem a prática e a manipulação do equipamento.

Por outro lado, será que para desenvolver ou modificar atitudes é mais recomendável a transmissão de informações ou o treino?

As atitudes também podem e devem ser treinadas, haja vista que só o conhecimento e a habilidade não são suficientes para garantir o domínio de uma competência. Imagine um médico que tem o conhecimento das anomalias que podem acometer um dado órgão do corpo humano e, que possua a habilidade de manusear os instrumentos cirúrgicos para intervir neste órgão, mas que fique indeciso sobre operar ou não o paciente. Este médico foi ensinado e treinado, contudo, não tem atitude para mobilizar suas competências na hora certa. Da mesma maneira, um trabalhador pode conhecer bem do assunto e possuir habilidades para tratar deste assunto, mas não ter atitude para agir diante dessa necessidade premente.

Talvez ensinar ou aprimorar uma atitude seja o desafio mais difícil de um programa educacional, pois o trabalhador já adquiriu conhecimento e já treinou a habilidade e agora depende só dele para colocá-las em prática e transferir o aprendizado para o ambiente de trabalho. Por isso, o desenvolvimento de atitudes deve ser planejado, considerando as consequências que precederão a atitude que se pretende ensinar ou fortalecer.



Exemplificando

Um operador de telemarketing pode ter o conhecimento de como atender o cliente e de como funciona o seu sistema de consulta, pode também ter a habilidade de falar com o cliente e operar o sistema para acessar as informações necessárias para proceder com o atendimento, porém, ele poderá não ter a atitude de tratar o cliente bem no momento do atendimento ou ainda poderá apresentar falta de vontade de buscar informações ao acessar o sistema.

Atenção estudante, se você realmente pretende aprender sobre como mudar uma atitude ou um comportamento, é necessário que você fique bem atento às consequências que precedem o comportamento esperado. Se o atendente de telemarketing atendeu bem ao seu cliente e acessou todas as informações necessárias, é preciso programar uma consequência reforçadora para esse atendente, como um elogio ou até mesmo um ponto a mais na sua avaliação de desempenho, sempre com o claro objetivo de fortalecer esse comportamento e tornando-o mais provável nos próximos atendimentos (REGRA, 2004). Todavia, se o comportamento esperado não for demonstrado pelo atendente também será preciso programar uma consequência, que diante dessa situação pode ser de caráter orientativo ou punitivo, evitando assim que o comportamento indesejado se repita.

Todavia, transmitir informações, treinar habilidades ou mudar atitudes é uma função do subsistema de treinamento nas organizações. Você conseguiria listar outros objetivos deste subsistema de recursos humanos?

De uma maneira geral, o objetivo do setor de treinamento é contribuir para a realização dos objetivos organizacionais, planejando e executando ações educacionais que levem ao bom desempenho do colaborador. É o treinamento que tem a função de ajustar o colaborador às novas formas de trabalho, considerando mudanças ambientais e preparando-o para o desenvolvimento e assimilação de novas tecnologias e novos processos. (BOHLANDER, SNELL. 2015).

De acordo com Marras (2002), uma organização poderá estabelecer uma dinâmica de desenvolvimento de pessoas por meio de treinamentos para atingir os seguintes objetivos:

- Integrar novos funcionários ensinando-os as normas, as regras e

os valores que a empresa preza e que eles deverão respeitar e seguir ao desenvolver o seu trabalho.

- Preparar os funcionários para o trabalho, fornecendo formação profissional mínima para a apropriação dos CHAs, que são necessários para o desempenho das suas funções.
- Nivelar os CHAs dos trabalhadores para elevar a média de desempenhos superiores, aumentando por consequência a produtividade e lucratividade da empresa.
- Realizar mudança na cultura organizacional, caso ela esteja interferindo nos resultados negativamente ou reforçar a manutenção, se ela estiver influenciando positivamente.
- Aumentar o conhecimento dos trabalhadores sobre qualquer aspecto de interesse da empresa.
- Desenvolver e aprimorar habilidades nos trabalhadores que contribuam na realização do seu trabalho com maior eficiência e eficácia.
- Mudar a atitude do trabalhador que não está se comportando de maneira adequada, melhorando assim a qualidade e o rendimento do seu trabalho.



Pesquise mais

Que tal ler um artigo que estudou a adoção do treinamento como meio para alcançar os objetivos organizacionais? SILVA, Maria Ednei da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. Rev. adm. contemp. vol.10 n.3 Curitiba, July/Sept. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000300006&script=sci_arttext&lng=pt>. Acesso em: 17 set. 2017.

Assista a uma apresentação que o ajudará a criar argumentos para defender e incentivar a adoção de treinamentos para a sua empresa e para os seus colaboradores. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=H81EVSUADRA>>. Acesso em: 17 set. 2017.

Diante destes objetivos do treinamento é possível concluir que esse subsistema lidará constantemente com as práticas de ensino para promover a aprendizagem. Que tal reforçar estes dois conceitos?

Como já foi visto anteriormente, o ensino e o aprendizado são dois processos diferentes apesar de estarem intimamente relacionados. Mesmo assim é bom lembrar que a instrução significa

o ensino organizado de uma tarefa ou atividade e, se preocupa-se em programar contingências para instalar e fortalecer comportamentos que sejam úteis aos estudantes e à comunidade, mobilizando recursos educacionais para facilitar a apropriação desses novos comportamentos. Já o aprendizado, consiste na apropriação de CHAs que ampliam o repertório comportamental de um indivíduo.



Assimile

Aprendizado é o processo pelo qual um indivíduo adquire e amplia o seu repertório comportamental (CHA) por meio da educação ou da experiência de vida. (MUCHINSKY, 2004)

Ao serem tratados de maneira distinta, fica mais fácil compreender que a aquisição de comportamentos é um processo que pode ocorrer naturalmente, nem sempre envolvendo o ambiente educacional ou sendo estimulado por uma proposta formal de ensino, facilitando também o entendimento de que uma proposta de aprendizado pode não surtir efeito e não culminar em ampliação de repertório. Isso poderá acontecer por deficiência do programa educacional ou por problemas de aprendizado do aprendiz.

O gestor de pessoas, que pretende desenvolver os seus funcionários por meio de capacitações e treinamentos, deve compreender muito bem a interdependência destes dois processos, procurando criar mecanismos para planejar o treinamento de modo que os objetivos a que ele se proponha possam ser medidos e avaliados, permitindo a constatação da sua efetividade.

Portanto, não basta submeter os funcionários à programas de treinamentos, deve-se além disso, verificar o quanto eles aprenderam ao passarem pelo programa.

Agora você deve realizar as atividades propostas para avaliar e fortalecer o seu aprendizado sobre desenvolvimento de pessoas.

Sem medo de errar

Você está na empresa Fixabem com a missão de convencer o seu principal executivo, o senhor Padovan sobre a importância do nível educacional dos seus funcionários e sobre como ele pode influenciar positivamente o desempenho deles e, por consequência, elevar a produtividade da empresa. Você já conseguiu despertar o interesse dele pela educação com o conteúdo do primeiro relatório, agora será

a chance de consolidar e fortalecer este interesse, fornecendo mais argumentos sobre o quê e como treinar os colaboradores, evitando desperdícios de recursos e ainda esclarecendo para o executivo quais são os objetivos do treinamento empresarial.

A principal objeção dos empresários que pensam como o Sr. Padovan (rejeitam educar ou treinar seus funcionários) é que os programas de treinamento são fontes de custos e trazem pouco ou nenhum resultado para a empresa e só beneficiam os colaboradores que participam destes programas. Os empresários costumam pensar também que o treinamento tira o funcionário por um tempo de suas atividades, enquanto ele participa das aulas, gerando necessidade de substituições temporárias ou ocasionando parada nas atividades, tudo isso para se transmitir informações que nem se sabe se ele (funcionário) irá compreender e transferir para o seu ambiente de trabalho.

Para dissipar estes pensamentos e, neutralizar essas objeções é preciso reconhecer que a mera transmissão de informações realmente não é considerada uma boa alternativa para educar os funcionários, principalmente porque a transmissão não assegura o pleno entendimento da informação transmitida. Logo, faça esse registro no seu relatório e em seguida apresente a solução, que consiste no processo de comunicação.

Liste os papéis do processo de comunicação, descrevendo sucintamente cada um deles. Enfatize o papel primordial que o feedback possui para garantir o entendimento dos receptores, que no caso da Fixabem, serão os aprendizes participantes dos programas educacionais.

Apresente a comunicação como um processo necessário para transmitir informações e fortalecer conhecimentos, ressaltando que para ser completa, o emissor deve se assegurar que o receptor a compreendeu.

Ressalte que o sucesso de um programa educacional depende da eficácia do processo de comunicação. Aproveite e relate também para o Sr. Padovan que para se fornecer conhecimento é preciso submeter os aprendizes à leitura de textos, exibição de filmes e áudios e ainda a palestras. Já para ensinar habilidades é preciso de muito treino (pode até incluir um exemplo de um atleta para ajudá-lo a entender sobre a importância do treino para aprimorar as habilidades).

Diga ao Sr. Padovan que além do conhecimento e da habilidade,

os funcionários também devem aprender a mudar de atitude, o que depende de outras abordagens educacionais, mais precisamente as de cunho comportamentais.

Realce para o executivo da Fixabem todos os objetivos que podem ser alcançados por meio da aplicação de programas de treinamento, salientando que é altamente necessário discernir entre os conceitos de ensino e de aprendizagem para ter sucesso com os treinamentos.

A sugestão é que você guarde este relatório junto com o anterior para reutilizá-los no momento da elaboração do produto projeto de um ciclo de treinamento após a Unidade 2.

Avançando na prática

Programa Educacional Faca Afiada

A empresa frigorífica RedMe@t possui uma rede de açougues com 17 lojas distribuídas em 14 bairros na cidade de Campinas, interior de São Paulo. A RedMe@t conta com o auxílio de uma assessoria de marketing que, apesar de representar um custo para a empresa, ajuda a manter as lojas cheias durante todo o horário de funcionamento. Cada loja emprega em média quatro açougueiros, que precisam dar conta do trabalho diário de desossar as peças e disponibilizar os cortes e as quantidades solicitadas pelos clientes. Todavia, durante os últimos meses, a empresa vem notando uma crescente elevação na quantidade de carne desperdiçada por cortes feitos de forma indevida ou a contragosto da clientela, causando prejuízos para a empresa e ocasionando a perda de clientes. A assessoria de marketing apresentou uma solução educacional para ensinar os açougueiros a trabalharem de forma correta e melhorarem suas eficiências e produtividades, evitando assim os atuais prejuízos. Para essa assessoria o programa consistiria em uma palestra de quatro horas, para que sejam discutidas e apresentadas formas de se cortar a carne. Também estava prevista a exibição de dois vídeos sobre cortes especiais de carne. Na hora final da palestra a proposta era falar sobre como melhorar o atendimento ao cliente.

Se você fosse o tomador de decisões da RedMe@t, qual seria a sua posição diante desta proposta de treinamento para os açougueiros? Defenda a sua posição com os argumentos descritos nesta seção.

Você deveria agir no sentido de esclarecer que essa proposta de programa está totalmente inadequada para o contexto da empresa. Os 68

funcionários em questão precisam melhorar as suas habilidades de corte das carnes, exigindo um treino prático, onde os funcionários simulassem os cortes e recebessem orientação frequente para refinar essa habilidade até que os cortes se tornem precisos e rápidos, favorecendo a empresa em termos de produtividade e manutenção da qualidade.

É importante evidenciar que a mera transmissão de informação, que é a proposta da consultoria, por meio de apresentações orais e exibição de filmes não garantirá o aprendizado necessário apesar de ser útil para os novatos e aprendizes. Outro fator que influencia diretamente no aprendizado neste formato de transmissão de informações é a atenção dos aprendizes, pois seria um desafio e tanto manter a atenção de 64 açougueiros ou quaisquer outros 64 profissionais durante quatro horas.

Faça valer a pena

1. O transmissor ou fonte da mensagem é quem inicia o processo da comunicação, geralmente é uma pessoa que necessita ou deseja passar uma informação à outra. Para emitir a mensagem, o transmissor a codifica e a transforma em informação por uma série de símbolos ou fonemas, (palavras escritas ou faladas, gestos, imagens, ícones) que deverão ser mutuamente entendíveis ao serem decodificadas pelo receptor.

Quais são os três fatores que podem influenciar a eficácia do processo de comunicação?

- a) o emissor, o receptor e a mensagem.
- b) os meios, o emissor e o receptor.
- c) o emissor, o receptor e o ruído.
- d) a codificação, a decodificação e o ruído.
- e) a codificação, a decodificação e os meios.

2. O conhecimento (o C do CHA) de um indivíduo pode ser ampliado por circunstâncias de ensino que prevejam formas para se constatar o correto e o respectivo entendimento do que se pretendia comunicar/ensinar e ainda que elimine ou neutralize os potenciais ruídos que poderão dificultar a compreensão da informação que está sendo transmitida/ensinada. Por isso, uma competência depende também, além do conhecimento do trabalhador, das suas _____ e _____.

Marque a alternativa que contenha os respectivos termos que completem as duas lacunas do texto-base desta questão.

- a) capacidades e motivações.
- b) habilidades e as atitudes.
- c) habilidades e motivações.
- d) capacidades e atitudes.
- e) ações e reações.

3. Um operador de telemarketing foi submetido a um programa de treinamento para aprender a operar o sistema de consulta de informações da empresa e, em seguida, recebeu outro treinamento com o objetivo de prepará-lo para atender os clientes via telefone. Porém, esse mesmo operador recebeu muitas reclamações por tratar mal os clientes e por falhar ao consultar o sistema. Diante desses fatos é possível afirmar que:

- I. O operador recebeu instrução formal, mas não conseguiu transferir essa instrução para o ambiente de trabalho.
- II. O operador aprendeu sobre o treinamento para operar o sistema, falhando por vontade própria, mas não se apropriou das habilidades para prestar bom atendimento ao cliente.
- III. O operador foi treinado para ampliar os seus conhecimentos e aprimorar as suas habilidades, mas está falhando na sua atitude.

Aponte a alternativa correta em relação às três afirmações do texto-base desta questão.

- a) As afirmações I, II e III são verdadeiras.
- b) Apenas a afirmação III é verdadeira.
- c) Apenas as afirmações II e III são verdadeiras.
- d) Apenas as afirmações I e II são verdadeiras.
- e) Apenas as afirmações I e III são verdadeiras.

Seção 1.3

O ciclo do treinamento

Diálogo aberto

Olá estudante, seja bem-vindo a mais uma seção de estudos sobre desenvolvimento de pessoas. Depois de aprender sobre os conceitos iniciais e os tipos de educação, e ainda conhecer a conceituação de treinamento, chegou o momento de você entender o ciclo de treinamento para aprimorar seus conhecimentos sobre as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Você sabe o significado da palavra ciclo? Conforme o dicionário HOUAISS(2009) o ciclo consiste no “conjunto de fatos, de ações, de obras que se sucedem no tempo e evoluem, marcando uma diferença entre o estágio inicial e o estágio conclusivo”. Em outras palavras, um ciclo tem começo, meio e fim, sendo o seu estado final diferente do estado inicial. Você, por exemplo, está passando por um ciclo de aprendizagem composto por várias etapas, que resultará na apropriação de um conjunto de CHA que o diferenciará substancialmente de outros profissionais, ampliando o seu repertório comportamental e, conseqüentemente, tornando você uma pessoa diferente no aspecto do seu desenvolvimento profissional, aliás, muito diferente de quando você iniciou os seus estudos.

Será justamente essa conotação que permeará o seu entendimento sobre o ciclo de treinamento nesta unidade curricular, ajudando você a reconhecer o treinamento como um processo cíclico e a compreender a sistemática de levantamento de necessidades de treinamento, identificando os meios para diagnosticar essas necessidades e usando os resultados do diagnóstico para planejar o programa de treinamento.

O senhor Padovan da Fixabem está tão satisfeito com os seus relatórios que decidiu baixar a guarda, resistindo cada vez menos à possibilidade de aceitar o treinamento, como alternativa para os problemas relacionados ao nível educacional da mão de obra da sua empresa. O executivo está muito animado com as perspectivas de melhoria de desempenho que podem advir da aplicação de treinamentos, pois agora ele quer que você planeje e aplique um treinamento para o pessoal, contudo, não é bem assim que as coisas funcionam. Será que ele sabe sobre a importância de

se respeitarem as etapas do ciclo de treinamento? Saberá o Sr Padovan que é estritamente necessário planejar um programa de treinamento antes de aplicá-lo? Portanto, você deverá, além de conscientizar o seu chefe, preparar um plano de ação para prever uma sistemática de treinamento na Fixabem, sem atropelos e respeitando cada uma das etapas do ciclo de treinamento.

Para conseguir dar conta desta tarefa, você precisará realizar a leitura do *Não pode faltar*, assim como as atividades propostas, pois somente assim você se tornará um profissional diferenciado e desejado pelo mercado de trabalho. Por isso, mãos à obra e bom estudo.

Não pode faltar

Você deve se lembrar que o treinamento é um processo sistemático que tem como objetivo “preparar o trabalhador para o aperfeiçoamento de suas potencialidades e capacidade produtiva, bem como estimulá-lo para que descubra outras habilidades” (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012, p .168). Deve se lembrar também que segundo Bohlander e Snell (2015) o treinamento é um processo composto por quatro fases sequenciais, distintas e interdependentes que serão agrupadas em um conceito denominado de ciclo de treinamento conforme ilustrado na Figura 1.4.

Figura 1.4 | Ciclo de treinamento



Fonte: adaptada de Bohlander e Snell (2015, p. 264).



Ciclo de treinamento é o processo que envolve quatro atividades macros sequenciais e necessárias para a aplicação de um programa de treinamento, com o objetivo de evitar o desperdício de recursos em ações educacionais que possam ser mal dirigidas, mal concebidas ou fora da realidade da organização.

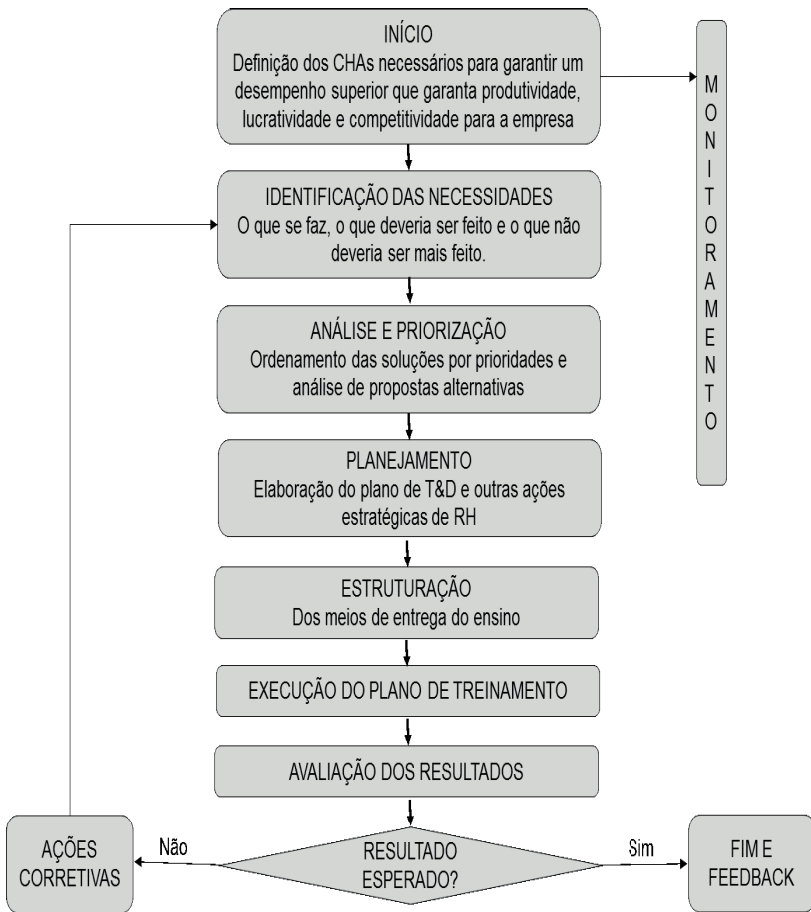
Respeitar e seguir as etapas do ciclo de treinamento evitará o desperdício de recursos, otimizando os investimentos feitos para melhorar o nível educacional dos trabalhadores por meio de uma abordagem sistêmica e ordenada. (MENESES; ZERBINI e ABBAD, 2010)

Esta abordagem envolve quatro fases, a saber:

1. Avaliação das necessidades de treinamento (pessoas, tarefas, empresa).
2. Projeto do programa (metas organizacionais, disponibilidade do treinando, princípios de aprendizagem).
3. Implementação do programa (métodos no local de trabalho, fora do local de trabalho, desenvolvimento gerencial).
4. Avaliação do programa (reação, aprendizado, comportamento, resultados).

Cada uma das etapas do ciclo de treinamento será descrita, detalhadamente, no decorrer desta unidade curricular e para começar você agora aprenderá sobre a primeira etapa do ciclo que é a avaliação de necessidades de treinamento, que recebe duas denominações distintas, Levantamento das Necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (LNTD) e Diagnóstico das Necessidades Treinamento e Desenvolvimento (DNTD). De acordo com Felipe (2007), o levantamento das necessidades é o ponto de partida para qualquer proposta de programa de treinamento conforme ilustrado na Figura 1.5.

Figura 1.5 | Fluxo macro do ciclo de treinamento



Fonte: adaptada de Felipe (2007, p. 7).

Todavia, é pertinente ressaltar que existe uma diferença teórica entre os termos levantamento e diagnóstico das necessidades. Enquanto o diagnóstico é mais investigativo e parte de uma premissa de verificação dos pontos que precisam ser melhorados, ou da constatação concreta de que falta algo ao trabalhador para que ele possa melhorar o seu desempenho; o levantamento é mais arbitrário e com menor preocupação das reais necessidades de treinamento e sobre os benefícios que o programa trará para a empresa. Que tal um exemplo para fortalecer o entendimento da diferença entre esses dois termos?



Uma empresa consultou o resultado da pesquisa de clima organizacional e da avaliação de desempenho dos seus colaboradores para a partir daí, desenvolver o seu programa de treinamento visando suprir as deficiências e as necessidades identificadas, configurando assim uma ação baseada em um diagnóstico que verificou o que estava errado e precisava ser melhorado.

Já outra empresa, para cumprir com os requisitos da norma ABNT ISO 9000 reuniu os gerentes e perguntou a eles quais treinamentos eles queriam fazer e, quais treinamentos os subordinados deles deveriam fazer para se tornarem profissionais melhores.

Percebeu a diferença entre os dois exemplos? Na empresa do segundo parágrafo do exemplo, um gerente pode solicitar um treinamento para aprimorar os seus conhecimentos no idioma Alemão e ainda indicar um funcionário para fazer um curso de liderança. Sem se preocupar se essas competências contribuirão para melhorar o desempenho do trabalho dele ou do seu subordinado, isso é levantamento das necessidades.

Já a outra empresa, a do primeiro parágrafo, realizou um diagnóstico similarmente ao que acontece em um consultório médico, procurando identificar a "doença" que está impedindo que os trabalhadores alcancem os resultados esperados e então "receitar" o treinamento na medida certa para elevar o desempenho. Por conta dessa diferença teórica, independentemente de se empregar a denominação diagnóstico ou levantamento, o sentido será o de investigar as necessidades reais de treinamento para se evitar desperdícios de recursos com programas desnecessários ou fora do contexto da empresa, que causem pouco ou nenhum impacto no seu desempenho ou na sua produtividade e lucratividade.

Mager (2001) chama a atenção para o cuidado de não se desperdiçar recursos com treinamentos desnecessários, pois em alguns casos o problema de desempenho não poderá ser resolvido com treinamento ou, de outra maneira, o treinamento pode não surtir efeito se o colaborador não praticar o que aprendeu.



Pesquise mais

Quer ficar por dentro de dicas práticas e valiosas sobre como treinar pessoas sem desperdiçar recursos? Então vale a pena ler essa obra.

MAGER, Robert F. O que todo chefe deve saber sobre treinamento: um guia para valorizar seu dinheiro aplicado em treinamento. São Paulo: Ed. Market Books, 2001.

Aproveite e leia um artigo que analisa um levantamento real de necessidade de treinamento em uma empresa. COSTA, Débora Vargas Ferreira et al. Diagnóstico da necessidade de treinamento: o caso Beta Engenharia Ltda. Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n.37, 2013. p.190-214. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/cepe/article/view/3527/2753>>. Acesso em: 20 Set. 2017.

Mager (2001), ainda indica que se uma pessoa já sabe fazer algo, tem competência para tanto, e mesmo assim não consegue um bom desempenho, não será uma maior carga de treinamento que mudará esta situação de mediocridade. Talvez o problema esteja mais nas condições de trabalho do que no próprio trabalhador. Portanto, lembre-se dessas duas dicas de Mager (2001) quando estiver investigando sobre as necessidades de treinamento, certifique-se se é realmente a falta de treinamento que está ocasionando o desempenho medíocre, certificando-se também se o conteúdo que será ensinado no treinamento poderá ser transferido imediatamente e de modo prático para o local de trabalho.

Já Meneses, Zerbini e Abbad (2010), também apontaram para dois fatores que podem influenciar o desempenho dos trabalhadores e que não poderão ser resolvidos por meio de treinamentos. Quer saber quais são esses dois fatores? Então vamos lá: Condições de trabalho e motivação dos trabalhadores, esses autores sugeriram programas de qualidade de vida (e não treinamento) para resolver os problemas de motivação e a readequação dos equipamentos, assim como o redesenho de processos para melhorar as condições de trabalho.



Reflita

Por que submeter um trabalhador, que opera com bom desempenho uma máquina há mais de sete anos, a um treinamento só pelo fato de o desempenho dele apresentar frequente declínios proporcionais ao envelhecimento do equipamento?

Qual a probabilidade de um trabalhador lembrar-se do que foi ensinado em um treinamento, seis meses após a sua realização, se ele não praticar o que aprendeu neste período?

Realizar um diagnóstico de necessidade fornecerá valiosos subsídios que servirão de referência para o planejamento do treinamento, identificando dois pontos cruciais como ponto de partida: Quem deverá ser treinado? O quê deverá ser aprendido? (MARRAS, 2002, p. 150)



Assimile

Diagnóstico das necessidades de treinamento é uma atividade de pesquisa e análise que tem o objetivo de detectar as carências dos trabalhadores em relação ao seu CHA ou à sua falta de experiência para dar conta das suas funções e responsabilidades.

Vale ressaltar que o diagnóstico poderá ser realizado sob dois aspectos: o reativo e o preventivo.

O aspecto reativo do diagnóstico é caracterizado quando se detecta uma anomalia organizacional e então se propõe um programa de treinamento para combater as suas causas com vistas a eliminá-las. Se os gastos com manutenção dos equipamentos apresentarem elevação fora do normal, torna-se altamente recomendável que a empresa reaja, submetendo os funcionários da manutenção a um programa de treinamento que os ensine a evitar as constantes avarias. Agora, se uma empresa irá implantar um novo sistema computacional administrativo, ela, preventivamente, já considerará que os funcionários que serão usuários desse sistema necessitarão de um treinamento antes de operá-lo.



Pesquise mais

Você aprenderá sobre como fazer uma avaliação de necessidades de treinamento lendo um artigo que relata como isso foi feito em um órgão público brasileiro, tomando como amostra auditores de obras públicas.

FERREIRA, Rodrigo R. ABBAD, Gardênia da S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. Revista Psicologia, Organizações e Trabalho. v.14 n.1 Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&p id=S1984-66572014000100002>. Acesso em: 25 set. 2017.

Quer mais dicas sobre como levantar as necessidades de treinamentos dos colaboradores? Então assista ao vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=oh9iSSegpmk>>. Acesso em: 25 set. 2017.

Conforme apontado por Bohlander e Snell (2015); Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), Meneses, Zerbini e Abbad (2010) e Muchinsky (2004), uma análise do diagnóstico das necessidades de treinamento deve considerar três níveis distintos: nível organizacional, nível das tarefas e nível dos trabalhadores.

A análise do nível organizacional é a que verificará as condições ambientais, as estratégias empresariais e a disponibilidade de recursos para que então determine os setores carentes de treinamento. Trata-se de um exame para verificar onde será a prioridade do treinamento. Empresas que estão prestes a passar por processo de fusão exigem preparação (treinamento) para evitar desconfortos e conflitos entre os novos colegas de trabalhos. Mudança tecnológica e implantação de um programa de qualidade total exigem treinamento prévio e estruturado. Dados como o custo da mão-de-obra, qualidade de bens e serviços, ausências, rotatividade do pessoal e o número de acidentes de trabalho, também ajudam a detectar uma necessidade de treinamento. Por fim, na análise da empresa deverá ser considerada a disponibilidade de recursos para o treinamento, se existem candidatos potenciais e o tempo disponível para o treinamento.

O segundo nível é o das tarefas, que analisará as atividades que deverão ser realizadas pelos trabalhadores e a partir delas será definido o CHA necessário para desempenhá-las. Consiste também, na ação de determinar qual conteúdo de programa de treinamento deveria estar na base de um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho. Esta fase envolve uma revisão da descrição de cargos e os CHAs necessários para desempenhar estes cargos. Inicialmente, é recomendável se fazer uma lista de todas as tarefas ou atribuições incluídas no cargo. Em seguida, elabora-se outra lista com as etapas executadas pelo colaborador para completar cada tarefa ou atribuição. O objetivo é entender o cargo plenamente, pois, dessa maneira, o tipo de desempenho exigido (fala, memória, discriminação, manipulação) mais as habilidades e os conhecimentos necessários podem ser definidos com maior facilidade e precisão. Que tal um exemplo para facilitar o entendimento desta lista de tarefas e atribuições?



Exemplificando

Para realizar um raio X de tórax, o radiologista deverá posicionar corretamente o paciente (manipulação), dar as instruções necessárias (fala) e verificar a posição ideal entre o equipamento e o paciente (discriminação). Os tipos de habilidades de desempenho e conhecimento que os funcionários precisam podem ser determinados observando e perguntando aos colaboradores qualificados que ocupam o cargo. Essas informações ajudarão os analistas de treinamento a selecionarem o conteúdo do programa e a escolherem o método de treinamento mais efetivo.

O terceiro e último nível é o dos trabalhadores, que consiste na análise do desempenho atual deles e da presença de certas competências requeridas para o desenvolvimento do seu trabalho. É uma análise importante para evitar a inclusão nos programas de colaboradores que não precisam do treinamento.

Vale ressaltar que ao se realizar uma análise do diagnóstico sob a perspectiva desses três níveis, será possível estipular os objetivos do treinamento de forma mais produtiva, pertinente e eficaz e ainda definir de forma mais objetiva quem será treinado, evitando assim desperdícios de recursos e aumentando a efetividade do treinamento.



Refleta

Quais seriam as possíveis consequências de se propor um programa de treinamento sem realizar o respectivo diagnóstico das necessidades?

Com base no que já foi estudado até agora, você conseguiria identificar e descrever meios para diagnosticar as necessidades de treinamento em uma organização?

Então fique sabendo que, de acordo com Ivancevich (2008) um dos principais meios de diagnóstico das necessidades de treinamento é a avaliação de desempenho, pois ela possibilita acompanhar o desempenho dos funcionários, identificando deficiências individuais que podem ser eliminadas com a adoção de programas de treinamentos, monitorando também os resultados alcançados pelos grupos de trabalho.



Exemplificando

O Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) de uma grande loja virtual de varejo recebe aproximadamente 3.000 ligações por dia, que são atendidas por 30 funcionários divididos em dois turnos de cinco horas. As ligações duram em média 6 minutos e, sendo assim, cada colaborador deve atender 10 ligações por hora de trabalho com 100% de resolução do problema do cliente e nenhuma reclamação de cliente. Ao avaliar o desempenho individual, o varejista virtual identificou que uma parte dos funcionários atendia até 13 ligações por hora com 95% de resolução dos problemas, enquanto outro grupo atendia entre 7 a 8 ligações por hora com 75% de resolução dos problemas. Diante dessa constatação o executivo de RH da empresa entrevistou os funcionários e percebeu que o excesso de ligações estava afetando o grupo com desempenho superior, apontando a deficiência do outro grupo como a causa principal dessa queda de eficácia. Também detectou que a baixa produtividade era ocasionada por deficiência do atendente em operar o sistema e ainda pela falta de habilidades sociais para interagir com os clientes, causando morosidade no atendimento e falta de resolução dos problemas. A empresa usou esse diagnóstico para propor um programa de treinamento e definir o público-alvo e os objetivos de ensino.

Outra forma de se diagnosticar as necessidades de treinamento é por meio da observação dos indicadores organizacionais, pois eles evidenciam fontes de ineficiência no trabalho, facilitando assim a identificação das suas causas, como, uma frequente quebra de equipamento pode revelar o seu mau uso ou os atrasos em relação ao cronograma ou programação indicam problemas logísticos ou ainda a quantidade de matéria prima desperdiçada aponta para problemas no processo produtivo. Diante dessas observações, você acha que é possível planejar um programa específico de treinamento para cada uma delas?

A resposta é: ainda não.

Os indicadores e a avaliação de desempenho identificam os problemas e fornecem pistas para as suas causas, logo é preciso investigar um pouco mais para planejar o programa de treinamento ideal para cada caso. (MENESES; ZERBINI e ABBAD, 2010)

Após constatar um problema e ter ideia da sua causa, o gestor deve levantar mais informações e poderá fazer isso solicitando aos supervisores e gerentes das áreas afetadas uma averiguação localizada

das deficiências da sua equipe, em outras palavras, para descobrir o que está faltando em termos de CHA para um desempenho superior. Por sua vez os supervisores podem aplicar testes (práticos e teóricos) em seus funcionários para levantar o conhecimento e a habilidade deles para o desenvolvimento do trabalho, diagnosticando assim as possíveis carências.

Outro meio para se diagnosticar uma necessidade de treinamento é ficar atento às mudanças no ambiente de trabalho, pois as modificações nas rotinas de trabalho, geralmente ocasionadas por novos sistemas, novos processos ou novos equipamentos exigem a respectiva reeducação dos trabalhadores.

Depois de completar a primeira fase do ciclo de treinamento já é possível iniciar a segunda etapa que é a programação de treinamento.



Assimile

Programação de treinamento consiste na definição dos objetivos e do público alvo de um treinamento, considerando a respectiva previsão do conjunto das ferramentas, dos recursos e das atividades que serão empregadas para solucionar as deficiências identificadas no diagnóstico das necessidades de treinamento.

Conforme Graceffi (2007), será nesta etapa que serão prescritas e detalhadas as ações educacionais, as quais os trabalhadores serão submetidos, incluindo os objetivos de ensino, o público alvo, o local, a metodologia de ensino e o conteúdo do programa de treinamento entre outras possíveis necessidades. Para planejar um programa de treinamento de forma sistêmica, produtiva e devidamente fundamentada, é de suma importância realizar um check list, certificando-se que as questões do Quadro 1.1 sejam devidamente respondidas.

Quadro 1.1 | Check list de informações para planejar o programa de treinamento

- O que deverá ser ensinado?
- Quem deverá aprender e quem deve ensinar?
- Quando deverá ser ensinado?
- Onde deverá ser ensinado?

- Como se deverá ensinar?
- Quanto tempo será necessário?
- Quanto custará?

Fonte: adaptado de Vilas Boas e Andrade (2009), Graceffi (2007).

De posse dessas informações já é possível iniciar o planejamento do treinamento, definindo de modo claro os seus objetivos e os resultados esperados, descrevendo quais serão os métodos de ensino a serem empregados e os conteúdos que serão abordados no programa. O formato e a duração também serão alvos de descrição no planejamento de um treinamento, optando entre a forma de palestras, oficinas, vivências ou ainda adotando formatos híbridos com o emprego de ferramentas tecnológicas, com durações que podem variar muito dependendo do que será ensinado, pois alguns treinamentos podem ser realizados em poucas horas em apenas um dia e outros podem exigir uma quantidade maior de horas e conseqüentemente provocar mais encontros para a aplicação das ações educacionais. Neste ponto é recomendável verificar se o momento de realização do treinamento (data e duração) não é conflitante com a agenda corporativa. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012)



Refleta

Quais seriam as implicações de se propor e executar um treinamento para o pessoal da produção da indústria de sorvetes em pleno verão? Ou os trabalhadores operacionais de uma fábrica de chocolates nas proximidades da páscoa?

De acordo com Ivancevich (2008) e Graceffi (2007) o planejamento de um treinamento deve definir ainda quais serão os recursos necessários para executá-lo, como, qualidade do facilitador, equipamentos audiovisuais, local, materiais, máquinas, equipamentos, ferramentas, sistemas entre outros possíveis.

Ao definir os participantes do treinamento a orientação é descrever as suas características e verificar a disponibilidade de tempo que eles podem se dedicar ao programa, sem esquecer de dimensionar quantas pessoas participarão.

Também deverá estar contemplado no planejamento de um treinamento o cálculo da relação custo benefício do programa,

relacionando os custos com a execução do programa com os resultados e ganhos que o programa trará para a empresa.

Finalmente a sistemática de avaliação dos resultados deve fazer parte do planejamento, de modo a verificar se os objetivos foram atingidos e os impactos dos treinamentos nos resultados da empresa, relevando ainda os pontos críticos e deficientes do programa que necessitem de algum tipo de ajuste para torná-los mais efetivos.



Pesquise mais

Você pode aprender mais sobre os aspectos críticos que devem ser considerados no planejamento de treinamentos lendo o seguinte artigo: PRADA, Denyse F. e MIGUEL, Paulo A. C. Uma proposta de aplicação do QFD para sistemas de treinamento. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR21_0670.pdf>. Acesso em: 23 set. 2017.

Por que alguns treinamentos não funcionam? Responder a essa pergunta é o objetivo do vídeo disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kX4I_7V_zyM>. Acesso em: 23 set. 2017.

Bem, por enquanto é isso que você deve aprender nesta seção, contudo, o planejamento de um programa de ensino voltará a ser alvo de aprendizado de uma maneira mais detalhada.

Agora é com você, teste o seu aprendizado realizando as próximas atividades.

Sem medo de errar

O seu trabalho para o senhor Padovan está rendendo frutos e ele está convencido que o treinamento poderá realmente ajudá-lo a melhorar o desempenho dos seus colaboradores. Este é um bom sinal, pois muitas das carências e gaps de aprendizado que travam o desempenho, chegando até a puxá-lo para baixo, poderão ser solucionadas. Todavia, a animação do senhor Padovan não pode ser confundida com atropelo ou "oba oba", pois ele deverá estar ciente da característica cíclica do processo de treinamento e sobre a importância de se respeitar cada etapa para se obter sucesso como resultado da sua respectiva execução.

Portanto, é melhor você iniciar o plano de ação descrevendo o

ciclo de treinamento e a importância de cada uma das suas etapas, deixando claro que o importante agora é avaliar as necessidades, por meio de um diagnóstico, que é a primeira etapa do ciclo.

Faça questão de enfatizar no plano de ação que as informações oriundas desse diagnóstico serão utilizadas para basear a elaboração do planejamento do treinamento.

É importante você frisar para o senhor Padovan que um diagnóstico bem feito e efetivo deve considerar análises nos níveis: organizacional, de tarefas e dos trabalhadores.

A organização precisa estipular quais serão os CHAs que seus funcionários deverão se apropriar para dar conta do trabalho demonstrando alto desempenho, lembrando de avaliar se o nível de desempenho atual (baixo) não é resultado das condições inadequadas de trabalho ou da falta de motivação dos funcionários. Mostre ao executivo da Fixabem que respeitar o ciclo e realizar o diagnóstico evitará desperdícios de recursos, principalmente ao prescrever uma ação educacional planejada especificamente para melhorar uma dada situação de desempenho no trabalho, traduzindo-se em resultados positivos para a empresa.

Na análise da empresa serão verificadas as condições ambientais, as estratégias empresariais, a disponibilidade de tempo e de recursos para só depois se identificar os setores carentes de treinamento, priorizando desse modo preencher as necessidades que mais impactam nos resultados.

Depois disso, na empresa, é preciso analisar as tarefas que são desempenhadas pelos trabalhadores, facilitando assim a determinação de qual conteúdo deverá ser coberto pelo programa. Finalmente é necessário analisar os trabalhadores, constatando a presença ou a falta das competências que devem fazer parte do seu repertório comportamental para se alcançar um desempenho superior na consecução dos resultados, pois, agindo assim, será mais fácil e produtivo identificar quem precisa ser treinado, evitando o desperdício de recursos com funcionários que não precisam participar das atividades educacionais.

O seu plano de ação deve considerar que na fase de diagnóstico é preciso observar e acompanhar os indicadores organizacionais e os resultados das avaliações de desempenho, para identificar problemas concentrados em algum setor ou departamento específico e, assim

que houver essa identificação e a ocorrência de algum problema for constatada, será necessário levantar informações mais detalhadas junto aos supervisores e gerentes das áreas afetadas, fazendo uma averiguação localizada das deficiências da equipe e descobrindo o que está faltando em termos de CHA para um desempenho superior. Se mesmo assim ainda restarem dúvidas, é melhor prescrever a aplicação de testes diretamente nos funcionários dos setores envolvidos como forma de diagnosticar as possíveis carências.

Você precisa informar ao senhor Padovan que todas as informações levantadas na fase de diagnóstico servirão para a elaboração do planejamento do treinamento, que serão prescritas e detalhadas as ações educacionais, as quais os trabalhadores serão submetidos, incluindo os objetivos de ensino, o público alvo, o local, a metodologia de ensino e o conteúdo do programa de treinamento entre outras possíveis necessidades. Para facilitar o entendimento dele sobre o planejamento do programa, inclua no plano de ação as perguntas que devem ser respondidas para tornar o plano efetivo e produtivo, ressaltando que o plano deverá responder: O que deverá ser ensinado? Quem deverá aprender e quem deve ensinar? Quando deverá ser ensinado? Onde deverá ser ensinado? Como se deverá ensinar? Quanto tempo será necessário? Quanto custará?

Mostre ao senhor Padovan que só de posse dessas informações será possível iniciar o planejamento do treinamento definindo de modo claro os seus objetivos e os resultados esperados, descrevendo quais serão os métodos de ensino a serem empregados e os conteúdos que serão abordados no programa.

Lembre-se que este aspecto cíclico do treinamento deverá ser adotado também na elaboração do produto desta unidade.

Avançando na prática

Acidentes com a RodaPresa.

A empresa de logística Roda Presa está localizada na região metropolitana de Recife e possui clientes de vários segmentos produtivos, transportando desde produtos alimentícios até sofisticados equipamentos médicos. Tudo estava indo muito bem com a empresa até que, nos últimos três meses, o número de acidentes com os veículos da empresa dobrou, impactando inclusive, no valor do seguro

cobrado pelas seguradoras. No último acidente a empresa perdeu um motorista por invalidez tamanha foi a gravidade do acidente.

A principal executiva da empresa, a senhora Sulamita, ficou muito preocupada e decidiu que deveria fazer algo para reduzir o número de acidentes, colocando como meta que esse número deveria ser menor que o apresentado há três meses. Apesar de ser uma executiva talentosa, ela não sabe ao certo por onde começar e, por isso, solicitou a sua ajuda. Ajude a empresa Roda Presa a preservar a integridade e a saúde dos seus motoristas, oferecendo uma proposta de solução para a senhora Sulamita que possa reduzir o número de acidentes.

Para resolver o problema da empresa Roda Presa é necessário obter o apoio da senhora Sulamita, fornecendo informações sobre a necessidade de se respeitar o ciclo de treinamento e iniciar os trabalhos com a realização de um diagnóstico das necessidades de treinamento.

Para tanto, o primeiro passo é verificar a manutenção preventiva e corretiva dos veículos, pois, se o problema estiver neles (veículos) a aplicação de um treinamento será um desperdício de recursos, haja vista que de nada adiantará.

Por outro lado, é preciso também verificar se houve alteração na carga horária de trabalho dos motoristas, fato esse que também não exige um treinamento para ser resolvido, pois os acidentes podem estar ocorrendo por cansaço e, neste caso não se ensina ninguém a não ficar cansado após horas excessivas de trabalho.

Finalmente, se essas duas causas forem eliminadas, é possível verificar o prontuário dos motoristas e verificar quando eles realizaram os treinamentos de direção defensiva e de prevenção de acidentes, observando também se eles se apropriaram corretamente desses ensinamentos. Só então é que se deve iniciar o planejamento de um programa de treinamento para a Roda Presa.

Faça valer a pena

1. Ciclo de treinamento é o processo que envolve quatro atividades macros sequenciais e necessárias para a aplicação de um programa de treinamento com o objetivo de evitar o desperdício de recursos em ações educacionais que possam ser mal dirigidas, mal concebidas ou fora da realidade da organização.

Qual é a alternativa que contém as quatro atividades macros necessárias para a aplicação de um programa de treinamento na sequência correta?

- a) Planejamento, levantamento das necessidades, execução e avaliação dos treinamentos.
- b) Previsão de execução, diagnóstico das necessidades, avaliação das necessidades e fechamento do ciclo.
- c) Avaliação das necessidades, planejamento, execução e avaliação dos treinamentos.
- d) Planejamento das necessidades, definição do conteúdo e das metodologias, formulação dos objetivos do treinamento e avaliação dos treinamentos.
- e) Avaliação das necessidades, definição dos funcionários, execução das ações e avaliação dos funcionários.

2. Diagnóstico das necessidades de treinamento é uma atividade de pesquisa e análise que tem o objetivo de detectar as carências dos trabalhadores em relação ao seu CHA ou à sua falta de experiência para dar conta das suas funções e responsabilidades. Observe os diagnósticos de necessidade de treinamento realizados pelas seguintes três empresas: A empresa A constatou que os gastos com manutenção estão se elevando mês a mês.

A empresa B irá implantar um novo sistema computacional administrativo. A empresa C levantou que seus funcionários estão desmotivados para trabalhar.

Escolha a alternativa correta em relação aos diagnósticos apresentados pelas empresas A, B e C.

- a) A empresa A fez um diagnóstico reativo, já a empresa B fez um diagnóstico preventivo e o diagnóstico da empresa C indica a necessidade de um treinamento comportamental.
- b) A empresa A fez um diagnóstico reativo, já a empresa B fez um diagnóstico preventivo e o diagnóstico da empresa C não indica a necessidade de treinamento.
- c) A empresa A fez um diagnóstico preventivo, já a empresa B fez um diagnóstico reativo e o diagnóstico da empresa C não indica a necessidade de treinamento.
- d) A empresa A fez um diagnóstico preventivo, já a empresa B fez um diagnóstico reativo e o diagnóstico da empresa C indica a necessidade de um treinamento comportamental.
- e) As empresas A, B e C realizaram diagnósticos que indicam a necessidade de planejamento e execução de treinamentos empresariais.

3. I. A programação de treinamento consiste na definição dos objetivos e do público alvo de um treinamento, considerando a respectiva previsão do conjunto das ferramentas, dos recursos e das atividades que serão empregadas para solucionar as deficiências identificadas no diagnóstico das necessidades de treinamento.

II. Será na etapa de planejamento que serão prescritas e detalhadas as ações educacionais as quais os trabalhadores serão submetidos, incluindo os objetivos de ensino, o público alvo, o local, a metodologia de ensino e o conteúdo do programa de treinamento independentemente dos resultados do diagnóstico.

III. Todo e qualquer programa de treinamento deverá ser planejado com base no diagnóstico das necessidades de treinamento, inclusive aqueles direcionados para amenizar ou neutralizar os efeitos das condições de trabalho.

IV. O planejamento de um programa de treinamento deverá garantir que o conteúdo que será ensinado no treinamento poderá ser transferido imediatamente e de modo prático para o local de trabalho.

Diante das quatro sentenças do texto-base desta questão é possível dizer que:

- a) As sentenças I, II e IV são verdadeiras enquanto a sentença III é falsa.
- b) As sentenças I, III e IV são verdadeiras enquanto a sentença II é falsa.
- c) As sentenças I, II e III são verdadeiras enquanto a sentença IV é falsa.
- d) Apenas a sentença I é verdadeira enquanto as sentenças II, III e IV são falsas.
- e) As sentenças I e IV são verdadeiras enquanto que as sentenças II e III são falsas.

Referências

- BOHLANDER, George W. SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do.; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. vol. 1. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri: Manole, 2009.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; HORN, Michael B.; HOHNSON, Curtis W. Inovação na sala de aula: **Como a inovação disruptiva muda a forma de aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FELIPPE, Maria I. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRACEFFI, Vicente. Planejamento e execução do T&D. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HOUAISS, Antônio. **Novo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2009.
- IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- JULIANO, Marcio de Cassio. **Análise dos efeitos de uma programação de ensino aplicada em uma instituição de ensino superior**. 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia Experimental: Análise do Comportamento, Psicologia, PUC, São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/16819>>. Acesso em: 7 set. 2017
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002
- MAGER, Robert F. **O que todo chefe deve saber sobre treinamento**: um guia para valorizar seu dinheiro aplicado em treinamento. São Paulo: Market Books, 2001.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Futura, 2002

MENESES, Pedro, ZERBINI, Thais, ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: ArtMed, 2010.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NELSON, Debra L. QUICK, James C. CORG: **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

REGRA, Jaide A. G. **Aprender a estudar**. In HÜBNER, Maria M. C. MARINOTTI, Miriam. *Análise do comportamento para a educação: contribuições recentes*. Santo André: Esetec, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. 10. ed. Tradução de J. C. Todorov e Rodolpho Azzi. São Paulo: Martins Fontes, 1998

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

T&D e tecnologias educacionais

Convite ao estudo

Prezado estudante seja bem-vindo a mais uma unidade de estudo sobre desenvolvimento de pessoas. Com certeza você já ouviu falar em programas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e sobre como esses programas estão sendo influenciados pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação (TICs), criando um novo contexto para a educação empresarial e desenvolvendo uma tecnologia educacional muito diferente do que se via em um passado recente. Mas, o que é importante aprender sobre este novo contexto? Como aproveitar na prática as orientações teóricas sobre T&D? Quais procedimentos devem ser adotados para transformar o T&D em um setor que possa contribuir para melhorar os resultados da empresa?

As respostas para essas e outras perguntas serão alvo de estudo nesta unidade, para que você possa aprimorar cada vez mais o seu conhecimento sobre o ciclo do treinamento, através do levantamento de necessidades, programação de treinamento, objetivos e público-alvo, e assim ser capacitado para elaborar o produto desta unidade, que consiste em um projeto de treinamento para uma organização.

Para auxiliar o seu aprendizado, você será incumbido de ajudar uma empresa fabricante de sandálias a resolver alguns problemas, assumindo a coordenação do setor de T&D da empresa de sandálias As Baianas. A empresa está situada na região metropolitana de Salvador e tem uma capacidade produtiva de um milhão e meio de pares de sandália por mês, porém, em seus cinco anos de vida, a produção mensal nunca passou de um milhão de pares. As restrições para se atingir a capacidade plena da fábrica são de várias origens. O setor de vendas não consegue pedidos suficientes e culpa o design e as cores das sandálias pela falta de volume de vendas. Quando se consegue um número de

pedidos perto da capacidade produtiva é o setor de produção que apresenta problemas de produtividade e qualidade, não conseguindo assim produzir em tempo hábil o que foi vendido. O principal executivo da empresa tem a oportunidade de assinar um contrato de exportação de 500 mil pares por mês, mas está com muito receio de fechar o negócio e não conseguir dar conta de atingir a sua capacidade plena de produção, afetando assim o fornecimento para seus clientes tradicionais e fiéis do mercado interno. Os mais de 600 funcionários da empresa estão alocados em uma só unidade fabril, distribuídos pelos departamentos de Desenvolvimento de Produtos, Marketing e Vendas, Logística, Produção, Manutenção e Administrativo.

Sabe-se que os diretores dos departamentos culpam uns aos outros sempre que acontece algo ruim, demonstrando sérios problemas de relacionamento, que refletem em toda a cadeia hierárquica da empresa, prejudicando assim a construção de um ambiente propício para elevar a inovação, a qualidade dos produtos, os índices de produtividade e a satisfação dos clientes. Em um estudo de benchmarking, realizado recentemente no mercado de produção de sandálias, se constatou que os concorrentes são mais competitivos, pois apresentam perdas de resíduos próximas de 3%, enquanto a empresa baiana sofre para manter o índice de perdas abaixo de 10%. Além dos refugos, os concorrentes consomem bem menos recursos naturais como água e energia para produzir a mesma quantidade de sandálias que a As Baianas.

Você acredita que é possível reverter este quadro por meio do planejamento e da execução de programas de treinamento? Quais seriam esses treinamentos? Quem deveria participar deles? Quanto custaria esses programas? Não se assuste com essas perguntas, pois você terá plena condição de respondê-las e ajudar a empresa a se livrar dos problemas apresentados após estudar esta unidade, pois a Seção 2.1 tratará dos tópicos do planejamento do treinamento, envolvendo a definição dos objetivos e a escolha das metodologias de ensino, da divisão do trabalho, determinação do conteúdo e dos recursos necessários para aplicar o treinamento com eficácia. Você também aprenderá

a como definir o público-alvo, o local e a periodicidade do treinamento, prevendo a relação custo-benefício e a avaliação dos resultados dos programas. Já na Seção 2.2, você aprenderá sobre os tópicos centrais em Desenvolvimento, conhecendo os conceitos, os objetivos envolvidos nesta atividade de RH, assim como as suas possibilidades de aplicações e de interação com o processo de gestão de carreiras. Finalmente na seção 2.3 você aprenderá sobre a tecnologia educacional de T&D, conhecendo as técnicas quanto o uso, tempo e local de aplicação, assim como as opções de classificação, ferramentas, recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais disponíveis para serem aplicados na educação empresarial.

Gostou da proposta de ensino desta unidade?

Então agora é com você, bom estudo!

Seção 2.1

Tópicos do planejamento do treinamento

Diálogo aberto

Olá estudante, depois de aprender sobre os aspectos conceituais dos programas de educação empresarial chegou o momento de você aprender a planejar um ciclo de treinamento. Você já deve ter conhecido algum amigo que resolveu viajar de última hora em um feriadão e sofreu mais do que se divertiu por conta de não ter planejado a viagem, gastando mais dinheiro do que se esperava e enfrentando dificuldades para encontrar transporte, alimentação e hospedagem.

Pois é, a falta de planejamento ao se propor um programa de treinamento certamente também trará problemas, gerando desperdícios de recursos ao não alcançar os resultados esperados.

Você se lembra que foi contratado pela empresa de sandálias para ajudar a resolver alguns problemas crônicos que estão fazendo a empresa perder produtividade, qualidade e a confiança dos seus clientes, inclusive criando barreiras para que a empresa possa crescer em termos de faturamento, lucratividade e visibilidade com a possibilidade de exportação dos seus produtos. Mas, por onde começar o seu trabalho e definir o que deve ser feito?

Para ajudar a empresa você deve analisar as restrições que estão atrapalhando o seu desenvolvimento e, baseado nessa análise, propor programas de treinamento que possam neutralizá-las ou eliminá-las. Você pode, por exemplo, planejar um treinamento para reduzir o índice de perda de material, elevar a satisfação dos clientes e aumentar a produtividade e qualidade do setor de produção, sempre respeitando as fases do ciclo de treinamento e os requisitos básicos e necessários do plano, visando o sucesso na execução do treinamento.

Por isso, você deverá reconhecer a necessidade da definição dos objetivos para programas de treinamento, conhecendo as principais metodologias e compreendendo o processo de divisão do trabalho, determinação do conteúdo e previsão de recursos para um treinamento. Além disso, você deverá aprender a determinar o público-alvo, o local e a periodicidade para treinamentos sem se esquecer de prever a relação custo-benefício e a avaliação dos resultados para os programas de

treinamento propostos.

Você deve estar ansioso para aprender sobre o planejamento do ciclo de treinamento, não está? Então saiba que você está no caminho certo para ser um profissional de recursos humanos desejado pelo mercado de trabalho e por isso dedique-se à leitura desta seção e realize todas as atividades propostas. Bom estudo!

Não pode faltar

A etapa inicial do planejamento de um treinamento é a definição clara dos objetivos que ele pretende alcançar. Dentre esses objetivos é possível listar os objetivos gerais e específicos do treinamento, assim como os objetivos instrucionais. Que tal iniciar aprendendo o conceito de objetivo no contexto organizacional?

De acordo com Certo (2005), o estabelecimento de um objetivo é o primeiro passo para orientar a tomada de decisões sobre quais ações e quais recursos serão mobilizados para alcançá-lo e, por consequência, alterar uma situação indesejada ou alcançar uma situação pretendida.



Assimile

Os objetivos são os alvos ou as situações que se deseja atingir e devem ser claros e concretos para que possam ser entendidos e compartilhados por todos os envolvidos na sua consecução.

Tratando o conceito objetivo em um contexto organizacional, é bom que você saiba que ele possui aplicações de grande relevância administrativa, tais como:

- propiciar a escolha de indicadores e padrões de desempenho adequados e úteis.
- acompanhar o andamento da estratégia organizacional proposta.
- direcionar o trabalho dos trabalhadores.
- orientar e avaliar o desempenho organizacional.
- delimitar um prazo para seu atingimento.

Um objetivo pode ser definido de modo geral ou específico. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000) um objetivo geral representa uma finalidade genérica desejada pela organização, nem sempre é quantificado (mensurável) e tem a utilidade de orientar o emprego

dos recursos organizacionais, visto que ele direcionará os esforços da organização em sua descrição.

Já um objetivo específico é mais restrito e quantificado que o geral, fornecendo uma orientação clara para uma tomada de decisão e estabelecendo critérios concretos para a avaliação da sua consecução, delimitando, inclusive, um prazo para alcançá-lo. Vale lembrar que os objetivos específicos derivam do geral e quando se alcança todos eles, conseqüentemente, se alcança o objetivo geral também.



Exemplificando

Uma empresa do setor automobilístico definiu como objetivo geral "tornar-se líder inovador no seu setor de atuação". Para alcançar esse objetivo geral ela estabeleceu como objetivos específicos:

- implantar um programa de incentivo às inovações até o próximo trimestre.
- ter 25% das receitas anuais de vendas oriundas de produtos com menos de dois anos de lançamento.
- reduzir os custos de produção em 3% ao ano por conta da adoção de inovações.

Você percebeu que o planejamento de um programa de treinamento empresarial deverá, necessariamente e de forma explícita, estabelecer todos os seus objetivos? Uma empresa de transportes pode ter levantado que o número de acidentes com afastamento de trabalho dos seus motoristas vem aumentando a cada ano. Investigando mais a fundo, a empresa descobriu que as causas dos acidentes são oriundas do cansaço dos motoristas e da falta de respeito às leis de trânsito, assim como excesso de agressividade ao dirigir. Diante do diagnóstico, a empresa propôs um programa de treinamento, estabelecendo como objetivo geral a redução do afastamento dos motoristas por motivo de acidentes. Como objetivos específicos a empresa definiu: I. redução dos acidentes com afastamento do trabalho em 80 % após a sua aplicação; II. aplicação do treinamento em 100% dos motoristas até o final do ano; III. redução de 50 % dos custos com manutenção corretiva dos veículos causados pela forma agressiva de dirigir.

Você deve estar se perguntando: Mas o que será ensinado não deve também ser especificado como um objetivo? Muito boa a sua pergunta, pois ela remete ao conceito dos objetivos instrucionais.



Objetivo instrucional é uma descrição específica sobre qual mudança no comportamento do aprendiz é esperada após ele passar pelo processo de ensino-aprendizagem previsto em um programa de treinamento. (BOHLANDER e SNELL, 2015)

Ao descrever claramente os objetivos instrucionais, ou os resultados que são esperados dos participantes após o treinamento, é possível prever de forma mais segura os métodos, materiais e sistema de avaliação do treinamento, lembrando que são esses objetivos que descreverão os conhecimentos a serem adquiridos, as habilidades a serem treinadas e as atitudes a serem alteradas. Contudo, como descrever um objetivo de forma clara?

De acordo com Mager (1977) um objetivo, ao ser elaborado, deve conter alguns aspectos para melhorar o seu entendimento, tornando possível avaliar a sua consecução. Esses aspectos estarão considerados em um objetivo quando esse, ao ser proposto, responder as seguintes três questões: O que se deseja? O quanto se deseja? Quando se deseja? Para responder a essas três questões um objetivo deve ser: observável, delimitado por um prazo e específico.

Para atender ao critério observável, faz-se necessário constatar se o objetivo descreve uma ação que o trabalhador poderá demonstrar ao final do treinamento. Já para o critério delimitado por um prazo, o objetivo deverá prever um prazo para a sua consecução, pois, sem isso, ele poderá ser atingido de acordo com a vontade de quem recebeu a atribuição de atingi-lo, que pode não estar de acordo com o desejo de quem o elaborou. Finalmente para atender ao critério específico, o objetivo deverá especificar de maneira clara e, se possível, quantificar o que se pretende atingir ao final do treinamento, por exemplo, o objetivo de aprendizado para o exemplo dos motoristas que dirigem agressivamente seria: após o final do treinamento (prazo) o motorista deverá dirigir o seu veículo de forma defensiva (especificação) e não se envolver em acidentes que possam lhe afastar do trabalho (observável).

Meneses; Zerbini e Abbad (2010) indicaram que para descrever um objetivo que possa ser alvo de avaliação, o mesmo deverá conter um verbo de ação que possa ser demonstrado pelo aprendiz para comprovar o seu aprendizado, evitando completamente o uso de verbos empregados para designar comportamentos cobertos ou

não observáveis como pensar, imaginar ou sensibilizar. O Quadro 2.1 apresenta uma lista de verbos, cuja ação é concreta e poderá ser observada por outras pessoas no momento em que ela for realizada ou executada.

Quadro 2.1 | Verbos de ação concreta e observável

<p>Arranjar, aplicar, argumentar, avaliar, aceitar, acumular, adaptar, afirmar, agir de acordo com, alcançar, apoiar, apontar, aprovar, assistir, assumir, atingir, citar, classificar, combinar, contar, converter, copiar, calcular, classificar, compor, comparar, computar, concluir, conseguir, criar, construir, converter, criticar, completar, conformar, explicar, expressar, esboçar, empregar, escolher, estimar, esquematizar.</p>	<p>Examinar, explicar, experimentar, especificar, estar alerta a, dar exemplos, definir, descrever, discutir, distinguir, debater, defender, descobrir, delinear, demonstrar, desenhar, diferenciar, discriminar, dramatizar, desempenhar, discutir, dispor, decidir, formular, julgar, justificar, identificar, inspecionar, indicar, influenciar, iniciar, integrar, ilustrar, inferir, interpretar.</p>	<p>Listar, localizar, modificar, mostrar, montar, mudar, mediar, nomear, ordenar, operar, organizar, obedecer, planejar, pontuar, praticar, prever, preparar, produzir, propor, questionar, rotular, reafirmar, recitar, registrar, relacionar, relatar, lembrar, repetir, reproduzir, reescrever, resumir, revisar, rascunhar, recitar, relacionar, sublinhar, selecionar, solucionar, traduzir, testar, usar, utilizar, verificar.</p>
--	--	--

Fonte: adaptado de Meneses; Zerbini e Abbad (2010, p. 84 e 85).



Refleta

Quais seriam as consequências de se elaborar objetivos com verbos de ação abstrata, que não podem ser observáveis ou sem especificar detalhadamente o que se pretende atingir, ou ainda sem delimitar um prazo para a sua consecução?

Depois dos objetivos devidamente formulados o próximo passo é definir o conteúdo que será abrangido no treinamento, descrevendo o que será ensinado e produzindo o material didático do programa, que pode ser em formato de livro, apostila ou até mesmo de slides. O material didático pode ser entregue ao aprendiz em formato físico ou eletrônico, lembrando que parte do conteúdo pode ser transmitido aos aprendizes por meio da exibição de filmes (parcialmente ou integralmente) ou áudios. É importante que você saiba que o conteúdo de um treinamento deve necessariamente ser alvo de ensino. Falando de outra forma, o instrutor ou facilitador do treinamento deverá abordar todo o conteúdo no programa, por isso é que se deve analisar e reunir somente o conteúdo necessário para atingir os objetivos do programa, sem excessos ou ausências.

Após estipular o conteúdo, desenvolver e validar os materiais instrucionais chegou o momento de definir a metodologia do treinamento, em outras palavras, o como ele será aplicado.

A metodologia a ser adotada em um treinamento deverá levar em conta os objetivos propostos e a necessidade de aprendizado, pois existem diferentes métodos para aquisição de conhecimento, treino de habilidades e mudança de atitude conforme você aprendeu no início dos seus estudos nesta unidade curricular.

Voltando ao caso daquela empresa com problemas de acidentes e afastamento do trabalho, seria possível adotar uma metodologia teórica, em forma de palestra, para fornecer os conhecimentos necessários para o motorista dirigir de forma mais segura, seguida de uma metodologia prática em um simulador ou no próprio veículo, para ele treinar as habilidades requeridas para uma direção defensiva e finalmente poderia adotar também uma metodologia comportamental para conscientizar o motorista sobre a importância de ele mudar de atitude, mostrando as consequências a que ele estará sujeito se não houver mudança, exibindo imagens de vítimas de acidentes provocados por motoristas dirigindo de modo agressivo.

As metodologias disponíveis para treinamentos são variadas e, como você já viu a pouco, dependem do que se quer ensinar para serem adotadas. (Marras, 2002; Vilas Boas e Andrade, 2009)

A exposição dialógica em formato de palestra ainda é a metodologia mais tradicional adotada em treinamentos. Nesta metodologia o facilitador do treinamento transmite as informações oralmente,

instigando os aprendizes a participarem ativamente com convites para que eles exponham o ponto de vista deles sobre o conteúdo, forneçam exemplos reais do cotidiano da empresa ou ainda para que eles perguntem sobre o que está sendo ensinado. Vale ressaltar que é muito frequente e comum a adoção de várias abordagens em um mesmo treinamento, pois, dependendo do caso, só a exposição dialógica não será suficiente para garantir o aprendizado.

Outra metodologia muito utilizada em treinamentos é a dinâmica de grupo, que consiste em submeter os participantes do treinamento (geralmente agrupados em equipes) a uma situação problema que deverá ser resolvida pelo grupo. Essa é uma metodologia que exige muito preparo por parte do facilitador, pois ele deverá saber lidar com os comportamentos emocionais que aflorarão nos participantes no decorrer do treinamento. Portanto, ao aplicar uma dinâmica de grupo o facilitador deve conhecer e respeitar cada uma das suas etapas, iniciando os trabalhos com a apresentação pessoal dos participantes, seguida de um aquecimento para quebrar o gelo e integrar o grupo. Depois aplica-se a atividade principal que pode ser a execução de uma ou mais tarefas, a proposta de debate sobre um tema (geralmente polêmico) ou ainda a resolução de uma situação igual ou muito próxima do que acontece no ambiente de trabalho. Após o término dos trabalhos, o facilitador faz o processamento do que foi feito e de como os integrantes de cada equipe se comportaram, instigando os participantes a refletirem sobre o que foi aprendido e fornecendo feedback para eles.

Segundo Bohlander e Snell (2015), o treinamento no local de trabalho consiste em uma metodologia na qual o aprendiz aprende na prática, recebendo orientações e instruções diretamente do seu supervisor, superior ou mentor no próprio local de trabalho. Por conta disso, lembre-se que alguns treinamentos, usualmente os mais técnicos, exigem metodologias de ensino que possam ser aplicadas no próprio local de trabalho, como no caso de ensinar um funcionário da manutenção a consertar uma máquina industrial ou treinar um operador de telemarketing a realizar um atendimento com seu supervisor monitorando as suas ações e observando as suas atitudes. Ao vivenciar experiências práticas no ambiente e em condições normais de trabalho o aprendiz terá o seu comportamento lapidado para ser repetido de forma confiante, independente e com sucesso, fortalecendo assim o seu aprendizado. A principal companhia aérea

da Holanda além de submeter seus novos comissários de bordo aos treinamentos na sala de aula, também os treinam em voos de avaliação sob a supervisão do comissário mais experiente presente na aeronave.

Conforme aponta Chiavenato (2009), outra metodologia para treinamento é idealizada considerando o uso de simuladores, principalmente quando o aprendizado envolve equipamentos de alto valor ou que a sua operação envolva risco de vida, como no caso do uso de simuladores de voos para se ensinar pilotos de avião, ou ainda simuladores de empresa para ensinar administradores a usar e cuidar corretamente do dinheiro da empresa.



Refleta

Você conseguiria imaginar quais seriam as consequências de iniciar o treinamento de um piloto de avião em uma aeronave de grande porte?

Uma metodologia mais contemporânea, que se desenvolveu no rastro do avanço das tecnologias de informação e comunicação, está sendo adotada pelas empresas pela sua ampla capacidade de abrangência e flexibilidade. O ensino à distância via internet é uma opção de metodologia para alguns tipos de treinamentos levando o treinamento até os aprendizes, ao invés de levar os aprendizes até a sala de treinamento, economizando tempo e dinheiro para a empresa. Ao contrário do que se pensa, um treinamento via internet pode sair quase de graça dependendo do caso, pois hoje é possível “montar” um programa de treinamento com os recursos que já existem e estão disponíveis livremente no ambiente virtual. Porém, é importante que você saiba que desenvolver um programa de treinamento à distância, personalizado, sob encomenda e específico para uma empresa ou uma dada situação poderá custar muito caro se envolver a criação de filmes, animação, aplicativos ou software.

Você já sabe o que é preciso fazer depois de estabelecer os objetivos, definir o conteúdo e escolher uma ou mais metodologias para um programa de treinamento?

Depois da realização dessas atividades é preciso estimar a necessidade de carga horária do treinamento para que todo o conteúdo seja abordado, e ainda verificar se essa carga horária poderá ser cumprida em um único módulo ou se serão necessários mais módulos para a sua conclusão. (VILAS BOAS e ANDRADE, 2009)

Você também precisa saber que o planejamento de um programa de treinamento deverá descrever as características do público alvo (aprendizes), o local onde ele ocorrerá e ainda os recursos que serão utilizados. A Figura 2.1 ilustra alguns dos recursos usualmente utilizados em programas de treinamento.

Figura 2.1 | Recursos usualmente utilizados em treinamentos



Fonte: <<https://pixabay.com/pt/computador-%C3%A1rea-de-trabalho-307362/>>. Acesso em: 10 out. 2017.; <<https://pixabay.com/pt/beamer-projetor-proje%C3%A7%C3%A3o-341409/>>. Acesso em: 10 out. 2017.; <<https://pixabay.com/pt/livros-leitura-livro-de-leitura-1316306/>>. Acesso em: 10 out. 2017.; <<https://pixabay.com/pt/moeda-cifr%C3%A3o-%C3%ADcne-dinheiro-2022440/>>. Acesso em: 10 out. 2017. <<https://pixabay.com/pt/professor-apontando-descri%C3%A7%C3%A3o-2698959/>>. Acesso em: 10 out. 2017.; <<https://pixabay.com/pt/ampulheta-cron%C3%B4metro-horas-areia-40376/>>. Acesso em: 10 out. 2017.; <<https://pixabay.com/pt/sala-de-aula-escola-secret%C3%A1rias-1910014/>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Portanto, tenha em mente que o sucesso de um treinamento começa a ser construído no seu planejamento que, quanto mais completo, detalhado e pertinente, mais contribuirá para a sua efetividade e para que os seus objetivos sejam alcançados. Por conta disso, não se esqueça e garanta que todas as respostas para as perguntas do Quadro 2.2 sejam devidamente respondidas e descritas no planejamento.

Perguntas	Identificar, definir e descrever
Quem irá treinar?	Público alvo.
Para que treinar?	Instrutor ou facilitador.
O que será ensinado?	Objetivos.
Onde o treinamento será realizado?	Conteúdo.
Como treinar?	Local.
Quando treinar?	Métodos e técnicas de ensino.
Quanto treinar?	Agenda.
O que será preciso?	Carga horária.
Quanto custará?	Recursos.
	Investimento.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009).



Pesquise mais

Faça a leitura do seguinte artigo e verifique como uma necessidade de elevação na produtividade resultou no planejamento e na execução de um programa de treinamento. FOGLIATTO, Flávio Sanson e FAGUNDES, Paulo Ricardo Motta. Troca rápida de ferramentas: proposta metodológica e estudo de caso. Revista GESTÃO & PRODUÇÃO, v.10, n.2, p.163-181, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v10n2/a04v10n2>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

Você sabia que existe uma normatização formal e específica para treinamentos? Sim, trata-se da Norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) ISO 10.015 disponível em: <<http://licenciadorambiental.com.br/wp-content/uploads/2015/01/NBR-ISO-10.015-Gest%C3%A3o-da-qualidade-diretrizes-para-treinamento.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2017.

Para finalizar o planejamento de um programa de treinamento é estritamente necessário que se estabeleça a sua forma de avaliação, descrevendo os critérios ou aspectos que serão avaliados.

A etapa de avaliação dos resultados fecha o ciclo de treinamento e serve de parâmetro para verificar se os objetivos foram alcançados, cumprindo ainda com o papel de fornecer feedback para o planejamento dos próximos programas, maximizando a transferência do aprendizado para os resultados organizacionais e demonstrando o

valor e a contribuição do treinamento para a empresa. (KIRKPATRICK & KIRKPATRICK, 2016)

Cada vez mais as organizações estão se preocupando em medir a relação custo-benefício dos seus programas de treinamento, prevendo e descrevendo uma sistemática de avaliação dos resultados no momento da etapa de planejamento do programa, com a clara intenção de medir o efeito da sua aplicação no desempenho dos colaboradores.

A responsabilidade de avaliar os programas aplicados é do próprio subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), pois, dessa maneira, comprovará ou não a sua efetividade, gerando subsídios concretos e argumentos convincentes para propor e realizar novos programas.



Assimile

De acordo com Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016, p.5) um treinamento efetivo é aquele no qual são fornecidos conhecimentos e habilidades relevantes para os participantes, juntamente com a confiança para aplicá-los no trabalho.

Vale lembrar que a dificuldade de algumas organizações levantarem critérios concretos e objetivos para avaliar um programa de treinamento, sem subjetividade, está diretamente ligada à falta de profissionalização do seu pessoal de Recursos Humanos, ou ainda pode advir da inexistência de uma estrutura básica e profissional do subsistema de T & D.

Medir resultados em treinamentos é uma atividade que exige árduo trabalho, porém o objetivo é avaliar se os resultados operacionais, a eficiência dos sistemas e dos processos, os gargalos, os relacionamentos e a criatividade, entre tantos outros aspectos, sofreram influências após a aplicação do programa de treinamento. Por isso, todas as ações de treinamento podem e devem ser alvo de medição por meio de combinações entre fatores ou critérios tais como: custo, tempo, volume, quantidade, erros, defeitos e reações humanas.

Portanto, de forma resumida, ao propor uma avaliação para um programa de treinamento é preciso determinar os resultados finais que ocorrerão após a sua aplicação, criando mecanismos para medir a aprendizagem (se houve ampliação do repertório comportamental do colaborador) e verificando se as falhas que ocorriam antes do treinamento foram erradicadas.

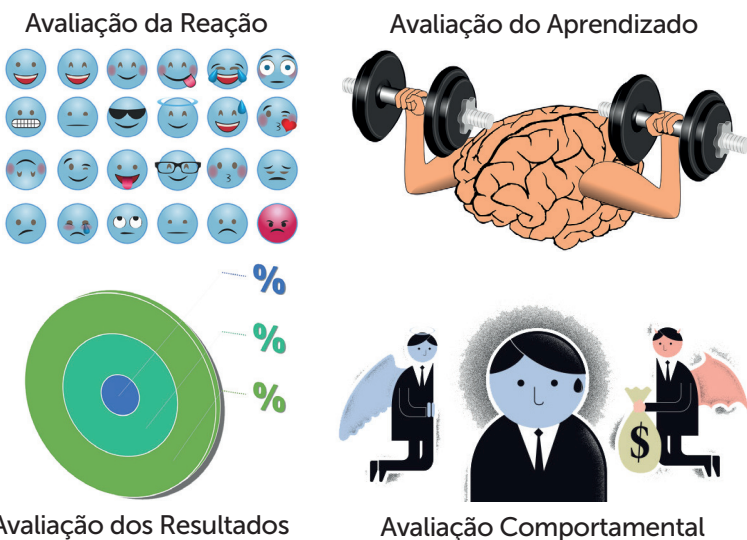


Como uma empresa pode comprovar a efetividade de um programa de treinamento e constatar que ele atingiu os seus objetivos?

Todavia, como tornar possível a avaliação de um treinamento?

A Avaliação de um treinamento pode ser realizada em quatro níveis distintos conforme ilustra a Figura 2.2.

Figura 2.2 | Níveis de avaliação para programas de treinamento







Fonte: <<https://pixabay.com/pt/c%C3%A9rebro-crescimento-aprendizagem-1295128/>>. Acesso em: 06 out. 2017; <<https://pixabay.com/pt/emoji-smilie-whatsapp-emo%C3%A7%C3%A3o-azul-2762634/>>. Acesso em: 06 out. 2017; <<http://www.elcaminoirecto.com/es-rentable-la-etica/>>. Acesso em: 06 out. 2017; <<https://pixabay.com/pt/gr%C3%A1fico-porcentagem-diagrama-alvo-1569213/>>. Acesso em: 6 out. 2017.

Que tal aprender sobre cada um desses quatro níveis de avaliação para um programa de treinamento? Então comece pela avaliação de reações.

A avaliação das reações dos participantes consiste na identificação dos sentimentos deles sobre o programa de treinamento como um todo. É uma maneira subjetiva de avaliação devido ao fato de que uma reação positiva do treinando nem sempre é sinônimo de um treinamento adequado e efetivo. O objetivo principal deste nível de avaliação é levantar a percepção dos participantes do treinamento

tomando como base o seu conteúdo (relevância, quantidade e abrangência), o agente que o aplicou, a metodologia adotada, a experiência de aprendizagem e o seu impacto no desenvolvimento pessoal e profissional do participante. O Quadro 2.2 apresenta um exemplo de formulário de avaliação de reação de treinamento.

Quadro 2.2 | Ficha de avaliação de reação

Critério Avaliado	Ótimo 	Bom 	Regular 	Ruim 
De uma forma geral o curso foi:				
A minha motivação para aprender foi:				
O conteúdo ensinado foi:				
A qualidade do material didático foi:				
O domínio do facilitador sobre o conteúdo foi:				
Na função de ensinar o facilitador foi:				
Na função de esclarecer dúvidas o facilitador foi:				
A carga horária do curso foi:				
As instalações onde o curso aconteceu eram:				

Fonte: elaborado pelo autor.



Pesquise mais

Conheça os 10 principais erros cometidos em uma avaliação de reação assistindo ao filme disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=GOJuXOGnFll>>. Acesso em: 10 out. 2017.

O nível de avaliação de aprendizado está baseado na verificação da assimilação de conhecimentos e habilidades por parte do treinando, ou seja, se eles realmente aprenderam alguma coisa com o treinamento. Pode-se efetuar testes de conhecimentos e habilidades antes do treinamento (que servirão de linha de base) e efetuá-los novamente, após o treinamento, para verificar se houve uma melhora no resultado e o respectivo aprimoramento do treinando.

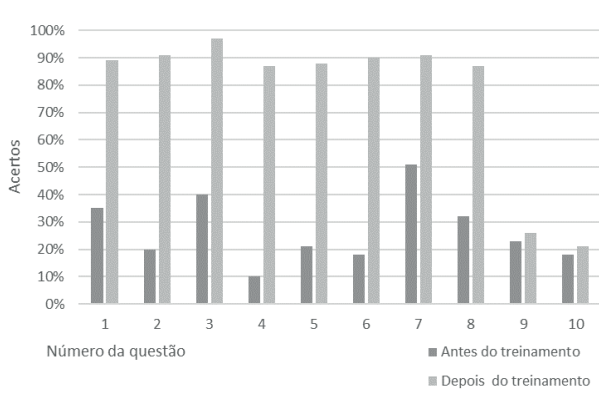


Exemplificando

Um grande frigorífico, instalado no interior do estado do Paraná, diagnosticou que a maioria dos seus funcionários desconheciam a missão, a visão e os valores da empresa e ainda não sabiam da existência de um manual de regras, normas e ética na empresa. Diante deste fato a empresa decidiu aplicar um treinamento para fornecer esse aprendizado aos seus funcionários. A empresa aplicou uma prova com 10 questões para os funcionários antes do treinamento. Após o treinamento, essas mesmas 10 questões foram aplicadas novamente e os resultados demonstraram

evolução no aprendizado, exceto nas questões 9 e 10 conforme ilustrado na Figura 2.3:

Figura 2.3 | Gráfico com a porcentagem de acertos antes e depois da aplicação do treinamento.



Fonte: elaborada pelo autor.

No nível da avaliação comportamental serão avaliadas as mudanças de comportamento dos colaboradores após o treinamento, esta “mudança de comportamento” é também chamada de “transferência de treinamento”, ou seja, a aplicação efetiva dos princípios aprendidos às exigências do trabalho. Em outras palavras, a avaliação comportamental investiga o grau no qual o participante aplica o que ele aprendeu durante o treinamento quando ele volta ao seu ambiente de trabalho.



Exemplificando

Diante de um elevado índice de acidentes provocados pela falta de uso de Equipamentos Individuais de Segurança (EPIs), a empresa metalúrgica Percal Aço aplicou um treinamento para conscientizar seus funcionários sobre a importância do uso desses equipamentos. Após o treinamento, a empresa avaliou, por meio de observações no local de trabalho, se o comportamento de usar os EPIs estava sendo apresentado pelos colaboradores que participaram do programa.

O nível de avaliação dos resultados é o último nível de avaliação para um treinamento. É justamente este nível que está ganhando maior importância entre os gestores de RH, inclusive já ganhou o status de meio de cobrança para os resultados de treinamentos.

Espera-se que cada treinamento deva ter um impacto no local de trabalho e nos trabalhadores no sentido de alcançar o objetivo a que ele (treinamento) foi proposto. Se um treinamento foi elaborado para melhorar o relacionamento entre o pessoal da área de atendimento ao cliente, o índice de reclamações de clientes deve demonstrar queda após a aplicação deste treinamento em relação ao índice apurado antes do treinamento, assim como o índice de satisfação deverá demonstrar elevação. Outros resultados que podem ser melhorados após um treinamento específico são: aumento de produtividade, lucratividade, receita, redução de custos, acidentes de trabalho, reclamações de colaboradores, refugos, índice de rotatividade (apesar deste índice não depender só de treinamento).



Pesquise mais

Você pode aprender como um grupo de pesquisadores identificou os critérios e indicadores para avaliação de programas de treinamento virtual, realizando a leitura do seguinte artigo: SCHRÖEDER, Christine da Silva. Sistemas de treinamento corporativo virtual: definindo critérios e indicadores de avaliação. Revista Eletrônica de Administração. Ed. 43.Vol. 11. Porto Alegre: 2005.

Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40697/25886>> . Acesso em: 6 out. 2017.

Aproveite e invista 3 minutos do seu tempo para assistir a um filme sobre avaliação do retorno financeiro em treinamento, disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=B80_gFzXejo>. Acesso em: 10 out. 2017.

Para finalizar essa seção é importante que você saiba que não existe um nível mais certo ou mais recomendável para ser adotado ao se avaliar um treinamento, o ideal é usar todos os níveis disponíveis ou, pelo menos, tantos quanto forem aplicáveis em cada caso específico, pois é possível e necessário se avaliar a reação, o aprendizado, a mudança no comportamento e os resultados para qualquer proposta de ensino corporativo.

Sem medo de errar

A empresa de sandálias As Baianas está realmente passando por dificuldades e precisa da sua ajuda para planejar programas de treinamento que possam melhorar o CHA de seus funcionários e, conseqüentemente, eliminar os sérios problemas que estão

prejudicando o seu desempenho, superando também as barreiras que impedem o desenvolvimento e a consolidação da sua produtividade. Você já sabe por onde começar a resolver esse desafio?

O ideal é começar com a proposta de um programa de treinamento que tenha como objetivo melhorar o relacionamento dos colaboradores do nível estratégico (os diretores e gerentes da empresa). Pode ser um treinamento comportamental que os ensinem a lidar com conflitos e principalmente a trabalharem com metas compartilhadas entre os setores, pois assim fica mais fácil eliminar as desculpas dadas de que a culpa pelo que acontece é sempre de outro setor. Também é necessário propor um treinamento para reduzir o índice de perdas e refugos da produção, ensinando os trabalhadores a aproveitarem melhor a matéria prima e a evitar assim os desperdícios. Além disso, é preciso planejar também um programa para ensinar os trabalhadores a priorizarem a produtividade, ajustando as máquinas para que elas possam operar em sua capacidade plena, otimizando, assim, os processos produtivos. Finalmente é recomendado que se planeje um treinamento mais amplo, que envolva todos os funcionários da empresa, para fomentar a inovação na empresa.

Independentemente dos programas que você propor à empresa, é preciso que eles sejam bem planejados e mostrem para os executivos da empresa que poderão atingir os objetivos a que eles foram criados.

Portanto, lembre-se de se certificar que as seguintes perguntas foram devidamente respondidas nos seus planejamentos:

Qual é a necessidade que o treinamento irá suprir?

Essa necessidade envolve qual (ais) setor (es)?

O que pode estar causando essa necessidade?

É possível resolver essa necessidade com a execução de treinamentos?

Alguma providência inicial será necessária antes da execução do treinamento?

A necessidade exige uma ação imediata?

Quantas pessoas e quantas atividades estarão envolvidas?

Quem deverá participar do treinamento?

Quais recursos serão necessários para executar o treinamento?

Qual será o investimento necessário para suprir a necessidade de treinamento?

Quanto tempo será necessário para a aplicação do treinamento?

Quando o treinamento será aplicado?

Quem aplicará o treinamento?
Onde o treinamento ocorrerá?
O que deve ser ensinado, qual será o conteúdo?
Como será ensinado, quais metodologias serão adotadas?
Como a efetividade do programa será medida? Como ele será avaliado?

Avançando na prática

Planejamento da avaliação de treinamento em um cartório

Descrição da situação-problema

O 13º Tabelião de notas da cidade de Arapiraca – AL, apurou que o seu resultado financeiro vem decaindo ao longo dos últimos três anos, pois os colaboradores antigos não estão mais sendo produtivos como antes e os novos funcionários não conhecem os processos internos como deveriam para serem mais produtivos. Diante deste fato, a organização planejou a execução de um programa de treinamentos para ensinar a como respeitar e otimizar os processos, gerando atendimentos com menor duração e, conseqüentemente, aumentando o número de atendimentos por hora, fato esse que impactará positivamente no seu resultado financeiro, invertendo a tendência dos últimos três anos.

Inicialmente o programa de treinamento foi concebido para passar o conhecimento necessário em sala de aula e em seguida realizar uma dinâmica de grupos para treinar na prática o aprendizado adquirido em sala de aula.

Contudo, o Tabelião esqueceu-se de considerar uma metodologia de avaliação para o treinamento e precisa da sua assessoria para estabelecer os critérios de avaliação para verificar a efetividade do programa, por isso, elabore uma proposta de avaliação para este tabelião.

Resolução da situação-problema

Para avaliar o programa de treinamento proposto pelo tabelião você poderá utilizar os quatro níveis de avaliação indicados por Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), reação, aprendizado, comportamental e resultado.

Imediatamente após o término do programa os participantes deverão responder a um instrumento de avaliação similar ao da Figura

2.3, iniciando o processo avaliativo com a avaliação de reação.

No início do treinamento será necessário aplicar um questionário sobre o conteúdo que será ensinado e os resultados, em termos de acertos, deverão ser armazenados para serem comparados com os resultados de uma nova aplicação do mesmo questionário, porém, aplicado após o final do programa, avaliando-se assim o aprendizado adquirido por eles.

A avaliação comportamental poderá ser feita por meio da observação da mudança do comportamento dos funcionários no sentido de tornar os processos cada vez mais eficientes.

Finalmente, a avaliação dos resultados será realizada pelo acompanhamento da evolução do resultado financeiro do cartório.

Faça valer a pena

1. A etapa inicial do planejamento de um treinamento é a definição clara dos objetivos que ele pretende alcançar. Dentre esses objetivos é possível listar os objetivos gerais e específicos do treinamento, assim como os objetivos instrucionais.

Qual é a denominação correta para a descrição específica sobre qual mudança no comportamento do aprendiz é esperada após ele passar pelo processo de ensino-aprendizagem previsto em um programa de treinamento?

- a) Objetivo do treinamento.
- b) Objetivo geral.
- c) Objetivo específico.
- d) Objetivo instrucional.
- e) Objetivo comportamental

2. Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016) indicam que a responsabilidade de avaliar os programas de treinamentos aplicados em uma empresa é do próprio subsistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), pois, dessa maneira, comprovará ou não a sua efetividade, gerando subsídios concretos e argumentos convincentes para propor e realizar novos programas.

Ainda segundo Kirkpatrick e Kirkpatrick (2016), quais são os quatro níveis de avaliação de um programa de treinamento?

- a) Reação, ensino, comportamental e alcance de metas.
- b) Reação, aprendizagem, comportamental e resultados.
- c) Emocional, racional, comportamental e alcance de metas.

- d) Emocional, racional, aprendizagem e resultados.
- e) Aprendizagem, comportamental, resultados e alcance de metas.

3. De acordo com Mager (1977) um objetivo, ao ser elaborado, deve conter alguns aspectos para melhorar o seu entendimento, tornando possível avaliar a sua consecução. Diante dessa orientação, analise os quatro seguintes objetivos específicos:

- I. Reduzir o número de acidentes de trabalho por falta de uso dos EPIs até março do ano que vem.
- II. Duplicar o volume de vendas do produto X antes do final deste ano.
- III. Eliminar 10% do número de reclamações dos clientes em até dez meses após a aplicação do treinamento.
- IV. Aplicar 12 programas de treinamento ao longo do próximo ano.

Em relação aos quatro objetivos descritos no texto-base desta questão é correto dizer que:

- a) Apenas o objetivo IV não contempla os aspectos estipulados por Mager (1997).
- b) Apenas o objetivo I não contempla os aspectos estipulados por Mager (1997).
- c) Apenas o objetivo II contempla os aspectos estipulados por Mager (1997).
- d) Apenas o objetivo III contempla os aspectos estipulados por Mager (1997).
- e) Apenas os objetivos II e III contemplam os aspectos estipulados por Mager (1997).

Seção 2.2

Tópicos centrais em desenvolvimento

Diálogo aberto

Prezado estudante, você certamente já acompanhou alguma atividade esportiva e percebeu que só treinando arduamente certas habilidades e ampliando o conhecimento sobre a modalidade é que o atleta poderá se desenvolver nela e, como consequência, apresentar um desempenho que poderá culminar em bons resultados nas competições disputadas. No mundo corporativo acontece a mesma coisa, por isso que é preciso desenvolver o colaborador para que ele apresente desempenho de craque e gere resultados para a empresa. Contudo, esse desenvolvimento só se tornará concreto por meio de programas educacionais corporativos.

Você sabia que o conceito de desenvolvimento de pessoas surgiu para preencher uma necessidade do planejamento estratégico dos Recursos Humanos? Pois foi isso mesmo, o planejamento estratégico de RH tem uma das suas partes dedicada a estabelecer uma rota para os funcionários ao longo da cadeia hierárquica da empresa, que é denominada de plano de carreira. Porém, quais colaboradores deverão ocupar os cargos estratégicos da organização em um futuro próximo? Como esses colaboradores devem ser preparados? Por que é importante se preocupar com o desenvolvimento de pessoas nas organizações visando a ocupação de cargos estratégicos?

Fique calmo, você conseguirá responder a essas e outras perguntas sobre desenvolvimento de pessoas após estudar esse material, porém, para aguçar a sua curiosidade sobre o tema, fique sabendo que o desenvolvimento focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os novos CHAs que serão requeridos para desempenhar as funções desses cargos.

Ao assumir a coordenação do setor de T&D da empresa de sandálias As Baianas, você já deu conta de planejar alguns treinamentos e agora chegou a hora de propor um programa de desenvolvimento para os seus colaboradores, visando ganhar competitividade por meio de seus recursos humanos. Para tanto, você deve agir da mesma maneira que agiu com o ciclo de treinamento, realizando um diagnóstico da situação

da empresa e elaborando um planejamento que contemple os objetivos, os tipos de atividades educacionais com os seus respectivos públicos-alvos e ainda os meios de avaliação do programa.

Para dar conta deste desafio e elevar o seu conhecimento sobre as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, esta seção tratará do conceito, dos objetivos e das potenciais aplicações dos programas de desenvolvimento, assim como abordará os aspectos que permeiam a interação do desenvolvimento com o processo de gestão de carreiras.

Agora é com você, dedique-se ao estudo desta seção e realize todas as atividades propostas, pois, agindo assim, você estará se transformando em um profissional cada vez mais qualificado para desenvolver pessoas.

Não pode faltar

A confusão entre o conceito Treinamento e o conceito Desenvolvimento é muito comum nas empresas, muito provavelmente pela denominação do subsistema T&D adotada pelo sistema de RH e ainda pelo fato de se utilizarem de meios comuns para cumprirem com as suas respectivas finalidades, porém, é bom ficar sabendo que esses dois conceitos são diferentes, assim como representam conjuntos de atividades específicas para perseguirem objetivos distintos.

De acordo com Marras (2002), enquanto o treinamento apresenta uma perspectiva de curto prazo para ensinar o trabalhador a desempenhar as atividades da sua função atual, o desenvolvimento tem uma perspectiva de longo prazo, focando o ensino e o fortalecimento de CHAs que serão úteis ao colaborador em funções diferentes da que ele ocupa atualmente ou ainda ensinando CHAs que serão exigidos diante de alterações ou mudanças ao longo do tempo.



Exemplificando

Um grupo de colaboradores da empresa Plástica será submetida até o final deste mês a um treinamento com carga horária de 16 horas para aprender a fabricar componentes e montar um produto de plástico, pois atualmente a produtividade e o nível de qualidade estão prejudicando a lucratividade e a competitividade da empresa. Por outro lado, a empresa também criou um programa de desenvolvimento para dez colaboradores de alto potencial que durará quatro anos, visando prepará-los para assumir gerências e diretorias da empresa logo após a conclusão deste programa.

Você percebeu no exemplo que o treinamento tem uma duração curta e é específico para resolver um problema atual? Percebeu também que o desenvolvimento é um processo mais longo e evitará um problema (reposição de talentos) no futuro?

Pois bem, agora que você entendeu a diferença entre o treinamento e o desenvolvimento, que tal analisar algumas definições para o conceito desenvolvimento sob a perspectiva de diferentes autores?

Então vamos lá, conforme Vilas Boas e Andrade (2009) o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que visa preparar os indivíduos (colaboradores) para assumirem cargos estratégicos na organização.

Para Meneses; Zerbini e Abbad (2010, p.17) a definição de desenvolvimento consiste em "uma ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização".

Já Milkovich e Boudreau (2000, p.338) tratam do desenvolvimento como "...um processo de longo prazo para aperfeiçoar..." os CHAs dos colaboradores com a finalidade de "...torná-los futuros membros valiosos para a organização."

Você conseguiu perceber as semelhanças e as diferenças entre essas definições?

Vilas Boas e Andrade (2009) e Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam corretamente o aspecto de longo prazo do processo de desenvolvimento dos colaboradores, deixando claro que a finalidade é prepará-los para enfrentar os desafios futuros da empresa em posições mais altas na sua hierarquia. A definição de Meneses; Zerbini e Abbad (2010) se assemelham às outras duas quando afirma que se trata de uma ação que visa o crescimento do colaborador, mas apresenta um equívoco quando expressa que o desenvolvimento não tem vínculo com as atividades futuras demandadas pela empresa.



Refleta

Para que serviria um programa de desenvolvimento em uma organização no caso de ele não estar vinculado a atividades futuras do colaborador?

Com base na análise anterior, considere que o desenvolvimento é o processo de longo prazo composto por um conjunto de atividades de

ensino (treinamentos), que tem por objetivo preparar os colaboradores para assumirem cargos estratégicos na organização, tornando-os componentes valiosos do seu RH no sentido de criar um diferencial competitivo entre os concorrentes.

Portanto, lembre-se que um programa de desenvolvimento deve propor o fortalecimento e a ampliação das competências dos colaboradores no sentido de prepará-los para desempenharem atividades cada vez mais complexas e estratégicas para o sucesso da empresa, lembrando também que não é papel do desenvolvimento a função de mudar o comportamento atual do colaborador, mas sim transformar o seu potencial em ações efetivas. (BERGAMINI, 1980)



Assimile

O desenvolvimento de pessoas vai além dos objetivos do treinamento, principalmente pela proposta de concretizar, em longo prazo, o potencial dos colaboradores talentosos da empresa, incentivando o autodesenvolvimento deles por meio de um processo contínuo e estruturado que visa a ampliação do seu repertório comportamental de uma maneira muito mais abrangente do que a aquisição de um conhecimento ou habilidade específica para atender a uma demanda pontual.

Dessa forma, é possível e correto dizer que o desenvolvimento dos colaboradores tem o objetivo de ampliar, de forma significativa, a qualificação dos profissionais, criando e disseminando conhecimento fundamental para elevar a competitividade das organizações. Por isso, a empresa também deverá incentivar o autodesenvolvimento dos seus colaboradores, deixando bem claro que são eles próprios os protagonistas e os responsáveis pelo seu crescimento profissional e pessoal, conscientizando-os sobre a importância de se ter um planejamento de vida e de carreira. (MIANNA, 1999)

Para Chiavenato (2009) promover o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores é o início de um longo caminho para se atingir um determinado objetivo, que se alcançado, provocará impactos positivos nos resultados da organização pela maximização das potencialidades dos colaboradores. Ainda segundo Chiavenato (2009) as empresas são compostas por pessoas, porém, poucas delas são talentosas ou possuem competências que agregam algum tipo de valor para ela ou para os seus stakeholders. Para reverter esse quadro

é preciso transformar os colaboradores em talentos, ação essa que envolve todos os níveis hierárquicos da empresa e exige um minucioso planejamento prévio. Todavia será que só contar com um bom número de talentos é suficiente para que a empresa melhore seus resultados?

A resposta é não. Além de contar com talentos, é preciso promover a integração desses talentos, fornecendo a eles um contexto organizacional para materializar o seu potencial e mobilizar o seu CHA no sentido de se transformar em Capital Humano e assim gerar valor para a empresa. Tal contexto deverá fornecer, necessariamente, orientação, apoio, liberdade, recursos, autonomia e responsabilidade ao colaborador, o que exigirá uma estrutura organizacional flexível, integradora, participativa e que promova o intraempreendedorismo, pois assim os talentos poderão mobilizar as suas competências para agregar valor e potencializar os resultados da empresa.



Refleta

A seleção brasileira de futebol reúne os melhores e mais talentosos jogadores em atividade, porém, será que esses jogadores conseguiriam apresentar todo o seu talento jogando com uma bola quadrada em um campo irregular e cheio de buracos?

Conforme Dutra (2016), se por um lado a empresa conta com um portfólio de competências e de conhecimentos advindos da sua criação e que lhe proporcionam vantagens competitivas no seu setor de atuação, por outro lado existem os profissionais com as suas capacidades de agregar valor ao arcabouço de conhecimentos da empresa, propiciando assim a manutenção e a ampliação das suas vantagens competitivas. A constante interação entre empresa e colaborador gera um processo permanente e contínuo de troca de experiências no qual a empresa transfere suas competências para os profissionais e estes, por sua vez, transformam o seu aprendizado em resultados para a empresa.



Pesquise mais

Você aprenderá mais sobre desenvolvimento lendo essa pesquisa que analisa a relação entre programas de desenvolvimento comportamental aplicados à área comercial.

EL-KOUBA, Amir; ROGLIO, Karina De Déa; DEL CORSO, Jansen Maia;

SILVA, Wesley Vieira da. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. Revista de administração de empresas. vol.49 n.3 São Paulo: 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300005&lng=en&tlng=en#?>. Acesso em: 17 out. 2017.

Agora que você já aprendeu o conceito de desenvolvimento e já tomou conhecimento sobre as vantagens e benefícios em adotá-lo, chegou a hora de aprender sobre as estratégias específicas voltadas para o desenvolvimento de pessoas.

Você sabia que o programa de estágios é uma estratégia de desenvolvimento de pessoas? Pois é sim. O estágio é uma grande oportunidade de o estudante transpor as teorias que ele está aprendendo na comunidade acadêmica para práticas profissionais no ambiente onde ele efetivamente atuará, desenvolvendo o estagiário para ocupar um cargo na empresa ao término do seu contrato de estágio.



Assimile

De acordo com a Lei Nº 11.788 DE 25/09/2008 o estágio é considerado um "...ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular, em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos."

Os programas de estágio, patrocinados conjuntamente por instituições de ensino e por organizações, oferecem aos estudantes a chance de adquirir experiência no mundo real enquanto descobrem como atuarão nas organizações de trabalho.

Segundo aponta Vianna (1999) o programa de estágio é uma grande oportunidade de integração e troca de conhecimento entre as instituições de ensino e as empresas que, por sua vez, se beneficiam com as novas ideias, com a energia e a grande motivação do estagiário para aprender com a realização do seu trabalho. O estagiário leva para a sala de aula a realidade vivenciada na experiência de trabalho ao mesmo tempo em que compartilha com a empresa as novidades científicas, tecnológicas e culturais aprendidas no ambiente educacional. Neste

caso, a empresa se aproveita do ensino formal para desenvolver seus colaboradores em fase de formação profissional.

Contudo, existe uma limitação para o programa de estágio, ele é uma atividade que só poderá ser realizada por estudantes devidamente e regularmente matriculados no sistema de educação formal nos níveis médio e superior de ensino.

Você pode estar se perguntando: então após a conclusão do curso não é possível mais realizar o estágio? Não é possível mesmo, pois o estágio está necessariamente atrelado ao vínculo com a educação formal, porém, existe uma modalidade de programa de desenvolvimento voltada para os recém-formados no ensino superior. Quer saber a denominação desse programa?

Então vamos lá, a modalidade de programa de desenvolvimento voltada para os recém-formados no ensino superior é denominada de programa de trainee. Um programa de trainee tem o propósito de lapidar o recém-formado por um período de tempo (entre um a dois anos), preparando-o para assumir cargos de gerência e coordenação imediatamente após a finalização do programa.

Usualmente um programa de formação de trainees não é algo pontual ou único, ao contrário, ele é composto por algumas etapas que se desdobram em um conjunto de atividades de ensino desenvolvidas ao longo da duração do programa. De acordo com Vianna (1999) é possível compor um programa para formar um trainee considerando as seguintes etapas: treinamentos formais, treinamentos on the job e projetos.

Os treinamentos formais servem para vários propósitos, incluindo a aquisição de conhecimentos sobre a empresa (mercado, objetivos, planejamento estratégico) e o treino de habilidades (negociação, solução de conflitos, gerenciamento de mudanças, inovação).

Já os treinamentos on the job representam a oportunidade de o trainee exercitar as suas competências no próprio ambiente de trabalho, sempre monitorado por um supervisor, que será responsável pela avaliação do trainee. Vale lembrar que um programa de trainee deverá, necessariamente, contar com a designação de tutores para fornecer orientação e aconselhamento e ainda monitorar e avaliar as ações dos trainees.

Por sua vez, na etapa de projetos a empresa submete o trainee à

elaboração de um projeto com pauta de interesse da organização (mudança em um processo ou sistema, implantação de uma inovação ou ainda a adoção de uma nova ferramenta de trabalho). É muito comum que os bons projetos apresentados pelos trainees sejam executados pela empresa sob a responsabilidade do próprio autor do projeto.



Refleta

Por quais motivos um programa de estágios ou de trainee pode ser considerado uma estratégia de desenvolvimento de pessoas?

Além das possibilidades descritas de programas até este momento, é bom que você saiba que o desenvolvimento de pessoas pode tomar outras formas, ou ainda adotar outros conjuntos de atividades de ensino, treino de habilidades e mudança de atitude.

Existem estratégias de desenvolvimento que se baseiam nas experiências obtidas no local de trabalho, e entre elas vale destacar o coaching e o mentoring. Que tal aprender a diferença entre esses dois conceitos?

Então preste atenção, o Coaching consiste em um fluxo contínuo de feedback (instruções, comentários e sugestões) do gerente ou de uma pessoa capacitada para exercer esse papel, fornecidos para um determinado funcionário, do mesmo modo que um técnico de futebol se comporta perante os seus jogadores.

Já no Mentoring, mais do que agir para fornecer feedback, o Mentor aconselhará profissionalmente os funcionários que estão nas fases iniciais das suas carreiras, compartilhando conhecimentos e experiências para que os mais jovens possam aprendê-los e colocá-los em prática nas suas próprias rotinas de trabalho.

Vale destacar ainda as seguintes estratégias que podem compor um programa de desenvolvimento:

- Participação em palestras, seminários e congressos, cuja temática esteja relacionada com a atualização profissional do colaborador.
- Educação continuada consiste em submeter o colaborador a cursos de aperfeiçoamento relacionados às atividades que ele desempenha.
- Rotação de cargos (job rotation) é uma estratégia que transfere

um funcionário de um cargo para outro, geralmente em um setor diferente do seu, ampliando a sua visão sobre as operações, os setores e os processos da empresa.

- Treinamentos comportamentais com o objetivo de promover o empreendedorismo, o autodesenvolvimento ou ainda o autoconhecimento, por exemplo.
- Oficinas para treino de habilidades específicas.



Pesquise mais

Leia esse artigo que tem por objetivo apresentar as práticas de Desenvolvimento de Pessoas nas indústrias catarinenses de grande porte e o seu papel na criação e no desenvolvimento do conhecimento organizacional. GIRARDI, Dante. O desenvolvimento de pessoas e criação do conhecimento nas maiores indústrias catarinenses. Anais do VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão 2011. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/2834>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Veja também como uma empresa de comunicação investe no desenvolvimento dos seus funcionários no link disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=YvofPV3u7fl>>. Acesso em: 10 out. 2017.

Você sabia que as estratégias de desenvolvimento de pessoas e o processo de gestão de carreiras apresentam forte interação? Principalmente pelo fato de ambos visarem o preenchimento dos cargos estratégicos da organização. Enquanto o desenvolvimento se preocupa em formar e preparar os talentos, a gestão de carreiras procura traçar um caminho a ser percorrido e ocupado por esses talentos de acordo com a hierarquia da empresa. O resultado dessa interação se traduz em uma sinergia que reforça sobremaneira todos os aspectos do sistema de recursos humanos.



Assimile

Carreira é um caminho a ser seguido profissionalmente, lembrando que não é possível formar uma carreira em pouco espaço de tempo, ao contrário, a gestão da carreira é um processo longo e, portanto, é impreterivelmente necessária a elaboração de um planejamento prévio, que definirá quais passos deverão ser dados pelo profissional e descreverá quais as metas que serão atingidas ao longo do período da execução do plano.

Todavia, é importante que você aprenda que as empresas criam os programas, desenham as trajetórias, mas não são as protagonistas de um plano de carreira, ficando essa responsabilidade, cada vez mais, a cargo dos próprios colaboradores. Afinal, são eles que devem saber qual caminho profissional desejam e pretendem seguir.

A empresa inteligente e preocupada em ganhar competitividade por meio dos seus recursos humanos busca alinhar as suas necessidades de pessoal com as pretensões dos colaboradores interessados na ascensão profissional e, ao identificar esses colaboradores, passa então a desenvolvê-los e aperfeiçoá-los, apresentando as oportunidades e os caminhos a serem seguidos e ainda compartilhando e disponibilizando informações para que os próprios colaboradores elaborem os seus planos de carreira.

Reforçando o que já foi descrito, é papel do colaborador ser responsável por elaborar o seu plano de carreira e, para isso, ele deve conhecer muito bem o seu CHA, ter ciência sobre onde quer chegar, verificando se os seus interesses e valores estão alinhados com os da empresa, combinando assim a iniciativa individual do colaborador com as oportunidades fornecidas pela organização.

Ao proporcionar aos colaboradores uma oportunidade de trajetória profissional a empresa estará garantindo um maior nível de retenção dos talentos, gerando também um elevado grau de conhecimento e entendimento das suas propostas e objetivos, evitando, assim, perder conhecimento para o mercado com a fuga dos seus funcionários de valor.



Exemplificando

A empresa de telemarketing Viv@Voz estava perdendo os seus melhores funcionários para a concorrência mesmo proporcionando a eles uma sólida formação por meio de um ótimo programa de desenvolvimento de pessoas. Para inverter essa situação a empresa passou a financiar a formação acadêmica dos seus melhores colaboradores, além de submetê-los às atividades de desenvolvimento, atrelando os resultados acadêmicos ao plano de carreira da empresa. Assim, a chance de o colaborador ficar na empresa até o final do seu curso superior aumentou consideravelmente, principalmente pela possibilidade de continuar os estudos e fazer uma pós-graduação bancada pela empresa e de quebra receber uma promoção.

Além de traçar o caminho do desenvolvimento profissional, um plano de carreira comunica e estabelece de forma clara as posições que compõem a trajetória da carreira que precisarão ser ocupadas, assim como sinaliza o momento ideal para que a mobilidade dos profissionais seja realizada. Que tal aprender mais sobre as vantagens advindas da adoção e estabelecimento de um plano de carreira?

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) indicam que os funcionários que apresentam maior potencialidade tenderão a permanecer na empresa por mais tempo, pois sentem-se atraídos pela proposta de crescimento profissional oferecidas pelo plano, o que conseqüentemente elevará também a sua motivação para o trabalho e as chances de ele apresentar um desempenho superior.

Com o estabelecimento de um plano de carreira, as sucessões necessárias em cargos estratégicos ou de confiança perdem o seu potencial traumático e passam a ser realizadas de maneira racional, transparente e com base em critérios objetivos, reduzindo sensivelmente as chances de se promover alguém por política ou ainda de se cometer um erro ao promover alguém despreparado para assumir dada posição.

Você sabia que um plano de carreira pode apresentar possibilidades de movimentação horizontal e vertical do colaborador? Então aprenda que a mobilidade horizontal acontece nos planos onde existem distinções de níveis em um mesmo cargo, como no caso de analistas júnior, sênior e pleno ou assistente I, II e III. Nestes casos, é de primordial importância que as diferenças entre os níveis horizontais estejam claramente especificadas para demarcar o ponto no qual o trabalhador poderá ser promovido horizontalmente.



Exemplificando

Tomando como base a função de analista de R&S a empresa Sutilezas S/A estabeleceu um plano de carreira horizontal, descrito no Quadro 2.3 e considerando as seguintes funções para cada nível:

Quadro 2.3 | Modelo de Carreira Horizontal

Modelo de carreira horizontal		
Júnior	Pleno	Sênior
Divulgação de oportunidades.	Entrevista com candidatos	Decisão sobre meios de divulgação das oportunidades.
Triagem dos currículos.	Aplicação de testes.	Planejamento do processo de R&S.
Contato com os candidatos.	Elaboração de parecer técnico.	Decisão sobre quem contratar.
Agendamento de entrevista.	Feedback aos selecionados.	

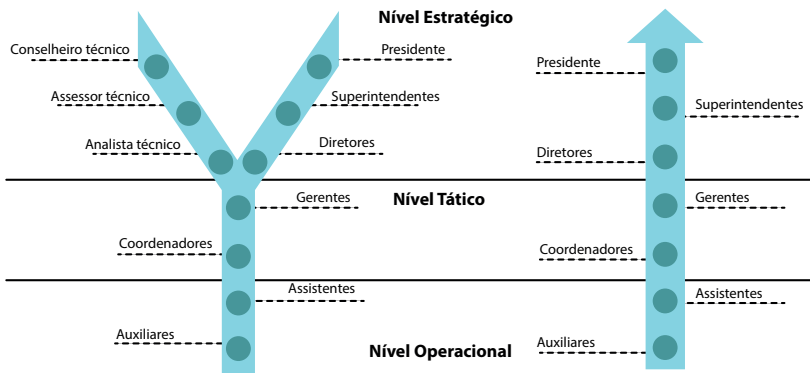
Fonte: elaborada pelo autor.

Todavia, um plano de carreira pode não ser efetivo em alguns casos, exigindo adaptações e outras alternativas para contemplar necessidades especiais. Pense em um excelente vendedor que viu sua brilhante carreira descer ladeira abaixo após ser promovido a gerente de vendas devido a sua total falta de competência gerencial.

Em muitos casos, as empresas possuem uma possibilidade de trajetória mais específica, que requerem profissionais técnicos e especialistas em suas áreas de atuação, exigindo também um cuidado muito especial para traçar uma trajetória de carreira para eles, afinal, esses profissionais acabam desempenhando um papel fundamental na empresa devido ao seu profundo conhecimento sobre algum aspecto estratégico sobre o negócio. Geralmente, quanto maior é o grau de especialidade técnica de um profissional, menor a predisposição dele em assumir responsabilidades administrativas ou de gestão de pessoas, dificultando e até inviabilizando a mobilidade deles para cargos de gerência ou diretoria. Porém, isso não quer dizer que a empresa não possa estabelecer um plano de carreira paralelo, que possa ser adequado a esse contexto de profissionais altamente técnicos ou especializados. Quer saber qual a solução para esse dilema?

De acordo com Dutra (2010) a solução recebe o nome de carreira em Y, que consiste em um plano de crescimento de carreira diagonal, paralelo ao plano generalista. A Figura 2.4 compara uma possibilidade de carreira convencional com a possibilidade de carreira em Y.

Figura 2.4 | Comparação entre uma proposta de carreira convencional e em Y.



Fonte: elaborada pelo autor.

A carreira em Y alia e alinha a profunda experiência técnica de um profissional com as demandas estratégicas da organização, pois o profissional especialista será atraído pela possibilidade de crescimento hierárquico sem abrir mão de continuar na sua área de atuação e da continuidade de seu aperfeiçoamento, pois ele conseguirá ter uma visão clara sobre como crescer na empresa sem precisar se especializar em gestão ou trabalhos predominantemente administrativos. Por outro lado, o consistente aprofundamento e especialização, ofuscam e limitam a visão do profissional especialista sobre o negócio em si, podendo interferir negativamente no momento de tomada de uma decisão estratégica.



Pesquise mais

Aumente os seus conhecimentos sobre a carreira em Y lendo um trabalho que descreve como lidar com profissionais de competências e habilidades altamente técnicas e sem o perfil para gerir pessoas, mas que merecem ascensão de carreira. COSTA, Barbara Regina Lopes; GRANDO, Lucilia. Carreira em y: aplicação da metodologia em um centro tecnológico – destaque ao eixotécnico. Revista Competência. Porto Alegre, RS, v.10, n.1, p. 51-66, Jan/jul. 2017. Disponível em: <<http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/499/291>>. Acesso em: 24 ago. 2017.

Aproveite e assista a reportagem sobre a carreira em Y disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Yt1XE9QRz_s_>. Acesso em: 24 ago. 2017.

É importante você lembrar que a carreira em Y fornece oportunidade para o colaborador concentrar os seus esforços de desenvolvimento, aprendizado e capacitação no que ele realmente tem interesse, satisfazendo as suas expectativas de retorno do aprendizado e influenciando positivamente a sua produtividade e a sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais.

Que tal você exercitar o que aprendeu nesta seção?

Então siga em frente e realize as próximas atividades.

Sem medo de errar

A empresa de sandálias As Baianas está fazendo a coisa certa ao se preocupar com o desenvolvimento dos seus colaboradores e está acertando mais ainda ao contratar um profissional competente como você para assessorá-la.

Lembre-se que os setores de Desenvolvimento de produtos, Marketing e vendas, Logística, Produção, Manutenção e Administrativo enfrentam problemas de relacionamento que refletem em toda a cadeia hierárquica da empresa, impactando diretamente nos seus resultados e impedindo-a de alcançar a sua plena capacidade produtiva instalada, dificultando inclusive o processo de internacionalização da empresa. Lembre-se também que a empresa tem um alto índice de refugo e perdas de produção (mais que o dobro do que as concorrentes), utiliza de forma exagerada e descontrolada os recursos naturais e ainda não propicia e nem fomenta a criação de um ambiente que incentive as inovações.

Pronto, o diagnóstico da situação já está exposto, agora é hora de iniciar a elaboração do plano de desenvolvimento de pessoas da As Baianas. Já sabe por onde começar?

Como esse programa será amplo e envolverá a empresa como um todo, é recomendável que se comece estipulando o objetivo geral do programa, que nesse caso pode ser: elevar a competitividade da empresa com a formação de líderes. Os objetivos específicos poderão ser descritos de várias formas, acompanhando os seguintes exemplos: aumentar a eficiência e a eficácia dos colaboradores; aumentar o número de inovações; aproveitar os recursos naturais de forma consciente e efetiva; formar líderes com vocação cooperativa e incentivador de um clima positivo no ambiente de trabalho.

Sejam quais forem os objetivos específicos, todos eles deverão ser desdobrados em metas que viabilizem a consecução dos objetivos instrucionais. Tome como exemplo o objetivo específico de aumentar a eficiência e a eficácia dos colaboradores. Para alcançá-lo, o colaborador deverá aprender formas de trabalho mais produtivas, estar consciente sobre os impactos dos refugos nos resultados da empresa, eliminar etapas desnecessárias do processo produtivo, propor melhorias que reduzam custos para a empresa. Todos eles são objetivos instrucionais que poderão ser alcançados com a aplicação de ações educacionais, propiciando ainda a possibilidade de avaliação dos resultados dessas ações.

Para atender ao objetivo instrucional: aprender formas de trabalho mais produtiva, é possível inicialmente planejar uma palestra de quatro horas sobre ferramentas administrativas que elevam a produtividade e a qualidade (5W2H, PDCA, 6 Sigma), na semana seguinte da palestra é recomendável programar uma oficina de 16 (dezesesseis) horas para os colaboradores exercitarem na prática o uso das ferramentas administrativas com casos reais da própria empresa. Logo após a oficina convocar os colaboradores participantes deste programa para instruí-los a criarem (em duplas) um projeto de redução de custos para a empresa, dando um mês de prazo para a entrega.

A empresa pode valorizar a apresentação dos projetos criando um evento no qual os projetos serão apresentados e avaliados pelos executivos da empresa. Para motivar os colaboradores a levarem o programa a sério e se envolverem nele é aconselhável que se ofereça um prêmio para os projetos aprovados e colocados em prática. Os coordenadores e gerentes da produção, da manutenção e da logística podem ser designados para participar deste programa, que poderá acontecer nas dependências da própria empresa com o assessoramento de uma consultoria externa que seria responsável pela execução de todas as etapas do programa.

Talvez você esteja pensando, poxa vida, mas isso não seria um programa de treinamento?

Sim você tem razão, porém, ele faz parte de um contexto organizacional muito mais abrangente, pois é apenas uma etapa do programa de desenvolvimento. Se você prestar bem atenção perceberá que até agora só foi desdobrado um objetivo específico, e o mesmo deve ser feito com cada objetivo específico proposto.

É possível identificar os melhores desempenhos deste programa e incluí-los no programa de formação de líderes, por exemplo, configurando assim a característica do desenvolvimento que é a de preparar o colaborador para ocupar novos cargos na organização.

Para enfatizar bem o que ainda deveria ser feito no plano de desenvolvimento é bom que você saiba que deveria desdobrar cada um dos objetivos específicos (aumentar o número de inovações; aproveitar os recursos naturais de forma consciente e efetiva; formar líderes com vocação cooperativa e incentivador de um clima positivo no ambiente de trabalho) em objetivos instrucionais e metas, definindo público-alvo e os outros aspectos necessário para executá-lo, como recursos, datas, períodos e locais.

Com certeza, ao final deste programa de desenvolvimento a empresa conseguirá elevar a inovação, a qualidade dos produtos, os índices de produtividade e a satisfação dos seus clientes.

Lembre-se dessas dicas e leve em consideração todos os requisitos necessários para elaborar o planejamento do ciclo de treinamento do produto que será exigido nesta unidade.

Avançando na prática

Valorizando as Pratas da Casa.

Descrição da situação-problema

A empresa de sistemas de gestão corporativa CtrlC&CtrlV percebeu que estava ficando refém dos seus diretores, que talvez por uma questão de conforto ou segurança, eram avessos a mudanças no sistema de trabalho, preservando uma cultura pragmática de se tá dando certo desse jeito, continua assim. A empresa está situada em uma região estratégica em termos de formação de mão de obra qualificada, seja profissional ou acadêmica, com a localização da sua sede equidistante em aproximadamente 50 quilômetros de três grandes centros universitários com reputação de formar capital humano de qualidade. Em uma reunião da cúpula executiva da CtrlC&CtrlV decidiu-se que os diretores de marketing e de engenharia computacional seriam demitidos, sendo substituídos por dois medalhões, um oriundo do mercado industrial e o outro de uma grande empresa de aplicativos sediada em Seoul (Coreia do Sul).

Mesmo após trocar dois diretores para tentar solucionar o problema de manutenção do status quo e virar a mesa para tornar a empresa mais dinâmica e aberta às inovações, a CtrlC&CtrlV constatou que a contratação de diretores a peso de ouro e com vícios do mercado não foi uma boa alternativa. E agora, o que fazer?

Coloque-se no lugar do principal dirigente da empresa e proponha uma solução de desenvolvimento de pessoas que vise preparar os próprios colaboradores talentosos para ocupar posições estratégicas da organização em um futuro próximo.

Resolução da situação-problema

Um executivo que encontra a sua organização na situação da CtrlC&CtrlV realmente precisa se preocupar em elaborar um plano de desenvolvimento de pessoas. Trazer bons profissionais para a organização sempre foi e será um bom negócio, desde que exista um contexto favorável para ele exercer a liderança e incentivar a inovação, o que não parece ser o caso da empresa, que sente muito as consequências da resistência a mudança enraizada na sua cultura organizacional.

Uma alternativa exequível para a CtrlC&CtrlV é criar um programa de estágios e aproveitar a proximidade dos centros universitários para atrair potenciais talentos, assim como criar também um programa de trainee. Ambos os programas, além de aumentar a possibilidade de atração dos talentos para a empresa, ajudarão a quebrar o paradigma da zona de conforto, formando líderes e novos executivos de acordo com a cultura organizacional proposta pela empresa, que serão orientados para as novas tecnologias, para os novos processos e para iniciativas voltadas à inovação. Vale lembrar que o plano de carreira da empresa deverá estar bem definido e ser compartilhado com os colaboradores para que eles também possam planejar a sua respectiva carreira.

Faça valer a pena

1. A confusão entre o conceito Treinamento e o conceito Desenvolvimento é muito comum nas empresas, muito provavelmente pela denominação do subsistema T&D adotada pelo sistema de RH e ainda pelo fato de se utilizarem de meios comuns para cumprirem com as suas respectivas finalidades. A principal característica do desenvolvimento é que ele...

Aponte a alternativa que complete corretamente a sentença final do texto-base desta questão.

- a) ...apresenta uma perspectiva de curto prazo para ensinar o trabalhador a desempenhar as atividades da sua função atual.
- b) ...apresenta uma perspectiva de curto prazo para ensinar CHAs que serão exigidos diante de alterações ou mudanças ao longo do tempo.
- c) ...apresenta uma perspectiva de longo prazo para ensinar o trabalhador a desempenhar as atividades da sua função atual.
- d) ...apresenta uma perspectiva de longo prazo, focando o ensino e o fortalecimento de CHAs que serão úteis ao colaborador em funções diferentes da que ele ocupa atualmente.
- e) ...apresenta uma perspectiva de médio prazo para desenvolver o trabalhador a desempenhar as atividades da sua função atual.

2. O desenvolvimento de pessoas nas organizações é considerado uma ação estratégica que se utiliza de ações de treinamento para operacionalizá-la. Os programas de desenvolvimento apresentam forte relação com o plano de carreira da empresa, lembrando que ambos devem estar bem alinhados para ganharem efetividade.

Em relação às três seguintes definições de desenvolvimento é correto dizer que:

I. Conforme Vilas Boas e Andrade (2009) o desenvolvimento é um processo educacional de longo prazo que visa preparar os indivíduos (colaboradores) para assumirem cargos estratégicos na organização.

II. Para Meneses; Zerbini e Abbad (2010, p.17) a definição de desenvolvimento consiste em "uma ação orientada para o crescimento pessoal e profissional do funcionário e sem vínculo estreito com as atividades, presentes ou futuras, demandadas por determinada organização".

III. Já Milkovich e Boudreau (2000, p.338) tratam do desenvolvimento como "... um processo de longo prazo para aperfeiçoar..." os CHAs dos colaboradores com a finalidade de "...torná-los futuros membros valiosos para a organização".

- a) As definições I, II e III são semelhantes e não apresentam diferenças conceituais.
- b) Apenas as definições I e II são semelhantes e não apresentam diferenças conceituais.
- c) Apenas as definições I e III são semelhantes e não apresentam diferenças conceituais.
- d) Apenas as definições II e III são semelhantes e não apresentam diferenças conceituais.
- e) As definições I, II e III não são semelhantes e apresentam diferenças conceituais.

3. Além dos programas de estágio e dos programas de trainee o desenvolvimento de pessoas pode tomar outras formas, ou ainda adotar outros conjuntos de atividades de ensino, treino de habilidades ou mudança de atitude conforme as seguintes descrições:

I. Fornecimento de um fluxo contínuo de feedback (instruções, comentários e sugestões) do gerente ou de uma pessoa capacitada para exercer esse papel, fornecidos para um determinado funcionário, do mesmo modo que um técnico de futebol se comporta perante os seus jogadores.

II. Submissão do colaborador a cursos de aperfeiçoamento relacionados às atividades que ele desempenha.

III. Aconselhamento profissionalmente aos funcionários que estão nas fases iniciais das suas carreiras, compartilhando conhecimentos e experiências para que os mais jovens possam aprendê-los e colocá-los em prática nas suas próprias rotinas de trabalho.

IV. Adoção de uma estratégia que transfere um funcionário de um cargo para outro, geralmente em um setor diferente do seu, ampliando a sua visão sobre as operações, os setores e os processos da empresa.

V. Planejamento de ações educacionais com o objetivo de promover o empreendedorismo, o autodesenvolvimento ou ainda o autoconhecimento, por exemplo.

VI. Planejamento de ações educacionais para treino de habilidades específicas.

Escolha a alternativa que contenha as respectivas denominações para cada uma das seis atividades de desenvolvimento descritas acima..

a) I. Mentoring; II. Educação continuada; III. Coaching; IV. Rotação de cargos; V. Oficinas e VI. Treinamentos comportamentais.

b) I. Coaching; II. Educação continuada; III. Mentoring; IV. Rotação de cargos; V. Treinamentos comportamentais e VI. Oficinas.

c) I. Coaching; II. Mentoring; III. Educação continuada; IV. Rotação de cargos; V. Treinamentos comportamentais e VI. Oficinas.

d) I. Coaching; II. Educação continuada; III. Mentoring; IV. Plano de carreira; V. Treinamentos comportamentais e VI. Oficinas.

e) I. Coaching; II. Educação continuada; III. Mentoring; IV. Plano de carreira; V. Oficinas e VI. Treinamentos comportamentais.

Seção 2.3

Tecnologia educacional de T&D

Diálogo aberto

Caros estudantes, sejam bem-vindos a mais uma seção de estudos sobre desenvolvimento de pessoas.

Em algum momento da sua vida você já deve ter tentado ensinar algo a alguém, não é verdade? Pois com certeza nessa ocasião, mesmo que inconscientemente, você adotou algum método de ensino. Se você tentou ensinar explicando verbalmente, você adotou uma apresentação oral, por outro lado, se tentou ensinar mostrando como se faz, adotou uma técnica de modelagem ou imitação.

Porém, se você fosse planejar um treinamento, qual seria o método mais indicado para fazer os participantes aprenderem o que se pretende ensinar? Qual método seria mais efetivo para ensinar um conceito? Como escolher um método para treinar habilidades ou mudar a atitude dos aprendizes?

Você responderá facilmente essas perguntas após estudar essa seção, pois você aprenderá a conhecer as tecnologias educacionais de T&D quanto ao uso, tempo e local de aplicação, classificando essas tecnologias e listando as principais ferramentas tecnológicas disponíveis para serem aplicadas em programas educacionais corporativos. Você estará apto a identificar os recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais e ainda compreenderá a influência do treinador nos resultados das aplicações de tecnologias educacionais.

Para facilitar o seu aprendizado e propiciar a aplicação do que foi aprendido você deverá ajudar a empresa de sandálias As Baianas a resolver mais um problema de formação dos seus funcionários. Os executivos da empresa detectaram que o atual índice de rotatividade da empresa (40% ao ano) é alimentado predominantemente por 75% dos funcionários com até um ano de empresa, principalmente por desconhecerem as normas, os procedimentos e as regras de trabalho, além de apresentarem incompatibilidade com a cultura organizacional da empresa. Mas como um programa de treinamento poderá auxiliar a empresa reduzir o seu turn over por esse motivo? Será que vale mesmo a pena treinar funcionários recém-chegados na empresa? Se

sim, o que deve ser ensinado a esses colaboradores?

Como você aprenderá adiante, um programa de treinamento pode ser aplicado antes de o funcionário iniciar o exercício das suas funções. Esse tipo de treinamento é comumente denominado de processo de integração do novo colaborador. Desse modo, a sua tarefa será justamente elaborar um plano de processo de integração para a As Baianas, identificando e descrevendo os métodos que serão adotados (palestras em sala de aula, simulações, vivências), os recursos didáticos (simulador, projetor multimídia, computadores, aplicativos) e o roteiro das atividades de ensino propostas para acolher os novos funcionários da empresa, contribuindo, assim, para reduzir o índice de rotatividade da empresa. Esse é um desafio e tanto, você não acha? Com certeza você fará uma proposta efetiva e pertinente, ainda mais com os subsídios que o conteúdo dessa seção te fornecerá.

Lembre-se que a comprovação e materialização do seu aprendizado se dará por meio do produto que você entregará ao final desta unidade, que é o projeto de um ciclo de treinamento para uma organização. Portanto, mobilize suas forças para realizar as atividades de estudo propostas e continue o seu caminho para ser um profissional diferenciado quando o assunto for desenvolvimento de pessoas.

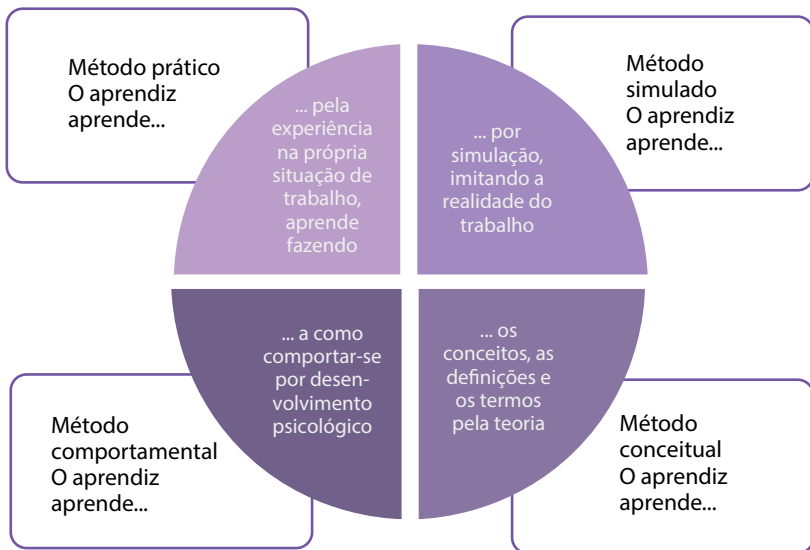
Bom estudo!

Não pode faltar

Classificar os métodos e as técnicas utilizadas em treinamentos empresariais é uma tarefa desafiadora, pois não existe um consenso entre os pesquisadores sobre uma classificação teórica que seja compartilhada no mundo acadêmico. Porém, isso não significa que não existam tentativas ou propostas de classificação disponíveis na literatura acadêmica. Por conta disso, você aprenderá as classificações mais relevantes sem a pretensão de esgotá-las.

A primeira proposta de classificação parte de Bíscaro (1999) que apresenta as quatro categorias descritas na Figura 2.5.

Figura 2.5 | Classificação para métodos de treinamento



Fonte: adaptada de Bíscaro (1999).

Já para Chiavenato (2009) a tecnologia educacional é formada por: I. sistemas físicos e II. sistemas conceituais. Os sistemas físicos consistem nos recursos instrucionais concretos, como a lousa, projetores, computadores e laboratórios. Já os sistemas conceituais são os recursos abstratos, como a sua forma (metodologia) e o conteúdo que será ensinado.



Exemplificando

A empresa de captação de clientes para planos de transmissão de dados móveis NetS@les está expandindo o seu quadro de tele atendentes e vai treiná-los a operar o sistema de cadastro e permissões dos novos clientes. Para tanto, a NetS@les programou uma apresentação audiovisual (sistema conceitual) para ensinar os novos funcionários a preencherem os campos disponíveis no sistema de cadastro, considerando que essa apresentação será realizada no próprio auditório da empresa com a utilização de um computador, um aparelho de som e um projetor multimídia (sistema físico).

Essa classificação é importante para evitar o planejamento de um programa de treinamento, baseado e fundamentado em sistemas conceituais, que adotem tecnologias avançadas sem

considerar os sistemas físicos necessários para que o participante tenha acesso ao conteúdo.



Reflita

Qual seria o resultado de uma proposta de treinamento, na qual a instrução e o conteúdo fossem transmitidos via internet para os participantes, sem a devida checagem de que todos eles (participantes) possuam acesso à internet?

A tecnologia está cada vez mais presente nos treinamentos e, por isso, você deve conhecer as ferramentas tecnológicas que auxiliam e propiciam uma relação de ensino / aprendizado diferente da tradicional sala de aula, onde comumente essa relação ocorre de maneira presencial, por meio de um professor que se utiliza da sua voz, do giz e da lousa para transmitir conteúdo.

Já é muito comum o uso de recursos audiovisuais em treinamentos, como a exibição de um filme para facilitar o aprendizado, reforçar um conceito ou exemplificar uma atitude que deve ser seguida. Conforme aponta Bohlander e Snell (2015) um recurso audiovisual é considerado uma potente ferramenta de comunicação por sua capacidade de ser aplicado da mesma forma em diferentes localidades e ocasiões, porém, vale ressaltar que se for adotado como recurso único em um programa de treinamento, impossibilitará a interação entre o treinador e o aprendiz, que assiste ao vídeo passivamente sem a oportunidade de se manifestar ou realizar perguntas para tirar as suas possíveis dúvidas.

Todavia, o que fazer se o treinamento exigir a interação entre os participantes e deles com o treinador?

Neste caso, segundo Dessler (2003), é possível utilizar uma ferramenta denominada de teleconferência ou videoconferência, que consiste no uso de equipamentos que transmitem áudio (som) e vídeo (imagens) quase que instantaneamente, permitindo que participantes, mesmo em localidades diferentes e distantes do treinador possam interagir com ele e com os demais participantes praticamente em tempo real. Vale lembrar ainda que o treinamento realizado por meio dessa ferramenta pode ser facilmente registrado, armazenado e disponibilizado para consulta posterior dos participantes. No caso de emprego desta ferramenta, é bom que você saiba que existem algumas alternativas para que a transmissão possa ser realizada, por exemplo, pode ser feita via satélite como em um canal de televisão com um

elevado custo, mas, esse custo pode cair muito se a transmissão for feita pela internet via banda larga ou fibra ótica.

Alguns programas de computador e aplicativos para celulares foram desenvolvidos especificamente para possibilitarem outro tipo de interação, a do aprendiz com o conteúdo, fornecendo a ele chances de realizar atividades de ensino como ler, assistir a um vídeo, ouvir a um áudio, responder questões e resolver estudos de caso, por exemplo. Esses programas de ensino permitem o registro, o monitoramento e a avaliação das ações do estudante, proporcionando ainda a prerrogativa de o instrutor fornecer feedback aos aprendizes ou ainda tirar as suas dúvidas, quer seja por e-mail, com o auxílio de um chat ou ainda por uma chamada de voz ou vídeo.



Pesquise mais

Você pode conhecer como é possível treinar administradores a realizarem previsões precisas, submetendo-os a ações educacionais especificamente destinadas para este fim. RATTNER, Henrique. O treinamento de administradores em técnicas de antecipação. Disponível em: <[#http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000100004&lng=en&tlng=en#?>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000100004&lng=en&tlng=en). Acesso em: 27 out. 2017.

Se você se interessou pela utilização de filmes em treinamentos vale a pena consultar as seguintes referências:

OLIVEIRA, Marco A. 15 cenas de filmes de sucesso para treinamento de chefes e colaboradores. São Paulo: Editora Gente, 1997.

LUZ, Marcia; PETERNELA, Douglas. Outras lições que a vida ensina e a arte encena. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

Ou ainda você pode consultar o site Coaching com cinema e pipoca disponível em: <<https://www.coachingcomcinemaepipoca.com.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

Essas ferramentas deram origem ao fenômeno do ensino a distância (EAD) que, por sua vez, pode seguir duas diferentes abordagens, a síncrona e a assíncrona. Complicou? Não tenha medo dessas palavras, pois elas são de fácil entendimento.



Assimile

Ensino a distância (EAD) é uma modalidade educacional para formar pessoas sem a necessidade de encontros presenciais, utilizando-se de programas de ensino impressos ou eletrônicos para transmitir o conhecimento.

Quando a abordagem do EAD é síncrona o ensino é transmitido em tempo real, com o instrutor e os aprendizes mantendo contato direto simultaneamente, igualzinho ao que você aprendeu sobre a videoconferência. Apesar de não estarem fisicamente presentes em um mesmo local, o ambiente virtual possibilita o controle do instrutor sobre a turma, assim como a comunicação quase que instantânea entre eles. Já quando a abordagem é assíncrona a interação entre o instrutor e os aprendizes ocorre em horários diferentes e conforme a disponibilidade de cada um. Na abordagem assíncrona o material (aulas gravadas, apresentações, filmes, áudios, apostilas, casos e exercícios) é disponibilizado para estudo e depois o aluno pode interagir com o professor, enviando uma mensagem via e-mail ou chat, que será respondida pelo instrutor pela mesma via. Neste momento você deve estar se questionando: seria possível o aprendiz ter acesso ao material didático, estudá-lo e depois tirar as suas dúvidas e confirmar o seu entendimento sobre o assunto na presença do instrutor? Sim, essa seria uma abordagem híbrida, que mescla a abordagem assíncrona com a síncrona, chamando a atenção para que o contato em tempo real possa ser presencial ou on-line (por videoconferência). Essa abordagem híbrida também é usualmente conhecida com sala de aula invertida e é considerada uma das metodologias ativas de ensino.



Assimile

Uma metodologia ativa de ensino é baseada no planejamento de ações educacionais que apresentam como característica principal o protagonismo do aprendiz, exigindo a sua participação ativa nas atividades e atribuindo a ele próprio a responsabilidade pela sua aprendizagem.

Já em relação às técnicas de treinamento, você sabia que de acordo com Chiavenato (2009) elas podem ser classificadas de três maneiras distintas? Pois podem sim, e as três classificações são quanto o uso, tempo e local de sua aplicação.

Que tal aprender sobre elas? Então vamos lá, quanto ao uso, as técnicas de treinamento podem ser orientadas para o conteúdo; orientadas para o processo ou ainda podem mesclar as duas, sendo considerada híbrida ou mista.

As orientadas para o conteúdo priorizam a transmissão de informação e aquisição de conhecimento por meio de técnicas de leitura de material didático, palestras e apresentações com a utilização

de recursos audiovisuais, podendo, inclusive, adotar técnicas auto instrucionais como a instrução programada (IP) e a instrução mediada por computador, comumente chamada de Treinamento Assistido por Computador (TAC).

A propósito, você sabe o que é instrução programada?

A instrução programada teve origem nos estudos de Burrhus Frederic Skinner, que dedicou um livro inteiro para explicá-la. Conforme indicou Skinner (1972) o material didático elaborado de maneira racional e sistemática, poderá suprir a função do instrutor de apresentar o conteúdo, deixando a leitura mais prazerosa e eficaz no que diz respeito ao seu entendimento e apreensão pelo aprendiz. Ao ficar livre de apresentar o conteúdo, o instrutor ganhará mais tempo para tratar das dúvidas dos aprendizes. A instrução programada (IP) consiste em justamente preparar um material didático que seja bem entendido e recebido pelo aprendiz, facilitando a sua compressão e o seu aprendizado sobre o que precisa ser ensinado. A instrução programada se fundamenta na teoria da tríplice contingência oriunda da análise do comportamento ilustrada na figura Figura 2.6.

Figura 2.6 | Tríplice contingência



Fonte:elaborada pelo autor.

Uma programação de instrução, realizada com base na tríplice contingência, apresenta ao aprendiz uma pergunta ou o trecho de um conceito com uma lacuna que deverá ser preenchida pelo aprendiz (estímulo). O aprendiz preenche a lacuna com o termo que ele acredita ser o correto (resposta) e em seguida ele terá acesso a resposta correta e verificar se acertou ou errou (consequência). Você precisa entender que a instrução programada é planejada visando evitar o erro do aprendiz ao responder, por isso ela começa com respostas fáceis e óbvias e vai aumentando a complexidade de acordo com o avanço do aprendiz sobre o programa.



A empresa de reparos elétricos Luz@cesa adotou a seguinte instrução programada para introduzir princípios básicos de eletricidade no seu programa de formação de novos eletricitistas:

Leia atentamente o texto abaixo e complete as lacunas com os termos apropriados. Verifique se sua resposta está correta ao final do texto.

1. As partes importantes de uma lanterna são a bateria e a lâmpada. Quando se liga uma lanterna, aciona-se um interruptor que tem a função de conectar a bateria com a _____.
2. Sempre que se liga uma lanterna uma corrente elétrica circula através do fio fino que compõem a _____ e faz com que fique quente.
3. Quando o fio quente brilha intensamente, diz-se que ele desprende ou envia calor e erradia _____.
4. O fio fino da lâmpada é chamado de filamento. A lâmpada acende quando o filamento é aquecido pela passagem de uma corrente _____.
5. Quando uma bateria fraca produz pouca corrente, o fio fino, ou _____, não fica muito quente.
6. Um filamento que é menos quente irradia uma quantidade _____ de luz.
7. A intensidade de irradiação da luz depende diretamente de quão _____ estiver o filamento.
8. Um filamento fica mais quente conforme a _____ da corrente elétrica que passa por ele.

Respostas: 1. Lâmpada; 2. Lâmpada; 3. Luz; 4. Elétrica; 5. Filamento; 6. Menor; 7. Quente; 8. Intensidade. (SKINNER, 1972, p. 43)

Por mais incrível que possa parecer, a IP foi amplamente adotada no ensino empresarial em seus primórdios, apesar de ter sido concebida por Skinner para ser adotada na educação formal. Você tem ideia do porquê que isso aconteceu? Por ser mais efetiva, as empresas perceberam que ela (IP) era uma técnica que economizava dinheiro, tornando os programas de treinamento mais baratos e trazendo mais resultados (melhor aprendizado) para os seus funcionários.

Por outro lado, as técnicas orientadas para o processo são indicadas para desenvolver habilidades interpessoais, promover o

autoconhecimento e o conhecimento dos outros e ainda alterar o comportamento dos trabalhadores por meio de ações educacionais que priorizem a interação entre os participantes do treinamento. O role playing (interpretação de papéis), as dinâmicas de grupo e as vivências estão entre as principais técnicas utilizadas para orientar processos (FALCÃO, 2007).

Aliás, você saberia diferenciar uma dinâmica de grupo de uma vivência? Sabe o que é uma atividade de interpretação de papéis?

Então vamos começar pelo role playing ou interpretação de papéis. Segundo Falcão (2007) essa técnica consiste na apresentação de uma situação em um ambiente empresarial aos aprendizes, que assumem, individualmente, um papel específico nessa situação. O aprendiz deve ser o mais fiel possível na representação do seu papel, mesmo que não concorde com uma decisão ou com uma atitude que faça parte da sua interpretação. Ao assumir um papel, fica mais fácil de o aprendiz reduzir a sua resistência sobre determinado assunto e desenvolver novas competências, concretizando, assim, o seu potencial de aprendizado. A interpretação de papéis é muito adotada, conjuntamente com outras técnicas, para treinamentos de atendimento ao cliente assim como para treinar selecionadores de pessoas por exemplo.



Refleta

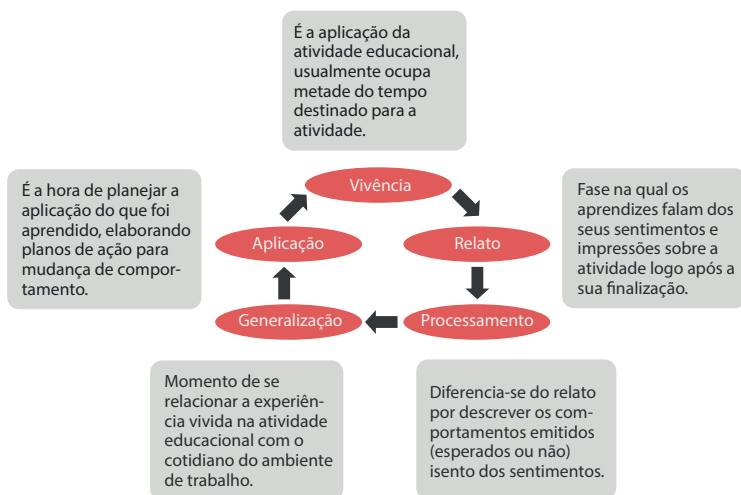
Quais seriam as vantagens e as desvantagens, de se adotar a instrução programada e a interpretação de papéis para ensinar um assistente de RH a realizar entrevistas de seleção por competências?

Que tal agora diferenciar dinâmica de grupo de vivência? Então vamos recorrer ao dicionário para compreender o significado de ambas. O dicionário HOUAISS (2009) define dinâmica de grupo como uma “técnica e conjunto de procedimentos que visam estabelecer um bom nível de interação entre os membros de um grupo de pessoas, a fim de alcançar o seu maior rendimento num trabalho em conjunto”. Ainda tomando como referência o HOUAISS (2009), vale destacar dois significados para a palavra vivência que estão relacionados diretamente com o contexto organizacional de T&D. Vivência é “coisa que se experimentou vivendo, vivenciando” ou é o “conhecimento adquirido no processo de viver ou vivenciar uma situação ou de realizar alguma coisa; experiência, prática”.

Percebeu que o termo, dinâmica de grupo, pode ser considerado como uma atividade educacional? Percebeu também que tanto a interpretação de papéis quanto a dinâmica de grupo são técnicas vivenciais? Pois é isso mesmo, qualquer atividade que se propõe a ensinar algo na prática ou por experiências é considerada uma vivência. Já a dinâmica de grupos é uma técnica vivencial de ensino que promove a aquisição ou desenvolvimento de competências para melhorar o relacionamento interpessoal no sentido de alcançar os resultados esperados. De acordo com Bíscaro (1999) as atividades educacionais baseadas nas dinâmicas mobilizam as forças do grupo para provocar o desenvolvimento individual dos seus componentes, ou até mesmo o desenvolvimento do próprio grupo em si.

Todavia, seja uma dinâmica de grupos, uma interpretação de papeis, um jogo ou qualquer outra atividade vivencial, é importante respeitar o ciclo de aprendizagem vivencial, você já ouviu falar nele? Segundo Falcão (2007), o ciclo de aprendizagem vivencial cria uma conexão entre a atividade educacional vivida e experimentada pelo aprendiz e a sua vida real, dando significado para o aprendizado. A Figura 2.7 apresenta e descreve as fases do ciclo de aprendizagem vivencial.

Figura 2.7 | Ciclo de aprendizagem vivencial



Fonte: adaptado de Falcão (2007, p. 240)

Finalmente, as técnicas de treinamento híbridas ou mistas são aquelas que mesclam as técnicas de conteúdo com as de processo, sendo empregadas quando se precisa transmitir conhecimento e

ainda treinar habilidades ou mudar a atitude dos colaboradores pela participação em workshops (oficinas), estudos de caso, simulações e jogos, além das possibilidades de atividades on the job como a instrução, orientação e rotação de cargos. As técnicas híbridas também são chamadas de blended learning, recebendo a abreviação de B-learning. Nesta técnica de capacitação empresarial uma grande parte dos conteúdos é transmitida por meio do ensino à distância, usualmente utilizando uma conexão com a internet, considerando a complementação da formação com ações educacionais presenciais.

A modalidade de B-learning auxilia na integração dos participantes de um evento educacional e criam um ambiente propício para a troca de experiências entre eles, possibilitando a aplicação de técnicas vivenciais que proporcionam uma avaliação mais concreta e real dos aprendizes, principalmente quando o objetivo de ensino envolver aspectos comportamentais. A parte teórica é ensinada de forma não presencial, antes do encontro presencial, o que facilita muito a checagem da compreensão do assunto pelo estudante, criando uma oportunidade de nivelar o conhecimento dos participantes do programa e eliminar as suas possíveis dúvidas.

Que tal aprender agora sobre as técnicas de simulação?

De acordo com Chiavenato (2009), a simulação é uma ação educacional muito utilizada em treinamentos organizacionais, principalmente quando envolve o aprendizado para operação de equipamentos complexos, de alto valor ou que envolvam riscos de segurança. Atualmente, já é possível ensinar um cirurgião a realizar um determinado procedimento cirúrgico por simulação, assim como ensinar um piloto a operar um avião ou um administrador a administrar uma empresa. Aliás, foram as simulações de empresas que impulsionaram os jogos empresariais. Já ouviu falar em jogos voltados para a educação corporativa?



Pesquise mais

Amplie os seus conhecimentos sobre o uso de simuladores para desenvolver pessoas lendo o artigo: PROTIL, Roberto Max. Utilização de simuladores empresariais no ensino de ciências sociais aplicadas: um estudo na República Federal da Alemanha. Revista Economia, Curitiba, v.31, n.2 (29), p. 113-134, jul./dez. 2005. Editora UFPR. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/economia/article/view/5570/4091>>. Acesso

em: 31 out. 2017.

Para treinar as suas habilidades, cadastre-se no portal do Sebrae e tenha acesso a vários jogos de empresas para desenvolvimento de competências empreendedoras e administrativas. Frequentemente o portal oferece a possibilidade de participação em competições virtuais envolvendo simuladores de empresa. Para saber mais consulte, constantemente, o link disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

Os jogos de empresas são baseados na simulação de um ambiente organizacional, sob efeito de algumas variáveis que afetam o desempenho da organização. Pode ser a disputa por um mercado, envolvendo decisões sobre o investimento em marketing, desenvolvimento de novos produtos ou ainda simular um ambiente operacional de programação e controle da produção, envolvendo o dimensionamento dos estoques de matérias prima e de produtos acabados de acordo com a demanda do mercado e a disponibilidade financeira da empresa. Enfim, as decisões tomadas em relação às finanças, compras, vendas, produção, desenvolvimento, RH e marketing, por exemplo, afetarão os resultados da empresa, fornecendo um importante e concreto feedback sobre os impactos das decisões tomadas pelo aprendiz.



Refleta

Quais seriam as consequências de treinar um aprendiz a administrar uma empresa e tomar decisões que envolvem valores financeiros primordiais para a sua manutenção, desenvolvimento e existência, diretamente com os recursos da empresa?

Outra vivência muito adotada para ensinar e treinar habilidades é a oficina ou workshop. Nesta modalidade de atividade educacional um grupo de aprendizes é reunido para planejar e executar um desafio, como desenvolver um novo conceito de produto, construir um modelo experimental, elaborar um projeto ou ainda encenar e apresentar uma dramatização. Vale lembrar que a oficina também deve respeitar e seguir o ciclo de aprendizagem vivencial estudado há pouco.

Retomando Chiavenato (2009) a classificação quanto ao tempo é dividida entre antes e depois do primeiro dia de trabalho. Os programas de ensino que acontecem depois do início do exercício

das suas funções recebem o nome de treinamento ou capacitação. Já o treinamento que acontece antes ou até o início das atividades, momento no qual o trabalhador ingressa na organização e precisa ser acolhido formalmente, faz parte do processo de integração do funcionário à empresa.

Você deve estar se perguntando, mas como assim treinar um colaborador antes de ele começar a trabalhar? Pois é, esse é um importante cuidado que muitas empresas ignoram e subestimam a sua aplicação. O treinamento do colaborador recém contratado, que ainda não começou a exercer as suas funções é denominado genericamente de processo de integração, momento no qual ele recebe informações sobre a empresa como a sua história, ramo de atuação, produtos e estrutura organizacional e hierárquica, recebendo também as primeiras instruções sobre proteção e segurança no trabalho, sobre o seu cargo, suas funções e suas responsabilidades, assim como toma conhecimento sobre as regras, normas e cultura da empresa, sendo apresentado aos seus pares (colegas de trabalho) e ao seu superior imediato.



Assimile

Programa de integração de novos colaboradores é um processo de acolhimento e adaptação do colaborador recém contratado com a empresa e com o cargo que ele exercerá.

Vale ressaltar que o processo de integração de novos colaboradores é de fundamental importância para qualquer organização, pois é por meio dele que se integra mais rapidamente o colaborador ao grupo de trabalho e a própria empresa, elevando as chances de ele começar a trabalhar apresentando bom desempenho e alta produtividade, ajustando a sua conduta de acordo com a cultura organizacional vigente e ainda evitando a sua demissão precoce por desconhecimento das normas e das regras da empresa.



Exemplificando

A rede de restaurantes de comidas típicas do nordeste brasileiro, Baião de Dois, submete os seus novos colaboradores ao seguinte processo de integração:

Inicialmente, o novo colaborador é recebido por um assistente de RH, que exibe um filme sobre a história da empresa e a sua situação atual

(número de lojas, posição frente aos concorrentes, principais diferenciais e os pratos disponíveis aos clientes). Após a exibição do filme, o novo funcionário recebe o manual de conduta da empresa, contendo as normas e o regulamento interno. Depois, o próprio funcionário do RH transmite informações sobre os níveis hierárquicos e as possibilidades de crescimento dentro da própria empresa, assim como o seu horário de trabalho, a política de remuneração e os benefícios oferecidos.

Em seguida, o novo funcionário é apresentado ao seu superior imediato que o apresenta para os demais colegas, mostrando a ele o seu local de trabalho e descrevendo as suas funções e responsabilidades.

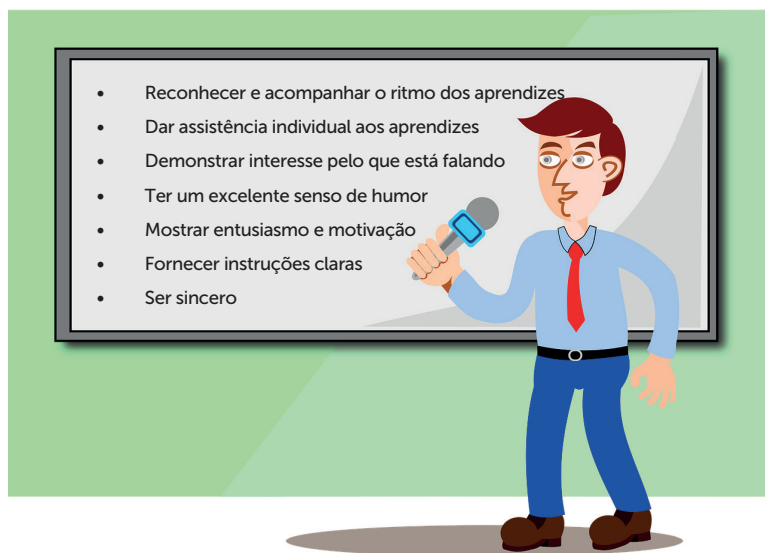
Depois de algum tempo passado do ingresso do colaborador, o treinamento seguirá e respeitará os aspectos e as orientações já tratadas anteriormente quando do estudo do ciclo de treinamento.

A última classificação de Chiavenato (2009) diz respeito ao local de aplicação, onde o treinamento pode ser classificado como no local de trabalho ou fora do local do trabalho. Quando a aplicação é no próprio local de trabalho, o colaborador é ensinado formalmente pelo seu supervisor, por outro colega ou ainda por instrutores enquanto desempenha as suas tarefas no seu posto de trabalho. Já o treinamento fora do local de trabalho pode ocorrer em uma sala de aula na própria empresa ou fora dela (hotel, consultoria, instituição de ensino).

Você acha que o treinador ou instrutor pode interferir nos resultados de um treinamento?

Claro que sim, conforme aponta Vilas Boas e Andrade (2009) o treinador ou instrutor deverá ser um profissional com experiência na transmissão e produção de conhecimento, assumindo o papel e a responsabilidade de promover mudanças nos aprendizes. O instrutor também deverá dominar o conteúdo a ser transmitido e ainda ser flexível, empático e demonstrar bom relacionamento interpessoal. Já Bohlander e Snell (2015) indicam que os instrutores devem apresentar as características descritas na Figura 2.8.

Figura 2.8 | características dos instrutores de treinamento



Fonte: <<https://pixabay.com/pt/palestrante-aula-palestra-professor-2673919/>>. Acesso em: 30 out. 2017.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), um instrutor de treinamento deverá possuir dois tipos de qualificações distintas: a profissional e a didática. A qualificação profissional está ligada à experiência sobre o conteúdo que vai ensinar e, ainda, sobre o domínio do assunto abordado. A qualificação didática se relaciona com a capacidade de o instrutor envolver o aprendiz nas atividades de treinamento, incentivando e criando chances para a sua participação ativa. Também faz parte da qualificação didática as capacidades de encorajar os aprendizes a pesquisarem sobre o tema do treinamento, de se comunicar de forma eficaz, de manusear recursos audiovisuais e ainda de planejar e preparar as atividades de treinamento.

A improvisação também é uma competência que diferencia um bom instrutor, porém, entenda a improvisação como uma ação complementar ao roteiro do treinamento, ou ainda como uma ação que visa adaptar ou ajustar as atividades de ensino a um contexto emergencial causado, por exemplo, pela falta ou excesso de tempo ou ainda diante de uma situação inesperada.

Por isso, um instrutor jamais deverá entrar em um ambiente de treinamento sem ter a exata noção das atividades que irá

realizar, assim como a sequência na qual elas serão realizadas. Preferencialmente o instrutor deverá registrar essas informações no formato de um roteiro de aula. Você tem ideia de como se elabora um roteiro de aula para treinamento?

Então comece prevendo uma saudação de boas-vindas, agradecendo a presença de todos. É recomendável que você se apresente e peça para que os aprendizes se apresentem também, de modo que essa apresentação pode ser feita de forma simples, com cada participante dizendo o seu nome e o seu cargo na empresa, ou pode ser mais complexa e envolver a aplicação de alguma atividade mais lúdica, como uma dinâmica de grupo apropriada para essa finalidade. Ao iniciar o trabalho com um grupo de treinamento que necessitará de integração e interação entre os aprendizes o instrutor poderá promover a apresentação de cada aprendiz da seguinte maneira, por exemplo. Orientar os aprendizes a se agruparem em duplas. Solicitar que cada componente da dupla entreviste o outro e registre as respostas em uma folha de papel. Depois, cada aprendiz lê em voz alta o que escreveu sobre o colega, que tem a oportunidade de confirmar ou não essas informações ou ainda adicionar ou corrigir algum ponto omissos ou inconsistente.

Após a apresentação dos aprendizes é a vez de o instrutor se apresentar, inclusive, apresentando o seu mini currículo e a sua experiência profissional.

Em seguida, o instrutor apresentará a justificativa para o treinamento, seguida da apresentação dos seus objetivos, deixando bem claro o motivo pelo qual os aprendizes estão lá e o que se espera que eles aprendam. Neste momento deve-se também apresentar a metodologia do treinamento, detalhando cada atividade de ensino e apresentando também o cronograma das atividades, as regras que deverão ser respeitadas e os procedimentos de avaliação.

É importante prever uma parada de descanso entre 15 a 20 minutos a cada período de duas horas de treinamento e, se o treinamento durar mais que um período (matutino/vespertino – vespertino/noturno) é primordial que se reserve pelo menos uma hora de intervalo para refeição.

A forma de encerramento de um programa de treinamento também deverá constar do seu roteiro. Ao finalizar um programa de treinamento, o instrutor pode prever uma atividade lúdica que

levante os sentimentos e as percepções dos aprendizes em relação ao treinamento ou ainda a aplicação de uma avaliação para checar o aprendizado da turma.



Pesquise mais

Que tal ler um artigo que se propõe discutir quais as possibilidades de aplicação de algumas das principais estratégias instrucionais e seus impactos para os programas de treinamento e desenvolvimento?

CARTONI, Daniela Maria. Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa.

Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/41614462.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2017.

Gostou do conteúdo desta seção? Então aproveite as dicas do Pesquise Mais para incrementar mais ainda o seu aprendizado e realize todas as atividades propostas para constatar que você realmente está aprendendo a desenvolver pessoas.

Sem medo de errar

A empresa de sandálias As Baianas realmente precisa de um auxílio para estancar o índice de rotatividade advindo dos funcionários com menos de um ano de contratação. Como já é sabido, um turn over elevado significa gastar dinheiro com o processo de demissão dos funcionários que não se adequaram à empresa, com o processo de admissão de novos funcionários e ainda com o treinamento desses novos funcionários. Reduzindo esses custos, a empresa dará mais um passo no sentido de aumentar a sua lucratividade e ser mais competitiva no seu mercado de atuação.

Quando uma empresa percebe que esse problema está acontecendo, geralmente ela culpa os funcionários por quebrarem as regras, não seguirem as normas ou ainda se comportarem de modo desalinhado com a cultura organizacional, mas isso tudo poderia ser evitado se o colaborador tivesse a chance de aprender formalmente sobre esses aspectos. É possível que os funcionários aprendam sobre as normas, sigam as regras e se adaptem à cultura organizacional com o passar do tempo, porém esse processo natural poderá ocorrer depois de muito tempo, fazendo com que a empresa veja a sua produtividade despencar por conta disso. Por essa razão, é altamente recomendável que se crie

um processo de integração dos novos colaboradores para que eles sejam acolhidos de maneira formal e aprendam sobre como agir e se comportar no exercício das suas funções, conhecendo previamente as políticas, as normas, as regras, a cultura organizacional, a hierarquia da empresa, o seu chefe e os seus pares.

Para ajudar a empresa você deve propor um plano de processo de integração que identifique e descreva os métodos que serão adotados, os recursos didáticos e o roteiro das atividades de ensino empregadas para acolher os novos funcionários da empresa. Já sabe por onde começar?

Então comece definindo os objetivos do programa e o que se pretende ensinar. Neste caso o objetivo geral é reduzir o elevado *turn over* entre os funcionários com menos de um ano de contratação por meio de um programa de treinamento. Os objetivos específicos para o programa seriam: I. Apresentar a empresa para os novos colaboradores (estrutura, mercado); II. Ensinar as políticas, as regras e as normas da empresa; III. Explicar o tipo da cultura organizacional. Para atender a esses objetivos é preciso alcançar os seguintes objetivos instrucionais:

1. Conhecer a missão, a visão e os valores da empresa.
2. Conhecer os produtos ou serviços, o ramo de atividade da empresa, os principais concorrentes e as características do mercado de atuação.
3. Conhecer o tamanho da empresa, o número de funcionários e a estrutura hierárquica.
4. Conhecer as políticas salariais, de benefícios, de incentivos, assim como o plano de carreira e a sistemática de avaliação de desempenho.
5. Conhecer os procedimentos internos, as normas de segurança e de conduta e as regras gerais.
6. Conhecer o layout da empresa, localizando os seus setores e dependências (banheiros, vestiário, refeitório, enfermaria).
7. Conhecer o seu supervisor imediato e os seus colegas de trabalho.
8. Conhecer o seu ambiente de trabalho, as suas funções, atribuições e responsabilidades.
9. Conhecer o calendário da empresa, seu horário e a sua carga de trabalho.

Diante desses objetivos é possível traçar a seguinte programação

de treinamento:

Na sala de treinamento da empresa com duração de quatro horas e um intervalo de meia hora e ministrado por um assistente de RH: Exibição do vídeo institucional da empresa para atingir os objetivos 1, 2 e 3. Apresentação oral, assistida pela projeção de slides para atingir os objetivos 4, e 5. Aplicar uma avaliação escrita para verificar o aprendizado sobre os procedimentos internos, as normas de segurança e de conduta. Apresentação da planta da empresa via projeção da imagem.

Nas dependências da empresa com duração de uma hora, acompanhado por um integrante da CIPA: visita guiada pela empresa passando por todas as suas dependências.

No local de trabalho com duração de uma hora, com orientação do assistente de RH: apresentação pessoal do supervisor e dos colegas de trabalho, leitura individual da descrição de cargos, orientação individual sobre o calendário da empresa, o horário e a carga de trabalho.

Ao final do programa, além da avaliação do aprendizado já realizada, será aplicado um questionário para levantar a reação do participante ao programa. O comportamento do novo colaborador será avaliado pelo supervisor durante o período de experiência, sempre verificando se está de acordo com o ensinado no processo de integração. Finalmente a avaliação do resultado deste programa será baseada no monitoramento do índice de rotatividade.

Dando continuidade ao planejamento do programa, você deverá elaborar os roteiros das atividades. Neste caso você poderá sugerir o seguinte roteiro:

8h Iniciar dando boas-vindas aos novos funcionários e fazer um breve resumo sobre as atividades do processo de integração.

8h20m Convidar os aprendizes a assistirem o vídeo institucional da empresa.

8h40m Perguntar aleatoriamente aos aprendizes sobre o que foi tratado no vídeo, constando e corrigindo o aprendizado. Qual é mesmo o número de funcionários da empresa? Quem foi o seu fundador? Responda para mim, por favor, qual é a missão da empresa? Do que é feito o nosso principal produto? Em qual mercado atuamos?

9h Apresentar as políticas salariais, de benefícios, de incentivos, assim como o plano de carreira e a sistemática de avaliação de desempenho. Informar os aprendizes que essas informações serão alvo de avaliação

escrita ao final da atividade.

9h45 Intervalo.

10h05m Apresentar os procedimentos internos, as normas de segurança e de conduta e as regras gerais.

10h50m Promover uma vivência com representação de papéis para se assegurar que as condutas desejadas foram bem entendidas.

11h40m Aplicar a avaliação de aprendizado.

12h Encerrar a etapa e iniciar o horário de almoço.

13h30m Apresentar a planta da empresa.

13h45m Realizar a visita guiada.

15h Intervalo.

15h15m Apresentar para o supervisor.

15h20m Apresentar para os colegas de trabalho.

15h30m Apresentar calendário da empresa e do setor, o horário e a carga de trabalho e ainda as escalas se for o caso.

15h40m Fazer leitura da descrição de cargos.

16h Orientações gerais do setor e distribuição de uniformes, materiais, suprimentos e EPIs.

16h30m Aplicar a avaliação de reação.

16h45m Encerrar o programa

Preste bastante atenção na resolução desta SP, pois você terá de desenvolver um ciclo de treinamento que terá de considerar uma estrutura e conteúdo muito similar ao que foi apresentado até agora.

Avançando na prática

A reconstrução do treinamento na Reforma Já

Descrição da situação-problema

A rede de lojas de materiais para construção Reforma Já Ltda recebe, frequentemente, em suas lojas instrutores de treinamento dos seus principais fornecedores com o objetivo de ensinar aos atendentes de venda as características técnicas e as maneiras de se manusear e instalar os produtos. Os instrutores passam de loja em loja, reúnem os atendentes e então fornecem as instruções e orientações por meio de recursos audiovisuais, apresentações orais e técnicas de imitação e simulação

manuseando o próprio produto. Como o número de fornecedores é grande, quase todo o dia existe uma atividade educacional nas lojas, exigindo uma logística complicada para disponibilizar os atendentes para a participação nos treinamentos.

O diretor de RH da empresa, conjuntamente com o diretor de suprimentos, convocou uma reunião com os fornecedores para tratar deste assunto e, depois de muito conversarem, chegaram à conclusão que essa sistemática, apesar de eficaz para transmitir o conhecimento, é ineficiente por conta dos altos custos de se enviar um instrutor constantemente para as lojas da rede que estão espalhadas por mais de 50 cidades em seis estados do país.

Logo após essa reunião o diretor de RH da Reforma Já chamou você para ajudar a encontrar uma solução viável e menos custosa para os fornecedores que, por sua vez, poderão oferecer condições de compra mais atraentes com a redução deste custo de treinamento, ou ainda realocar o montante economizado para realizar promoções que incentivem as vendas.

Crie uma alternativa para a empresa propondo um novo modelo de treinamento empregando as tecnologias educacionais estudadas nesta seção.

Resolução da situação-problema

Para ajudar a empresa você poderá propor a adoção de videoconferências, em que os instrutores dos fornecedores poderão ir a um centro de multimídia e transmitir as suas orientações para todas as lojas simultaneamente sem a necessidade de deslocamentos. A transmissão poderá ser feita via internet para reduzir o custo mais ainda. A transmissão deverá permitir a interação entre os aprendizes e o instrutor para que potenciais dúvidas sejam sanadas. Outra opção seria a gravação de filmes com orientações sobre os produtos, porém, é bom lembrar que nessa modalidade o aprendiz não terá a chance de tirar as suas dúvidas em tempo real.

Faça valer a pena

1. De acordo com Chiavenato (2009), uma tecnologia educacional é formada por sistemas físicos e sistemas conceituais. Ainda tomando como base Chiavenato (2009), ele também aponta que as técnicas de treinamento podem ser classificadas de três maneiras distintas.

Quais são as três denominações atribuídas por Chiavenato (2009) para classificar as técnicas de treinamento?

- a) Síncrona, assíncrona e híbrida.
- b) Hardwares, softwares e sistema operacional.
- c) Quanto o uso, tempo e local de sua aplicação.
- d) Ativas, passivas e mistas.
- e) Presencial, a distância e invertida.

2. As técnicas de treinamento classificadas quanto ao uso podem ser orientadas para o conteúdo; orientadas para o processo ou ainda podem mesclar as duas, sendo considerada híbrida ou mista. Diante disso, analise as quatro seguintes propostas de treinamento:

I. Ensinar conceitos e princípios básicos de hidráulica aos colaboradores por meio da instrução programada.

II. Treinar a habilidade de comunicação dos colaboradores por meio de uma vivência.

III. Alterar o comportamento dos trabalhadores que não usam EPIs, sensibilizando-os por meio da exibição de um filme com imagens de acidentes de trabalho.

IV. Ensinar as normas de segurança ao trabalhador por meio de uma apresentação oral, realizando uma representação de papéis para que ele entenda as consequências de não seguir essas regras.

Considerando a classificação proposta por Chiavenato (2009) é correto dizer que:

- a) As propostas II, III e IV adotam técnicas predominantemente de processo, enquanto a proposta I adota uma técnica de conteúdo.
- b) As propostas I e IV adotam técnicas de conteúdo, enquanto as II e III adotam técnicas predominantemente de processo.
- c) As propostas II e IV adotam técnicas mistas, enquanto a proposta I adota uma técnica de processo e a III de conteúdo.
- d) As propostas II e III adotam técnicas predominantemente de processo, enquanto a proposta I adota uma técnica de conteúdo. Já a proposta IV é considerada mista.
- e) As propostas I, II e IV adotam técnicas mistas enquanto a proposta III adota técnica de processo.

- 3.** Leia atentamente a definição dos cinco seguintes métodos de treinamento.
- I. Ação educacional muito utilizada em treinamentos organizacionais, principalmente quando envolve o aprendizado para operação de equipamentos complexos, de alto valor ou que envolvam riscos de segurança
- II. Ação educacional concebida com base na tríplice contingência, apresentando ao aprendiz uma pergunta ou o trecho de um conceito com uma lacuna que deverá ser preenchida pelo aprendiz (estímulo). O aprendiz preenche a lacuna com o termo que ele acredita ser o correto (resposta) e em seguida ele terá acesso a resposta correta e verificar se acertou ou errou (consequência).
- III. Nesta modalidade de atividade educacional um grupo de aprendizes é reunido para planejar e executar um desafio, como desenvolver um novo conceito de produto, construir um modelo experimental, elaborar um projeto ou ainda encenar e apresentar uma dramatização.
- IV. Ação educacional que consiste em um conjunto de procedimentos que visam estabelecer um bom nível de interação entre os membros de um grupo de pessoas, a fim de alcançar o seu maior rendimento num trabalho em conjunto.
- V. Essa técnica consiste na apresentação de uma situação em um ambiente empresarial aos aprendizes, que assumem, individualmente, um papel específico nessa situação.

Encontre a alternativa que contenha as respectivas denominações para os cinco métodos de treinamento descrito no texto-base desta questão.

- a) I. Jogos de empresa; II. apresentação oral; III. dinâmica de grupos; IV. metodologia ativa; V. vivência.
- b) I. Vivência; II. leitura dirigida; III. dinâmica de grupo; IV. metodologia ativa; V. representação de papéis.
- c) I. Dinâmica de grupos; II. leitura dirigida; III simulação; IV. vivência; V. metodologia ativa.
- d) I. Vivência; II. instrução programada; III. simulação; IV. oficina; V. representação de papéis.
- e) I. Simulação; II. instrução programada; III. oficina; IV. dinâmica de grupos; V. representação de papéis.

Referências

- BERGAMINI, Cecília W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- BÍSCARO, Antonio W. Métodos e técnicas em T&D. BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD – 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999
- BOHLANDER, George W. SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. Cengage Learning. São Paulo: 2015.
- CARVALHO, Antônio Vieira de.; NASCIMENTO, Luiz Paulo do.; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2012. v. 1. São Paulo – SP. 2012.
- CERTO, Samuel. C. **Administração Moderna**. Ed. Pearson Education do Brasil. São Paulo: 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri: Editora Manole, 2009.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de Carreiras nas empresas contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.
- FALCÃO, Paula. Métodos vivenciais em T&D. In: BOOG, Gustavo G. BOOG, Magdalena T. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- HOUAISS, Antônio. Novo Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Cia. Das Letras, 2009.
- KIRKPATRICK, James D. KIRKPATRICK, Wendy K. KIRKPATRICK'S, **Four Levels of Training Evaluation**. ATD Press. Alexandria: 2016.
- MAGER, Robert E. **Medindo os objetivos de ensino**. Ed. Globo. Porto Alegre: 1977.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6. ed. São Paulo: Ed. Futura, 2002.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6.ed. Ed. Futura. São Paulo: 2002.
- MENESES, Pedro, ZERBINI, Thais, ABBAD, **Gardênia. Manual de Treinamento Organizacional**. Ed. ArtMed. Porto Alegre: 2010.
- MILKOVICH, George; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. Editora Atlas. São Paulo. 2000.

SKINNER, Burrhus F. **Tecnologia do ensino**. Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo: 1972.

VIANNA, Tereza. Autodesenvolvimento. In: BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento** ABTD. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil 1999.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus Elsevier, 2009.

WRIGHT, P., KROLL, M. J. e PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. Ed. Atlas. São Paulo: 2000.

Educação corporativa e sua relação com T&D

Convite ao estudo

Olá, estudante, seja bem-vindo a mais uma unidade de estudo sobre desenvolvimento de pessoas. Você já aprendeu muito conteúdo sobre treinamento e desenvolvimento, aprendendo também sobre cada uma das fases do ciclo de treinamento e sobre como é importante respeitá-las. Contudo, vale lembrar que todo esse aprendizado serve de base e faz parte de um conceito mais amplo, chamado de educação corporativa.

Talvez você não tenha se dado conta de que um dos treinamentos que você já realizou ao longo da sua vida pode ter sido apenas uma etapa de uma ampla estratégia de educação corporativa adotada pela empresa. Isso mesmo, ao invés de a empresa ter proposto um treinamento reativo a alguma necessidade específica de melhoria de desempenho no trabalho, ela pode ter aplicado o treinamento para ensinar algo que lhe trará algum tipo de benefício se todos os funcionários aprenderem esse algo, geralmente influenciando diretamente e positivamente o seu nível de competitividade, por exemplo, ensinar todos os seus colaboradores a se comunicarem de forma efetiva.

Será justamente pelo seu caráter amplo e estratégico que este conceito de educação corporativa formará o conteúdo alvo desta unidade, pois aprender sobre ela fará com que você amplie os seus conhecimentos sobre os métodos, as técnicas de educação corporativa e o desenvolvimento organizacional no aperfeiçoamento de pessoas, contribuindo significativamente para que você possa desenvolver o produto final dos seus estudos, que será um programa de treinamento

e desenvolvimento aplicado a uma organização. Para dar conta desta tarefa, você aprenderá sobre a necessidade da educação corporativa, sobre o T&D aplicado no processo de educação corporativa e sobre os pilares aplicados na educação corporativa.

A sua missão nesta unidade levará você a fazer parte de uma empresa de terceirização de serviços de mão de obra chamada de Milic@. A Milic@ atua nos estados do Pará, Tocantins, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, fornecendo mão de obra para portaria, limpeza, segurança, escolta e vigilância patrimonial.

A Milic@ é uma empresa que já conta com um setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estabelecido, principalmente para ensinar os colaboradores a desempenharem as suas funções cotidianas. Ela ainda oferece programas de incentivo com subsídios para cursos superiores e aprendizado de idiomas e programas de formação e aperfeiçoamento em abordagem pessoal e comunicação interpessoal. Todavia, esses programas não estão trazendo os resultados esperados pela Milic@ e não estão contribuindo para elevar a sua competitividade, por isso ela precisa da sua ajuda.

Para você ter sucesso nessa empreitada de melhorar a vantagem competitiva da Milic@, você aprenderá sobre o conceito de educação corporativa e a diferenciar esse conceito do treinamento e desenvolvimento, conhecendo as principais competências alvo da educação corporativa. Na segunda seção você entenderá a aprendizagem como uma estratégia empresarial e o treinamento como consultoria de desempenho. Aprendendo também sobre a liderança e a valorização do estilo *coaching* e a transformação do especialista em T&D.

Finalmente, na terceira seção você aprenderá sobre a gestão do conhecimento, sobre o capital intelectual a gestão de competências, diferenciando competências individuais das organizacionais.

Agora é com você, mãos à obra e continue se aplicando e se dedicando aos estudos sobre desenvolvimento de pessoas.

Seção 3.1

A necessidade da educação corporativa

Diálogo aberto

Olá, estudante, seja bem-vindo a essa seção introdutória sobre educação corporativa, você já ouviu falar nela?

A educação corporativa é um conceito de formação e capacitação de mão de obra que eleva o treinamento e o desenvolvimento ao nível estratégico das organizações, propondo e promovendo ações educacionais alinhadas com os objetivos empresariais e ainda com o claro propósito de formar um capital intelectual diferenciado, estabelecendo uma cultura de inovação que possa criar e gerar valor por meio das ações dos seus próprios colaboradores.

Mas por que uma empresa investiria tanto assim na formação e na capacitação da sua mão de obra? Por qual motivo ela elevaria o status do T&D ao nível estratégico?

Para obter vantagem competitiva, essa é a resposta correta para essas duas questões, afinal, são as pessoas que fazem a empresa e pessoas mais preparadas resultarão em empresas mais competitivas; em outras palavras, empresas com mais clientes satisfeitos, maior penetração no mercado, com maior valorização da sua marca e melhores resultados.

Lembre-se de que agora você faz parte da Milic@, empresa prestadora de serviços que tem um setor de T&D centralizado na sua sede em Goiás, prestando serviços para as demais unidades distribuídas pelos outros estados onde ela atua. A empresa não vê problemas em investir em programas educacionais, porém, os custos estão cada vez mais elevados, pois o pessoal de T&D se desloca constantemente para as unidades quando ministra um programa qualquer, ou ainda, no caso dos programas voltados para formação de lideranças, tem que arcar com os custos de deslocamento dos líderes para a sua sede. Apesar de ser uma empresa bem estruturada, com objetivos bem definidos e preocupada com o aprendizado dos seus colaboradores, a Milic@ percebeu que existe uma inconsistência entre as unidades, que parecem agir de maneira

independente e prestar os serviços sem uma uniformidade ou de acordo com o formato estabelecido previamente no seu plano operacional. A empresa diagnosticou que precisa disseminar e fortalecer a sua cultura organizacional entre os colaboradores de todas as unidades, alinhando os seus objetivos organizacionais com os objetivos deles, criando assim uma sinergia que favorecerá a ambos, empresa e funcionários. Também é comum os funcionários de uma mesma unidade (estado) evitarem colaborar com os seus pares e se comunicarem de forma deficiente, criando uma certa rivalidade entre os funcionários da limpeza, da manutenção e da segurança. Esse fato prejudica a empresa, pois a comunicação e a cooperação são fundamentais para o sucesso da empresa.

Diante deste quadro da Milic@, você deverá elaborar uma proposta (plano) de criação de uma sistemática de educação corporativa que possa inverter esse quadro e transformar a sua mão de obra em capital intelectual.

Para dar conta desse desafio, você deverá compreender o conceito de educação corporativa, aprendendo a diferenciá-lo dos conceitos de treinamento e de desenvolvimento e, além disso, você também deverá descrever as principais competências alvo da educação corporativa.

Gostou da proposta de aprendizado desta seção?

Então agora é com você, realize todas as atividades e bom estudo.

Não pode faltar

A educação corporativa é um fenômeno que está transformando paulatinamente os setores de treinamento e desenvolvimento (T&D) das organizações em centros especializados de ensino corporativo, personalizados e alinhados de acordo com a estratégia organizacional, porém, como diferenciar a educação corporativa do conceito de T&D?

O setor de T&D age principalmente para ensinar os trabalhadores a realizarem as suas tarefas de forma eficiente e eficaz, oferecendo programas ministrados quase sempre no local de trabalho como reação a uma demanda pontual e específica, como no caso de operadores de equipamentos já defasados tecnologicamente que serão trocados por outros mais modernos e produtivos, configurando assim uma

reação à demanda de operação desses novos equipamentos, com os quais os operadores ainda não estão familiarizados. De forma similar, isso também acontece diante de um quadro de implantação de um novo sistema de gerenciamento acadêmico, que cria a necessidade de se aplicar um treinamento para ensinar os professores a operarem esse novo sistema de lançamento de notas, faltas e conteúdo. De forma resumida, o T&D pode ser caracterizado como pontual, reativo e com objetivos no curto prazo. Vale lembrar também que o objetivo das atividades de desenvolvimento de pessoas é atuar para preparar colaboradores para assumirem, futuramente, posições estratégicas na empresa.

Entretanto, a educação corporativa ou empresarial apresenta uma proposta mais abrangente e estratégica para ampliar o repertório comportamental dos seus colaboradores, ensinando competências necessárias para gerar produtividade e qualidade no trabalho, transformando-os assim em um diferencial competitivo para a organização.

A educação corporativa consiste em um processo coordenado de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento orientado pela estratégia de longo prazo da organização, que tem por objetivo desenvolver nos colaboradores as competências necessárias para o sucesso do negócio.

De uma forma sintetizada, a educação corporativa (EC) pode ser considerada como um conjunto de atividades de ensino cuja proposta é a de alinhar as competências individuais com as empresariais, ensinando-as para todos os colaboradores da empresa para provocar um processo de inovação contínua que resultará na elevação do seu nível de competitividade.



Assimile

Educação corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivo e metas empresariais. (EBOLI, 2007, p. 59)

Percebeu que o conceito de EC foca o desenvolvimento dos colaboradores visando a consolidação da estratégia empresarial em longo prazo? Pois é isso mesmo, mais do que prepará-los para o exercício das suas funções no presente, ou prepará-los para assumir cargos estratégicos no futuro, a educação corporativa procura ampliar o repertório comportamental dos trabalhadores com competências que são necessárias e serão úteis para a consecução dos seus objetivos empresariais.



Refleta

Depois de aprender sobre as diferenças entre o T&D e a EC, quais argumentos você usaria para defender um desses conceitos em detrimento do outro?

Portanto, ao diferenciar os conceitos de T&D e Educação Corporativa (EC), lembre-se de que o objetivo principal da EC é o de desenvolver as competências que contribuam para fortalecer o negócio e aumentar a competitividade empresarial, oferecendo trilhas de aprendizagem compostas por programas educacionais alinhados às estratégias de negócios.

Todavia, você precisa conhecer esse conceito muito importante sobre o qual se ampara a filosofia da EC, chamado de trilhas de aprendizagem. Quer aprender este conceito agora?

Então vamos lá. Segundo Freitas e Brandão (2005), uma trilha de aprendizagem consiste em um caminho optativo e flexível para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador. Sendo assim, ao oferecer variadas opções de aprendizado aos funcionários, uma organização passa a permitir que eles possam também considerar as suas expectativas individuais de crescimento na carreira de acordo com as suas aspirações profissionais, sem forçar o trabalhador a participar de programas de treinamento que envolvam o aprendizado de competências que ele já demonstrou apropriação e domínio, focando assim o aprendizado naquelas competências que ele ainda não se apropriou ou se apropriou parcialmente, apresentando algum tipo de deficiência ao aplicá-la em seu dia a dia profissional. A trilha de aprendizado é escolhida pelo colaborador diante da oferta de opções disponibilizadas pela empresa, respeitando assim os objetivos de aprimoramento e a

preferência dele pelo programa que lhe oferecer o método de ensino mais adequado ao seu estilo de aprendizagem.

Quando o trabalhador se depara com uma oferta de trilha de aprendizado, ele deve estar consciente de que as oportunidades de aprendizagem, se bem aproveitadas, elevarão o seu repertório comportamental e contribuirão sobremaneira para materializar o seu planejamento de carreira e de realização profissional. Já para a empresa, a grande vantagem advinda da adoção das trilhas de aprendizagem é contar com profissionais qualificados, alinhados com a cultura organizacional e motivados pela expectativa de desenvolvimento, aprimoramento e reconhecimento proporcionada pelo enriquecimento do seu aprendizado.



Reflita

Quais seriam as consequências de se treinar colaboradores em competências que eles dominam e já fazem parte do seu repertório comportamental?

Que tal saber quais seriam os outros benefícios que uma empresa pode ter ao adotar práticas de Educação Corporativa? Antes, porém, fique sabendo que qualquer investimento no aprendizado dos funcionários é uma valiosa estratégia para elevar os níveis motivacionais, o engajamento nas tarefas e a redução nos índices de rotatividade da empresa.

A necessidade de adoção da educação corporativa surge diante de um contexto no qual as empresas não conseguem contratar funcionários com todas as qualificações necessárias para alcançar o sucesso no seu mercado de atuação, ou ainda diante da situação na qual os colaboradores possuem traços de certas capacidades, porém sem dominá-las por completo.



Exemplificando

A empresa de administração predial A preferida administra mais de 150 condomínios na região metropolitana de São Paulo, oferecendo, além de todo suporte e apoio administrativo, síndicos profissionais que substituem os antigos síndicos moradores voluntários. Todavia, a empresa está encontrando dificuldades para encontrar síndicos profissionais com os CHAs necessários para gerir de forma efetiva os

condomínios. Os administradores são formados de maneira generalista e, apesar de dominarem as ferramentas administrativas, desconhecem as especificidades inerentes da gestão condominial. Por isso, A preferida resolveu criar uma estratégia de educação corporativa que visa ampliar o repertório comportamental desses profissionais com CHAs diretamente ligados à realidade dos condomínios.

A principal justificativa para a promoção de iniciativas de educação corporativa (EC) é que, ao cumprir com o seu objetivo de formar profissionais mais competentes, fornecendo a eles a oportunidade de aprender as competências necessárias para gerar valor ao negócio, além de promover a sua própria valorização, também elevará a competitividade e o valor de mercado da empresa. Portanto, os principais objetivos da EC são: desenvolver CHAs e ensinar conceitos que possam ser aplicados no cotidiano organizacional, gerando assim os resultados esperados e propiciando uma maneira de criar, fortalecer e sustentar vantagens competitivas.



Pesquise mais

A leitura deste artigo o ajudará a compreender o novo modelo de educação corporativa através da valorização do capital humano e a realidade entre o discurso e a prática na adoção dessa ferramenta de gestão.

ESTEVES, L. P. MEIRIÑO, M. J. **A educação corporativa e a gestão do conhecimento**. XI Congresso nacional de excelência em gestão. 2015. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_042M.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2017.

Já que você está estudando as diferenças entre o discurso e a prática em educação corporativa, assista a um vídeo que apresenta dois exemplos reais de adoção da EC como prática organizacional. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=hO3flibLEe4>>. Acesso em 14 nov. 2017.

Quando uma empresa decide implantar plenamente a EC, ela, conseqüentemente, estará elevando os seus níveis de produtividade e qualidade, haja vista que os seus colaboradores estarão mais capacitados e poderão mobilizar uma gama maior de competências para atingir as metas estabelecidas.

Todavia, qual procedimento deve ser adotado ao se decidir pela implantação e modelagem da educação corporativa?

O primeiro passo para a implantação da EC exige uma descrição da previsão do conjunto de atividades que devem ser executadas para edificá-la e torná-la operacional, inclusive requerendo a redação de um planejamento estratégico que proponha os objetivos, os métodos e os meios pelos quais a educação corporativa será disponibilizada para os seus colaboradores. Contudo, a recomendação do estabelecimento de uma UC serve para todo tipo de empresa?

Junqueira e Vianna (1999) descreveram algumas considerações para verificar a viabilidade da implantação de uma UC por uma empresa. A primeira observação é que a empresa interessada deverá visitar centros de EC em pleno funcionamento para praticar o *benchmarking*. Esses autores também recomendam que se visite uma empresa que já tenha implantado uma UC e a tenha desativado, checando os motivos que levaram à paralisação das atividades.



Assimile

Benchmarking é um processo que consiste no levantamento das melhores práticas de gestão, processo, inovação e tecnologia disponíveis no mercado e adotadas por outras empresas, que servirão de modelo para serem adaptadas e incorporadas na empresa que o realizou.

Outra orientação de Junqueira e Vianna (1999) é que a empresa considere o seu porte e a sua capacidade de investimento para checar a viabilidade de implantação de uma UC. Conforme esses autores, a iniciativa passa a ser viável em empresas com mais de mil funcionários e que estejam dispostas a investir de 5% a 10% da sua folha de pagamento para custear a operação do centro de ensino. Uma referência mais atual (PWC, 2016) aponta que no ano de 2015 o investimento médio das empresas que adotaram a UC como estratégia de desenvolvimento de pessoas e geração de valor foi de R\$ 1.060,00 por colaborador, o que significou um investimento anual de mais de um milhão de reais para as empresas com aproximadamente mil funcionários. Uma outra pesquisa sobre este mesmo assunto (DELOITTE, 2016) também indicou que em 2015, 35% dos entrevistados investiram até R\$ 1.000,00 por colaborador e 40% investiram mais de R\$ 1.000,00 e até R\$ 5.000,00 por

funcionário. Em termos percentuais, a pesquisa da Deloitte (2016) levantou que 40% dos seus respondentes investiram até 0,5% do seu faturamento em programas de educação corporativa e 20% investiram de 0,5% a 1% do seu faturamento. Diante dos dados dessas duas pesquisas é possível inferir que as empresas estão optando por investir em programas de educação corporativa para crescerem e se tornarem competitivas.

Também é necessário que exista um comprometimento do idealizador das ações de EC em participar ativamente da sua operação, pois já foi constatado "... que, se isto não ocorrer, são grandes as possibilidades de a universidade fracassar". (JUNQUEIRA; VIANNA, 1999, p. 95). Esses autores ainda ressaltaram a necessidade de verificar a predisposição de envolver clientes, fornecedores e comunidade nas ações da educação corporativa antes de decidir implantá-la.

Logo, se a decisão de se estabelecer uma sistemática de EC apresentar viabilidade, o próximo passo é a realização de um diagnóstico (1ª etapa do ciclo de treinamento) visando traçar um panorama da real situação em relação à presença e ao nível das competências fundamentais para o sucesso do negócio, levantando as deficiências dos colaboradores e as barreiras encontradas por eles para o estabelecimento de um padrão de desempenho superior.



Refleta

Qual é a importância de se realizar um diagnóstico para balizar uma iniciativa de educação corporativa?

De posse deste diagnóstico é possível definir e relacionar os objetivos da educação corporativa, para tanto, se faz estritamente necessário descrever quais são as pretensões da empresa (objetivos) com a implantação da educação corporativa, como também delinear quais comportamentos se espera que os colaboradores se apropriem e demonstrem domínio. Sendo assim, fica mais fácil definir as principais características do público-alvo da EC e identificar potenciais barreiras para o aprendizado, como infraestrutura disponível na empresa, pré-requisitos e formação básica dos aprendizes. O processo de implantação da EC também exige uma definição dos métodos de ensino, as alternativas de intermediação (presencial, à distância,

mediado por instrutor ou por um computador). Após a definição desses requisitos, os idealizadores da UC devem estar cientes sobre as ações que deverão ser realizadas para se atingir os objetivos propostos, identificando os indicadores que servirão de parâmetro para avaliar o desempenho dessas ações.



Exemplificando

A empresa de produtos alimentícios Kfeína decidiu criar uma estratégia de Educação Corporativa com o objetivo de melhorar a sua lucratividade e a satisfação dos seus clientes por meio da qualificação dos seus colaboradores. Para tanto, disponibilizou uma gama variada de treinamentos voltados para otimização do tempo, melhoramento da qualidade, atendimento ao cliente e análise de processos, entre outros. A Kfeína elencou os seguintes indicadores para acompanhar o resultado destes treinamentos: Índice de produtividade; número de produtos não conformes (sem qualidade); número de alterações em processos, porcentagem de redução de custos e número de reclamações dos clientes.

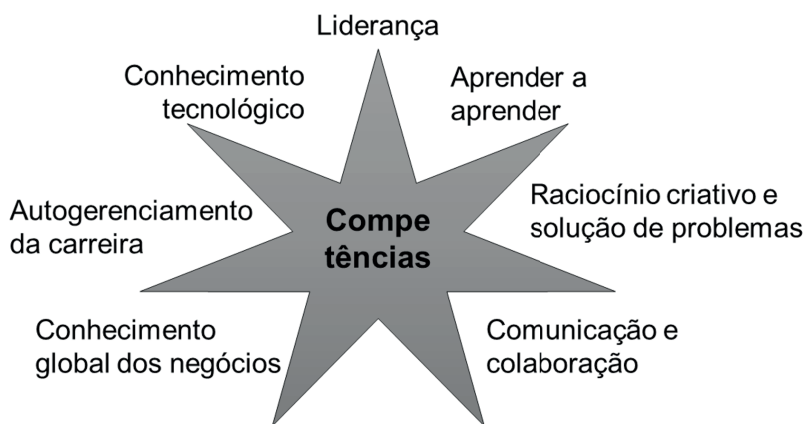
Levando em consideração que a educação corporativa é uma estratégia voltada para se obter bons resultados e elevar as chances de sucesso de uma empresa por meio do ensino de certas competências aos colaboradores, é possível destacar as seguintes finalidades para uma unidade de ensino corporativo:

- Desenvolvimento das competências que devem ser apropriadas pelos colaboradores com base nas características necessárias para se obter sucesso no mercado de atuação da empresa;
- Aprimoramento da administração do tempo pelos colaboradores;
- Desenvolvimento de competências administrativas e de liderança;
- Integração e a adaptação dos colaboradores à cultura organizacional;
- Incremento da produtividade das equipes de trabalho;
- Instrução para a operação de sistemas e equipamentos de forma produtiva e adequada;
- Apresentação de sistemas, procedimentos e equipamentos que elevam a segurança no trabalho;

- Conscientização sobre os processos produtivos e de geração de valor da empresa;
- Divulgação das características do mercado de atuação da empresa.

Para Chiavenato (2009), o novo ambiente de negócios exige das organizações cinco características fundamentais para obter sucesso. Para esse autor, as empresas precisam ser velozes, focadas, flexíveis, amigáveis e divertidas, demandando que os colaboradores desenvolvam algumas competências individuais, mais especificamente as descritas na Figura 3.1.

Figura 3.1 | Competências individuais exigidas no novo ambiente de negócios



Fonte: adaptada de Chiavenato (2009).

Os programas de educação corporativa, portanto, devem planejar ações que visem o desenvolvimento dessas competências para se adequar a esse atual contexto. Que tal conhecer um pouco mais dessas competências individuais tão necessárias para esse novo ambiente de negócios?

Então vamos lá, a primeira diz respeito à liderança, que é uma competência fundamental para o sucesso de qualquer organização, afinal, são os líderes que mobilizam as pessoas e contribuem sobremaneira para alinhar os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais, motivando os trabalhadores para apresentarem elevado desempenho no exercício das suas funções.

Outra competência individual que a educação corporativa deve desenvolver nos colaboradores é o aprender a aprender, que consiste em municiar a mão de obra com um conjunto de

técnicas que propiciem a realização de análises das situações de trabalho, promovendo questionamentos cujas respostas levem ao conhecimento do que ainda não era compreensível e, por consequência, encontrando alternativas criativas, produtivas e racionais para problemas de qualidade ou ineficiência de processos, por exemplo. Vale dizer que essa competência contribuirá para a formação do capital intelectual da empresa, transformando o conhecimento (intangível) dos colaboradores em ações concretas (tangíveis) que ajudarão a empresa a ser mais competitiva.

O aprender a aprender exige a apreensão de duas outras competências, o raciocínio criativo e a solução de problemas, pois as empresas contemporâneas já repassaram aos seus colaboradores a responsabilidade de desenvolver os meios de aumentar a sua própria produtividade, pensando e planejando ele mesmo em realizar o seu trabalho de forma mais rápida, utilizando menos recursos e com um elevado padrão de qualidade.

Do mesmo modo, as empresas também repassaram aos seus funcionários a responsabilidade de assumirem o autodesenvolvimento e o autogerenciamento das suas carreiras, e por isso eles necessitam desenvolver a capacidade de gerenciar as suas próprias carreiras. Neste caso, é a empresa que precisa esclarecer aos seus funcionários como as qualificações exigidas mudam e evoluem ao longo do tempo e que o trabalhador é quem deve assumir o compromisso de se preparar para ampliar o seu repertório comportamental de acordo com as suas funções atuais, preparando-se também para as funções que ele desempenhará no futuro.

Para se adequar a esse novo ambiente organizacional, as empresas também deverão desenvolver em seus colaboradores as competências de comunicação e colaboração, haja vista que as tarefas repetitivas estão sendo substituídas por robôs ou máquinas automáticas e os postos de trabalho restantes requerem trabalhadores que saibam se comunicar de forma eficaz e apresentem a disposição de colaborar com os demais colegas de trabalho para se alcançar os resultados esperados.

Em relação à competência conhecimento tecnológico, ela deve ir além de apenas saber como operar um computador (PC) para produzir textos, apresentações ou processar planilhas eletrônicas. Atualmente, o PC é uma potente ferramenta de trabalho, assim

como os tablets e os celulares, que podem permitir o acesso a um sistema administrativo, ao controle de uma máquina ou equipamento e ainda a câmeras que fornecem imagens do ambiente de trabalho, proporcionando ainda a possibilidade de conexão virtual com os colegas de trabalho, o que facilita a comunicação e, em muitos casos, elimina a necessidade de deslocamentos para reuniões e até mesmo manutenções. Infelizmente, os trabalhadores que não possuírem essa competência estão fadados a ficarem sem empregos ou ainda a se submeterem a subemprego e, conseqüentemente, a empresa que não se atentar a isso poderá perder bons colaboradores por conta do medo dos avanços tecnológicos.

Finalmente, é preciso que os colaboradores tenham conhecimento global dos negócios, aprendendo CHAs que os auxiliem a lidar com o atual ambiente competitivo global permeado de incertezas, mudanças e extremamente volátil. Ao dominar esta competência, o colaborador enxergará a organização como um todo, compreendendo inclusive os mecanismos do seu mercado de atuação, fato esse que favorece geração de valor para a empresa.

Mas como a educação corporativa deve lidar com o planejamento das suas ações educacionais para ensinar essas competências aos seus funcionários?

Vale lembrar que é preciso elaborar um plano estratégico para executar os programas de educação corporativa e, nesta ocasião, também será necessário decidir sobre os métodos, as técnicas e as ferramentas de ensino que serão empregadas para desenvolver a educação dos colaboradores.



Exemplificando

Um programa para desenvolver a competência de administração de conflitos pode ser concebido por um curso on-line que forneça a base teórica sobre o assunto, seguido por uma palestra para sensibilizar e apresentar aos participantes os modelos e alguns exemplos de técnicas para lidar com os conflitos, preparando-os assim para uma próxima etapa, que consistiria em um treinamento comportamental no qual eles poderiam exercitar o aprendizado por meio da técnica vivencial de inversão de papéis.

Neste ponto, é importante que você aprenda que o desenvolvimento tecnológico, o aumento da abrangência das redes de computadores e a massificação das ferramentas de comunicação ofereceram uma grande oportunidade para reduzir os custos relacionados às ações de educação corporativa, principalmente ao proporcionar a modalidade de ensino a distância ou mediada por computador. Apesar de as referências consultadas incentivarem as práticas de ensino virtuais e o desenvolvimento de programas de ensino a distância para fortalecer competências e massificar o aprendizado organizacional, isso não é constatado na prática, conforme levantado pela pesquisa PWC (2016), que levantou que apenas 15% das horas investidas em treinamento são baseadas no formato à distância. Já a pesquisa da Deloitte (2016) indicou que somente 26% dos investimentos em programas educacionais corporativos foram realizados no formato não presencial.

Para elevar este percentual, é preciso que algumas organizações entendam que a educação a distância apresenta vantagens, como a grande possibilidade de abrangência, a flexibilidade de horários e a redução de custos com deslocamentos, proporcionando autonomia ao aprendiz e facilitando assim o seu aprendizado.



Pesquise mais

Tome conhecimento de um relato de pesquisa que identificou e analisou as principais dimensões de resistência à educação a distância (EAD) na educação corporativa (EC). ALBERTIN, Alberto Luiz; BRAUER, Marcus. Resistência à educação a distância na educação corporativa. Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro 46(5):1367-389, set./out. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v46n5/a09v46n5> Acesso em 20/10/2017.

Aproveite e assista a um vídeo que trata dos cinco principais desafios na Educação Corporativa com a principal pesquisadora deste tema no Brasil, Marisa Eboli. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=cG9DBHKm9BY> Acesso em 14/11/2017.

A educação on-line exige investimento para a criação ou compra dos conteúdos e ainda a contratação de mão de obra especializada para a utilização de uma plataforma de ensino e para a gestão do ambiente virtual de aprendizagem, lembrando que atualmente

existem ambientes virtuais de aprendizagem livres e isentos de custo, como o Moodle, por exemplo, que oferece diversas ferramentas, proporcionando assim a possibilidade de ensino por meio de videoaulas, salas de bate-papo, bibliotecas virtuais, entre outros recursos.

Mas, independentemente de ser presencial ou à distância, como avaliar se a educação corporativa traz resultados tanto para as organizações como para os colaboradores?

A avaliação dos resultados da educação corporativa pode ser medida por meio do monitoramento dos níveis de produtividade, pelo grau de inovação, pelo aproveitamento da mão de obra para suprir cargos de liderança e ainda pelo acompanhamento da lucratividade do negócio.

Os resultados da pesquisa PWC (2016) indicaram que 93% das grandes e médias empresas promovem a avaliação de reação ao final dos seus programas de treinamento, 66% realizam avaliações de aprendizado, 39% fazem a avaliação comportamental, 25% adotam os resultados como forma de avaliação e 13% avaliam os resultados das suas ações de educação corporativa por meio do ROI de treinamento.



Assimile

ROI de treinamento é um índice que mede a relação do retorno financeiro proporcionado pelo investimento nas ações de educação corporativa.

Já a pesquisa da Deloitte (2016) apontou que 66% das empresas pesquisadas afirmaram adotar a satisfação do participante como mecanismo de avaliação de programas de educação corporativa, 45% avaliam a satisfação dos clientes e 44% o aumento direto da produtividade. Essa pesquisa ainda mostrou que 41% avaliam o aprendizado dos participantes e 40% a qualidade do trabalho após a aplicação dos programas educacionais.

Para finalizar esta seção, é importante que você saiba que mais de 85% dos respondentes da pesquisa PWC (2016) concordaram que o resultado do aprendizado advindo da educação corporativa afetou positivamente o nivelamento das competências técnicas, a formação da liderança, a consecução da estratégia de negócio e a melhoria da produtividade, comprovando assim que a educação

corporativa é uma excelente estratégia para melhorar os resultados de qualquer negócio.



Pesquise mais

Que tal ler um artigo que descreve um programa de formação profissional baseado na tecnologia wiki inserido nas práticas de educação corporativa de uma instituição bancária brasileira? O artigo ainda procura discutir como as características deste programa podem contribuir para a obtenção de resultados positivos em T&D e em Educação para a Carreira.

ALVES, I. N.; COMIN, F. S. Utilização da tecnologia wiki na educação corporativa: contribuições para um debate. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 209-222, dez. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/rkJjio>>. Acesso em: 4 nov. 2017.

Que tal aprender um pouco mais sobre a avaliação da educação corporativa?

Então assista ao vídeo disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cG9DBHKm9BY>>. Acesso em 14 nov. 2017.

Agora que você terminou a leitura deste conteúdo, chegou o momento de mostrar que aprendeu o que precisava ser aprendido sobre educação corporativa, então mãos à obra e se engaje em realizar as atividades e os exercícios propostos.

Sem medo de errar

A Milic@ é uma empresa prestadora de serviços de limpeza, manutenção, conservação e segurança patrimonial em cinco estados da federação, dois na região norte e três na região centro-oeste. A empresa investe em treinamentos, porém não está conseguindo reverter esse investimento em resultados, detectando isso por meio dos seus indicadores de nível de satisfação dos clientes, do número de reclamações dos clientes, do índice de rotatividade e do seu índice de lucratividade. A qualidade dos serviços prestados pelas unidades varia de acordo com cada estado, apesar de existir um padrão predeterminado dos procedimentos de trabalho, assim como de um manual de normas e condutas que devem ser seguidas por todos os funcionários.

Para ajudar a Milic@ a reverter essa situação de falta de efetividade

das suas ações de T&D, você deve elaborar um plano de educação corporativa que contemple o alinhamento das competências organizacionais com as competências individuais, considerando também ações educacionais para fortalecer a cultura organizacional e os procedimentos operacionais.

Para organizar os programas, você pode categorizar as ações em grupos, conforme ilustrado na Figura 3.2.

Figura 3.2 | Grupos de ações de educação corporativa



Fonte: elaborada pelo autor.

Após definir os grupos de ações educativas, você deverá especificar o público-alvo para cada grupo, sempre lembrando que quanto maior a abrangência (quantidade de funcionários treinados), maior será a chance de sucesso de a empresa alcançar os seus objetivos organizacionais.

O ideal é montar um cronograma anual e divulgá-lo entre os colaboradores. Os novos funcionários não poderão iniciar o exercício das suas funções sem antes passar pelos programas iniciais de integração e acolhimento.

No caso específico da Milic@, é importante ensinar aos funcionários comportamentos que facilitem o processo de comunicação, no sentido de torná-lo efetivo, criando e estabelecendo canais formais para comunicação e orientando e incentivando os funcionários a utilizá-los. Também é importante sensibilizar todos os funcionários sobre a importância da

cooperação e da colaboração entre eles para o sucesso da empresa, ensinando a eles o conceito de metas compartilhadas.

Já em relação à logística dos treinamentos, alguns deles podem ser realizados via videoconferência, o que poderá reduzir os custos com deslocamentos. Outros treinamentos mais teóricos ou que envolvam a aquisição de conhecimento poderão ser realizados por meio de um programa de ensino eletrônico, podendo ser mediado pelo computador, trazendo assim mais homogeneidade ao aprendizado. Já outros treinamentos (principalmente os comportamentais) exigem a presença dos aprendizes, pela própria proposta de aprendizado via vivências, jogos e dinâmicas.

Lembre-se de considerar uma sistemática de avaliação para os programas de educação corporativa propostos, empregando as avaliações de reação, aprendizado, comportamental e resultados.

Agindo dessa maneira, você poderá levar o T&D da Milic@ a um patamar estratégico, transformando-o em um centro de educação corporativa que em médio prazo promoverá sua mão de obra ao status de capital intelectual, trazendo uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Avançando na prática

Utilidade doméstica de luxo

Descrição da situação-problema

Uma empresa fabricante de utensílios domésticos de alto padrão localizada na região metropolitana de Porto Alegre possui em seu quadro mais de 8.000 funcionários e está preocupada com os resultados que ela está obtendo, pois os números estão indicando uma sensível perda de mercado para a concorrência, mesmo após pesados investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento voltados para fortalecer os CHAs dos seus funcionários. Assim, a empresa se cansou de investir dinheiro em vão para desenvolver o seu capital humano e está procurando novas alternativas que sejam mais efetivas e possam inverter o quadro de perda de participação de mercado. Uma coisa é certa, a empresa já percebeu que o desenvolvimento dos trabalhadores é essencial para alterar essa situação e tornar-se mais competitiva.

Imaginando que você foi convocado para assessorar esta empresa, quais seriam as suas recomendações para inverter este quadro?

Resolução da situação-problema

Para inverter este quadro e tornar a empresa mais competitiva é preciso abandonar o paradigma do T&D e adotar uma sistemática de educação corporativa baseada nas diretrizes do negócio e voltada para sustentar a sua competitividade e crescimento, de modo a conscientizar todos os seus funcionários sobre a sua própria responsabilidade em se apropriar das competências essenciais para o sucesso do negócio. O ideal é incentivar o envolvimento de funcionários e parceiros em programas de treinamento que atendam às necessidades de cada uma das áreas da empresa, oferecendo a eles trilhas de aprendizagem.

Ao propor as trilhas de aprendizagem, esta empresa poderá adotar quatro etapas de desenvolvimento, de modo que a primeira etapa tenha a finalidade de integrar os colaboradores recém-contratados à empresa, apresentando os produtos e serviços prestados, o mercado de atuação e o perfil dos seus clientes.

A segunda etapa pode ter a finalidade de integrar os novos colaboradores à sua rotina de trabalho, fornecendo conhecimentos básicos para o exercício das suas funções.

Já a terceira etapa serviria para municiar os colaboradores com as competências exigidas pela legislação em vigor, evitando assim acidentes de trabalho e problemas com multas, por exemplo.

Finalmente, a quarta etapa poderia fornecer programas de aprimoramento cuidadosamente desenhados para suprir as necessidades do negócio, formando assim uma mão de obra que contribuirá significativamente para o sucesso da empresa ao se tornar uma vantagem competitiva.

Faça valer a pena

1. De uma forma sintetizada, a educação corporativa (EC) pode ser considerada como um conjunto de atividades de ensino cuja proposta é a de alinhar as competências individuais com as empresariais, ensinando-as para todos os colaboradores da empresa para provocar um processo de inovação contínua que resultará na elevação do seu nível de competitividade.

Aponte a alternativa que descreva corretamente o foco da educação corporativa.

- a) Preparar os colaboradores para assumirem cargos estratégicos no futuro.
- b) Preparar os colaboradores para o exercício das suas funções no presente.
- c) Preparar os colaboradores visando a consolidação da estratégia empresarial em longo prazo.
- d) Preparar os colaboradores, de forma reativa, para a realização do trabalho com qualidade e produtividade.
- e) Preparar os colaboradores recém-chegados à empresa a iniciarem o exercício das suas funções.

2. Uma pesquisa da Deloitte (2016) levantou que 40% dos seus respondentes investiram até 0,5% do seu faturamento em programas de educação corporativa e 20% investiram de 0,5% a 1% do seu faturamento. Diante dos dados dessas duas pesquisas é possível inferir que as empresas estão optando por investir em programas de educação corporativa para crescerem e se tornarem competitivas.

O que uma empresa, necessariamente, deverá fazer antes de implantar um centro de educação corporativa?

- a) Elaborar uma boa grade de ensino.
- b) Estabelecer uma trilha de aprendizagem.
- c) Definir uma grade de aprendizagem.
- d) Verificar se os funcionários estão dispostos a estudar.
- e) Preparar um bom diagnóstico.

3. Para Chiavenato (2009), o novo ambiente de negócios exige das organizações cinco características fundamentais para obter sucesso. Para esse autor, as empresas precisam ser velozes, focadas, flexíveis, amigáveis e divertidas, demandando que os colaboradores desenvolvam algumas competências individuais para dar conta dessa exigência.

Diante da lista de competências abaixo, identifique qual a alternativa que apresenta quatro das competências listadas por Chiavenato (2009).

I. Trabalho em equipe; II. Liderança; III. Administração de conflitos; IV. Pedagogia corporativa; V. Conhecimento tecnológico; VI. Aprender a aprender; VII. Processos empresariais; VIII. Comunicação e colaboração.

- a) I.; II.; VI. e VIII, apenas.
- b) II.; III.; VI. e VIII, apenas.
- c) II.; IV.; V. e VII, apenas.
- d) II.; V.; VI. e VIII, apenas.
- e) II.; III.; IV e VIII, apenas.

Seção 3.2

T&D aplicada no processo de educação corporativa

Diálogo aberto

Seja bem-vindo a mais uma seção de estudos sobre Desenvolvimento de Pessoas. Você já ouviu falar no termo universidade corporativa? Sabia que o Brasil é um dos poucos países que possuem uma filial da Crotonville, a universidade corporativa da General Eletric? Pois é, depois de dominar o conceito de educação corporativa e aprender sobre o procedimento adequado para implantá-la nas organizações, chegou o momento de saber que a aprendizagem é uma excelente estratégia empresarial e que a universidade corporativa é uma alternativa plausível para tornar o ensino empresarial efetivo. Para você ter uma ideia da relevância deste tema, fique sabendo que existem no Brasil mais de 2.000 universidades corporativas registradas no Ministério da Educação, oferecendo programas educacionais para um público-alvo bem mais amplo do que apenas os seus próprios colaboradores.

Foi justamente com base nessas informações que a Milic@ convocou você para um novo trabalho. A empresa quer que você elabore uma proposta de estratégia de aprendizagem fundamentada nas novas tendências de treinamento e desenvolvimento. Contudo, quais seriam essas tendências? O que é uma estratégia de aprendizagem? Como a empresa pode tirar proveito disso? Não se preocupe com a complexidade dessas perguntas, pois a proposta de ensino deste material é justamente no sentido de ensinar você a respondê-las. A Milic@ é uma prestadora de serviços, o que exige um cuidado especial na elaboração da estratégia de aprendizagem, que deve privilegiar ações educacionais focadas neste segmento e, ainda, que possa ajudar a empresa a ser mais competitiva por meio do alto desempenho dos seus funcionários. Portanto, ao elaborar o seu plano estratégico de aprendizagem, lembre-se de descrever os objetivos educacionais que a empresa pretende alcançar, descrevendo também como e quando eles serão alcançados, sem esquecer-se de considerar as novas tendências em T&D.

Gostou do desafio? Já tem ideia de como resolvê-lo?

Para resolver essa situação, você aprenderá um pouco mais sobre a modalidade de educação a distância e conhecerá as vantagens de se adotar a aprendizagem como estratégia empresarial. Você também perceberá que o treinamento pode agir como consultoria de desempenho, que a liderança pode adotar a postura do estilo *coaching* e que o papel do especialista em T&D está passando por uma grande transformação.

Baseando-se nessas novas tendências de T&D e no mercado de atuação da Milic@, você desenvolverá um plano relevante e válido para a empresa, todavia, mais do que resolver o problema de uma empresa, você estará cada vez mais perto de ser um expert em programas de treinamento e desenvolvimento aplicado a uma organização.

Aproveite essa chance de aprendizado e bons estudos.

Não pode faltar

Como você está aprendendo ao longo desta unidade curricular, o setor de treinamento e desenvolvimento está cada vez mais assumindo responsabilidades bem maiores que apenas aplicar programas educacionais esporádicos, pontuais e reativos, usualmente realizados uma ou duas vezes por ano somente para se cumprir tabela. Ao contrário disso, as ações de T&D estão sendo realizadas de forma contínua, global e estratégica, adotando a filosofia e a sistemática da educação corporativa, com objetivos bem definidos no sentido de levar a empresa a um patamar diferenciado de competitividade, no qual os colaboradores fazem, e muito, a diferença ao mobilizarem as suas capacidades para gerarem inovações, criarem valor para a empresa e manterem os clientes satisfeitos.

Vale lembrar que o T&D contextualizado ao conceito da educação corporativa também ampliou o seu público-alvo, que passa a partir de então a considerar, além dos colaboradores, os clientes, os fornecedores e a comunidade, como no caso daquela empresa que fornece treinamento para seus clientes para ensiná-los a utilizar melhor o seu produto, e ainda treina os seus fornecedores para conseguir suprimentos e matéria-prima com mais qualidade e com melhores preços ou condições de fornecimento. Contudo, essa abrangência de público (com características distintas) exige que

as ações de educação empresarial sejam planejadas em um plano estratégico que defina claramente os seus objetivos, desdobrando os programas de forma distinta para cada um dos públicos em questão.



Assimile

Plano estratégico é um documento que descreve os objetivos da empresa em longo prazo, definindo as ações e os recursos necessários para atingi-los e ainda orientando como esses recursos serão distribuídos entre os diversos setores e departamentos. (CERTO, 2003)

Você precisa saber que essa abrangência de público-alvo para os programas educacionais, mais a característica estratégica da educação corporativa, estão levando algumas empresas à criação dos seus próprios centros de ensino, que usualmente são denominados de universidade corporativa (UC).

A universidade corporativa é o ápice da maturidade do T&D em uma organização, sendo responsável por executar o plano estratégico da formação empresarial por meio de programas de treinamento e desenvolvimento organizados em trilhas de aprendizagem.

O conceito de universidade corporativa foi criado em 1956 pela empresa americana General Eletric (GE), que, naquela época, percebeu que não podia contar com as universidades formais nem com o sistema de ensino americano para formar profissionais com os CHAs necessários e específicos para o sucesso de seu negócio, e por isso criou a *Crotonville*. O sucesso dessa iniciativa serviu de modelo para a criação de outros centros de ensino ao redor do mundo, principalmente porque os 12 presidentes da empresa estudaram e lecionaram nesta universidade, e entre eles estão nada mais nada menos que Jack Welch, um dos mais renomados papas da administração moderna, e Jeff Immelt, o atual presidente global da GE.

A GE iniciou um movimento de expansão da *Crotonville* em 2000, quando inaugurou uma unidade na Índia, e logo depois vieram as unidades da China e da Alemanha. O Brasil também é um país estratégico para os negócios da GE e por isso também recebeu uma filial da Universidade Corporativa na cidade do Rio de Janeiro, que começou a operar em 2014 e recebeu aproximadamente 250 milhões de dólares em investimentos diretos. Os princípios da UC da

GE são pautados na meritocracia, tanto para os estudantes como para os docentes, que na sua maioria são executivos da própria empresa.



Reflita

Quais foram os motivos que levaram a General Eletric a expandir o seu projeto de educação corporativa?

Por outro lado, algumas empresas preferem optar por universidades corporativas com ênfase em programas mediados por computador ou pela internet, reduzindo consideravelmente a necessidade de uma estrutura pesada ou os gastos com os deslocamentos dos aprendizes. Como você já aprendeu nas seções anteriores desta unidade curricular, o ensino a distância (EAD) pode ser uma opção para aumentar a abrangência dos programas educacionais corporativos, porém, essa modalidade deve ser aplicada com cautela em alguns casos, principalmente quando o foco do ensino envolver mudança de atitude ou alteração no comportamento, como os programas de formação em liderança, comunicação, negociação, trabalho em equipe e gestão de conflitos, entre outros. Nestes casos, recomenda-se a adoção da modalidade híbrida, na qual é possível usar a EAD para ensinar os conceitos, fundamentos e exibir alguns exemplos do conteúdo, complementando o programa com aulas presenciais, momento no qual as habilidades e as atitudes serão treinadas e o aprendiz receberá *feedback* sobre o seu aprendizado com o objetivo de refinar, corrigir ou reforçar o comportamento ensinado.



Exemplificando

A empresa de produtos lácteos Milk@ resolveu transformar o seu departamento de T&D em um centro de educação corporativa para atender às suas necessidades de formação de mão de obra e agilizar o processo de integração dos novos colaboradores, e por isso a Milk@ investiu na criação de uma plataforma de ensino a distância para treiná-los. Os programas educacionais propostos variam desde o ensino das normas, regulamentos, procedimentos e políticas da empresa voltados aos novos colaboradores, até o ensino de novas ferramentas e formas de trabalho para toda a sua mão de obra. Contudo, o responsável pelo centro de educação da Milk@ planejou programas presenciais para ensinar os fundamentos do comportamento organizacional de

acordo com a cultura da empresa, adotando práticas vivenciais como a inversão de papéis e as dinâmicas de grupo.

Em alguns casos, uma empresa pode crescer muito rápido e perder o controle sobre sua mão de obra ao direcionar os seus programas educacionais somente para resolver problemas imediatos de falta de conhecimento ou de uma habilidade deficiente para dar conta das atividades ligadas ao bom andamento do trabalho, agindo assim de forma reativa. Nestes casos, é possível criar um centro de educação corporativa para promover as mudanças necessárias, adequando os CHAs dos funcionários de acordo com a cultura organizacional adotada. Para enfrentar esse desafio, o centro de treinamento deverá promover ações educacionais voltadas para fomentar a inovação, com o principal objetivo de criar formas de trabalho mais produtivas que deixarão satisfeitos os acionistas, os trabalhadores e os clientes.



Refleta

Você já parou para pensar sobre a importância da inovação para o desenvolvimento de pessoas? Como a educação corporativa poderia fomentar a inovação em uma empresa?



Pesquise mais

Leia sobre exemplos práticos e reais de empresas que adotaram o conceito de educação corporativa para crescerem, na reportagem *Prontas para crescer*, de autoria de Marcos Todeschini e Suzana Naiditch. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT109155-16380,00.html>>. Acesso em: 29 nov. 2017. Vale a pena ler também a reflexão do vice-presidente de desenvolvimento executivo e diretor executivo de aprendizagem da GE, Raghu Krishnamoorthy, em um artigo cujo título é: *Universidades corporativas deveriam refletir os ideais da empresa*, publicado pela Harvard Business Review e disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/universidades-corporativas-deveriam-refletir-os-ideais-da-empresa/>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

A *Association for Talent Development* (ATD) citada por Chiavenato (2009) apontou para cinco tendências em T&D que remetem ao

conceito da educação corporativa. A Figura 3.3 descreve essas cinco tendências.

Figura 3.3 | Cinco tendências em treinamento e desenvolvimento



Fonte: adaptado de <<https://pixabay.com/pt/spyglass-emoticon-assistir-observar-1952182/>>. Acesso em: 27 nov. 2018.

Que tal aprender mais detalhes sobre essas cinco tendências?

Então você começará aprendendo sobre a aprendizagem como estratégia empresarial, todavia, o que seria uma estratégia empresarial?

A estratégia empresarial consiste na descrição do que deverá ser feito para que a empresa atinja os seus objetivos propostos no planejamento estratégico.



Assimile

O planejamento estratégico é o procedimento para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo da organização. (BOHLANDER; SNELL, 2015, p. 40)

O setor de recursos humanos (RH) também realiza o seu planejamento, prevendo como será a movimentação dos colaboradores (admissão, demissão e promoções), e os meios para suprir as necessidades de mão de obra, como treinamento, remuneração e avaliação de desempenho, por exemplo. De acordo com Bohlander e Snell (2015), a combinação entre o planejamento estratégico e o planejamento de RH resulta na gestão estratégica de recursos humanos, e é aí que a primeira tendência se insere. As organizações estão incluindo a aprendizagem como um tópico do planejamento estratégico, orientando e fortalecendo as ações educacionais que influenciam diretamente no seu desempenho e no seu resultado, elevando a responsabilidade do T&D e praticamente

abrindo precedentes e prevendo recursos para que ele se transforme em um centro de educação corporativa.

Quando a empresa prioriza o aprendizado e fornece a ele uma conotação estratégica, os colaboradores passam a aprender com maior velocidade os CHAs que interessam e interferem na sua produtividade, tornando-se aptos para criarem novas formas de trabalho mais eficientes e eficazes. Desse modo, a empresa altera o status de sua mão de obra para o de capital intelectual, trazendo consequências benéficas para seu resultado e desenvolvimento, traduzidas como maior satisfação dos clientes, redução do índice de rotatividade, melhoria no clima organizacional, ampliação da sua fatia de mercado, redução de custos e aumento da lucratividade, entre outros. (JUNQUEIRA; VIANNA, 1999)

Portanto, se uma organização pretende ser competitiva e obter sucesso nos seus resultados por meio da sua força de trabalho, é primordial que ela eleve a aprendizagem ao patamar estratégico, preparando os colaboradores para executarem cada vez melhor as suas tarefas, elevando a compreensão deles sobre o negócio da empresa e ainda os atualizando sobre as mudanças do mundo contemporâneo que poderão afetar o negócio e a carreira deles.



Pesquise mais

Aprimore os seus conhecimentos lendo este relato de pesquisa que verificou a existência de relações preditivas entre as competências expressas por gerentes de agências bancárias, a percepção deles sobre o suporte organizacional, o número de horas dedicadas por eles a treinamentos e o desempenho das agências em que atuam.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0080210716302461>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

Vale a pena assistir também a um vídeo que explica detalhadamente a importância de se manter um ambiente de aprendizagem nas organizações. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bdhBe0fwEOE>>. Acesso em: 28 nov. 2017.

A tendência do ensino a distância (EAD) já foi amplamente discutida nas seções anteriores e para reforçar o seu aprendizado você só precisa lembrar que ela é uma boa opção para aumentar a abrangência da entrega dos programas educacionais por meio das tecnologias da informação e comunicação (TICs). Apesar da baixa taxa de aderência das empresas em adotar essa modalidade de ensino, conforme indicaram as pesquisas da PWC e da Deloitte, essa é uma tendência que está enfraquecendo as resistências, criando um grande potencial de crescimento em pouco tempo, principalmente pela sua proposta de eliminação de custos com deslocamentos e da flexibilidade de horários que ela proporciona. (PWC, 2016; DELOITTE, 2016)

Mais uma das tendências em educação empresarial é o emprego do T&D como uma forma de consultoria de desempenho, você conseguiria imaginar como isso poderia acontecer? Calma, parece complicado, mas não é não. Basta você se lembrar das etapas do ciclo de treinamento: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. As empresas que seguem essa tendência realizam um diagnóstico amplo e refinado sobre o desempenho dos seus colaboradores e sobre como esses desempenhos afetam os resultados empresariais, sempre procurando pistas ou evidências sobre como elevar a produtividade deles ou otimizar a utilização dos recursos organizacionais.



Exemplificando

A empresa de produtos eletrônicos *ShockWay* sabe que seus equipamentos, comprados recentemente, têm totais condições de trabalhar na sua capacidade plena, porém o rendimento da produção dificilmente chega a 80% da sua capacidade, apesar de o setor de vendas garantir a venda de 100% do que for produzido. Esse indicador levou o setor de T&D a realizar um diagnóstico mais profundo, de onde se constatou que o problema de produtividade dos equipamentos era resultado de conflitos mal resolvidos entre as chefias e os subordinados do setor de produção. Diante disso, a empresa planejou e executou um treinamento de administração de conflitos para todos os colaboradores do setor de produção e providenciou um programa de desenvolvimento de lideranças para as chefias. Subsequentemente à finalização desses programas educacionais, a empresa avaliou o resultado por meio do mesmo indicador de produtividade, constatando que o rendimento do setor subiu para 95%. Agora a *ShockWay* realizará um novo diagnóstico para descobrir como chegar aos 100% de utilização da sua capacidade produtiva instalada.

As empresas do setor de serviços, por exemplo, devem usar e abusar dessa tendência, pois segundo Rosa e Shapira (2007), "Serviços não são objetos 'prontos', mas fenômenos que emergem nas oportunidades de interação entre fornecedores e usuários." (p. 173).

Por isso, ao se tratar de um serviço, é de vital importância que a empresa prestadora se preocupe com o comportamento humano para garantir o seu bom desempenho, adotando o treinamento com foco na satisfação com o cliente.

Imagine uma cadeia de restaurantes com cinco estabelecimentos que apresenta baixa taxa de retorno de clientes em duas das suas lojas; falando de outro modo, o cliente vai uma vez só e não volta mais. Como essa cadeia poderia aplicar o ciclo de treinamento para elevar o desempenho dessas duas lojas? O primeiro passo é realizar a primeira etapa do ciclo, realizando um diagnóstico, contudo, neste caso, é preciso de atenção especial nas duas sugestões que serão dadas a seguir. A primeira opção depende da tecnologia, atualmente é muito comum os restaurantes contarem com a instalação de câmeras de segurança que poderão ser analisadas posteriormente pelos profissionais de T&D no sentido de detectar alguma inconsistência na maneira de atender aos clientes ou ainda na forma de apresentação ou qualidade dos pratos, por exemplo. A outra opção de diagnóstico neste caso é utilizar a técnica do cliente oculto, onde um profissional contratado pelo próprio restaurante se passa por um cliente comum e avalia a sua experiência no estabelecimento, analisando a educação dos atendentes, a temperatura do alimento, a qualidade e a imagem do prato, entre outros atributos e variáveis possíveis. Supondo que nessas duas lojas existem dois garçons mal-humorados, que não saúdam a chegada dos clientes com bom dia, boa tarde ou boa noite e também não fazem questão de sorrir durante o atendimento. Você deve estar pensando, demita os dois e o problema estará resolvido. Mas, e se os dois são funcionários que inspiram confiança e apresentam potencial para melhorar e até se tornar um talento para a empresa? Neste caso, é possível planejar e executar um treinamento com o objetivo de ensinar a tratar melhor os clientes, com técnicas de simulações e inversão de papéis e, após a aplicação, avaliar se o nível de retorno de clientes aumentou nessas duas lojas.

Teixeira (2007) fortalece a concretização desta tendência ao

afirmar que as empresas dependem do seu próprio desempenho para manterem-se vivas no seu mercado de atuação, ressaltando que o desempenho de uma organização depende diretamente do conjunto de desempenhos dos seus colaboradores "...e, por isso, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas-chave para a oxigenação planejada das pessoas e para as atividades de treinamento e desenvolvimento..." (p. 328).



Refleta

Como o ciclo de treinamento pode ser empregado para melhorar o desempenho organizacional via educação corporativa?

Outra tendência do ensino corporativo é a valorização do estilo *coaching* pela liderança. Como você já aprendeu anteriormente, o *coaching* consiste em um fluxo contínuo de *feedback* (instruções, comentários e sugestões) do gerente ou de uma pessoa capacitada para exercer esse papel, fornecidos para um determinado funcionário, do mesmo modo que um técnico de futebol se comporta perante os seus jogadores.



Assimile

Coaching é um processo que tem como objetivo melhorar o rendimento de trabalho dos funcionários visando alavancar os seus resultados por meio de métodos e técnicas que priorizem o diálogo franco e o *feedback* produtivo, e ainda que sejam planejadas e executadas por profissionais devidamente capacitados.

Nesta tendência, os líderes devem ser capacitados para atuarem desta forma, atendendo e orientando seus liderados de uma maneira mais humana e dando a eles mais autonomia e chances maiores de participação, deixando para trás o estilo rígido, autocrático e permeado por barreiras que prejudicam o processo de comunicação. Para tanto, o líder deve aprimorar o seu autoconhecimento, o seu relacionamento interpessoal e o modo como fornece *feedback* para a equipe que ele lidera.

Ao assumir essa postura, o líder deve estar ciente e preparado para manter diálogos presenciais, francos e produtivos, detectando

as demandas dos seus subordinados e os orientando a como eliminar ou neutralizar as suas deficiências. É importante ressaltar que as orientações e os *feedbacks* devem ter caráter estritamente profissional, com sugestões para evitar ou eliminar problemas de relacionamento com os outros colegas, para melhorar o desempenho ou ainda para planejar as ações de desenvolvimento de carreira. Os assuntos de ordem pessoal devem ser encaminhados para um profissional especializado, por exemplo: se for jurídico, para um advogado, se for de saúde, para um médico, e se for psicológico, para um psicólogo.

Conforme Eboli (2007), os líderes desempenham um papel de fundamental importância como disseminadores de informações e são os agentes operacionais dos processos de mudança e transformação da cultura organizacional e, ao adotarem o estilo *coaching* de gestão, devem também saber que a sua conduta deve ser impecável e exemplar, evitando assim o efeito faça o que eu mando, mas não faça o que eu faço... Em outras palavras, o líder é o espelho dos seus liderados e o seu comportamento refletirá o modelo a ser seguido por eles, pois só assim ele será reconhecido como um verdadeiro líder e terá as suas orientações respeitadas e relevadas pelos colaboradores.



Exemplificando

Agripino é o gerente de suprimentos de uma grande empresa industrial e resolveu adotar o estilo *coaching* para liderar seus subordinados e melhorar o desempenho deles. Todavia, apesar das insistentes orientações sobre postura profissional e ética no setor de compras, os indicadores não mostram que houve evolução na produtividade e nos resultados de sua equipe.

O diretor de RH da empresa realizou um diagnóstico para verificar o que estava ocorrendo e constatou que Agripino é o tipo de funcionário bonachão, que age muito diferente da maneira que ele mesmo prega, aceitando presentes e convites para refeições nos mais caros restaurantes da cidade e tomando bebidas etílicas em encontros com os fornecedores. O diretor de RH concluiu que os subordinados de Agripino não compactuam com essas práticas, não reconhecendo a ele como um líder a ser seguido e por isso rejeitam e ignoram as suas orientações.

A última tendência em T&D que você irá aprender nesta seção diz respeito ao papel do especialista em T&D, papel esse que está em pleno processo de transformação, exigindo do especialista uma postura de consultor interno de RH. Segundo Bom Sucesso (2007), o consultor interno é um funcionário que logra credibilidade, confiança e possui bom trânsito e diálogo com a alta administração da empresa, que, por sua vez, o reconhece como um profissional responsável, comprometido e que contribui significativamente para que a empresa apresente bom desempenho.

Ao agir como um consultor interno, o especialista em T&D vai além da proposição de programas educacionais que atendam às demandas departamentais, assumindo uma posição estratégica em relação ao processo de ensino-aprendizagem, ao incentivo da inovação e ao alinhamento das ações de educação corporativa com a estratégia organizacional. Todavia, você precisa saber que ao desempenhar esse novo papel, o de consultor interno, o especialista em T&D deve se precaver ao propor novos caminhos para a empresa, certificando-se de que realmente tem o apoio da alta direção, pois, caso contrário, ao gerar uma expectativa de mudança que não será concretizada, ele perderá a credibilidade de seus pares e dos próprios executivos da organização.

O especialista em T&D deve estar ciente da sua responsabilidade de se autodesenvolver, de se atualizar constantemente e de se manter alinhado com as estratégias e com o negócio da empresa. Muito mais do que transmitir conhecimento ou treinar habilidades, o especialista deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas, identificando e propondo técnicas inovadoras e efetivas de capacitação profissional que promovam um impacto positivo no desempenho organizacional. É importante que você saiba que a nova postura do especialista em T&D deve incluir uma abertura para aceitar, receber e lidar com as críticas, pois uma boa proposta de ação geralmente é temporal e logo será substituída por uma outra proposta, ou mais moderna, ou com menor custo ou ainda que cause mais impacto positivo nos resultados da empresa.



Que tal aprender mais sobre desenvolvimento de pessoas lendo um artigo que analisa as práticas didáticas presentes em programas de educação corporativa?

BIANCHI, E. M. P. G. Didática e educação corporativa: o desafio empresarial da educação continuada. **Revista Gerenciais**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 73-82, 2008. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/969/1285>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

Assista ao vídeo denominado Virei T&D! E agora? Como sobreviver e se desenvolver em Educação Corporativa, e reforce a importância do especialista em T&D nas organizações. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=XxbvJgFJ8cM>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

Muito bem, você chegou ao final desta seção e está cada vez mais preparado para ser um profissional exemplar quando o assunto for desenvolvimento de pessoas, agora realize as atividades propostas e bom trabalho.

Sem medo de errar

A Milic@ está enfrentando novos desafios para desenvolver os seus colaboradores de uma forma em que todos (empresa e funcionários) tenham algum ganho neste processo. Por isso chamou você para ajudar a criar uma estratégia de aprendizagem que fará parte do planejamento estratégico da organização. Você deverá elaborar um plano estratégico para promover a aprendizagem organizacional, podendo considerar inclusive a criação de um centro de educação corporativa.

Na elaboração do seu plano, você, necessariamente, terá de considerar o segmento de atuação da empresa, que se trata de uma prestadora de serviços. Como você aprendeu, as empresas do setor de serviços possuem a peculiaridade de depender da sua mão de obra para obter um desempenho aceitável e satisfazer a sua clientela.

Quando estiver elaborando o seu plano, considere as orientações para agir e pensar como um especialista em T&D de acordo com as tendências descritas nesta seção de estudo.

Você já sabe por onde começar?

Então comece estabelecendo os objetivos do plano de

aprendizagem, que pode ser descrito da seguinte maneira: Este plano tem o objetivo de transformar a força de trabalho da Milic@ em um diferencial competitivo da empresa por meio da educação empresarial. Para atingir esse objetivo pretende-se: I. Realizar um diagnóstico com base no desempenho organizacional (empresa, setores e colaboradores) e a partir dele propor programas específicos para as deficiências encontradas; II. Priorizar as ações educacionais voltadas para elevar a satisfação dos clientes; III. Desenvolver uma capacitação para a formação da liderança no estilo *coaching*; IV. Criar uma sistemática de ensino a distância.

Definidos os objetivos, agora é hora de descrever como eles serão atingidos e para isso você deverá desdobrar esses objetivos em tantos planos de ação quanto for necessário para cada situação.

Por exemplo, para realizar o diagnóstico, recomenda-se a realização de uma análise das avaliações de desempenho dos funcionários de cada setor, assim como os resultados do próprio setor e da empresa como um todo. Todos os indicadores que estiverem abaixo do estabelecido nos padrões de desempenho devem merecer especial atenção e receber uma proposta de ensino com o intuito de melhorá-los. Se o padrão de desempenho demandar que a varrição de um metro quadrado seja feita em 5 minutos e que não pode haver nenhuma reclamação por sujeira após a varrição e isso não estiver sendo feito por qualquer um dos funcionários da limpeza, esses funcionários fora do padrão deverão receber treinamento específico para varrerem com maior velocidade e com maior qualidade.

Se existe um alto índice de insatisfação dos clientes, é preciso aprofundar o diagnóstico e identificar os fatores de insatisfação e programar ações educacionais para reverter o quadro. Supondo-se que a queixa seja sobre a falta de responsabilidade dos vigias noturnos, por exemplo, que dormem durante o serviço ou por conta das copeiras que lavam os copos sem retirar as marcas de batom da borda, é preciso reunir esses funcionários e orientá-los sobre a importância de manter os clientes satisfeitos e dos riscos que eles (funcionários) e a empresa correm ao não realizarem o seu trabalho de forma responsável, detalhada e com total comprometimento. É importante que as ações educacionais sigam a prerrogativa das universidades corporativas que prega que os próprios funcionários

(que apresentam desempenho superior) possam receber uma capacitação para se transformarem em instrutores e assim ensinar os outros funcionários, pois dessa maneira, acredita-se que a cultura organizacional e o comprometimento com o trabalho sejam fortalecidos, impactando diretamente, de modo positivo, no desempenho organizacional. Todavia, lembre-se de que o agente de treinamento deverá ter credibilidade junto aos aprendizes e agir com retidão, ética e afinco para ser respeitado pelos colegas de trabalho e ser visto como um modelo a ser seguido.

Um das ações educacionais em médio prazo é elaborar e aplicar um programa de formação de liderança *coaching*, pois assim, os próprios líderes atuarão como treinadores e orientadores, ensinando, nivelando e fortalecendo os CHAs necessários para a realização das tarefas de cada função. Já que foi realizada uma análise profunda nas avaliações de desempenho, é altamente recomendado que a meritocracia seja o parâmetro para definir quem deve participar dos programas, priorizando os colaboradores com desempenho superior e com potencial para se transformar em um talento e assumir posições estratégicas na Milic@.

Para finalizar o seu projeto, proponha a criação de uma plataforma de ensino a distância para alguns programas de educação corporativa, pois assim os custos com deslocamentos poderão ser reduzidos e a formatação do treinamento poderá ser mantida, garantindo uma maior homogeneidade no aprendizado em todas as filiais.

Você poderá completar o seu plano estratégico elaborando um cronograma com as atividades que deverão ser realizadas e os prazos para a realização de cada uma das etapas para a edificação de uma sistemática de ensino corporativo.

Não se esqueça de estabelecer um método de avaliação para cada programa proposto, verificando também como essas ações impactaram o nível de satisfação dos clientes e outros indicadores levantados na fase do diagnóstico.

A realização desta atividade levará você a subir mais um degrau na escada da excelência em desenvolvimento de pessoas, por isso dedique-se e realize um bom trabalho.

Conquistando desempenho no mercado de alimentação para PETs

Descrição da situação-problema

A fábrica de alimentação para animais domésticos (pets) Latidos e Miados Ltda está enfrentando um problema de queda de receita e de lucratividade e desconfia que o problema esteja na deficiência de alguns dos seus colaboradores, que não aprenderam ainda a trabalhar para alavancar o negócio e gerar resultados positivos para a empresa. A Latidos e Miados enxerga uma saída para ganhar participação no mercado interno e ainda conquistar parte do mercado externo exportando o seu produto para outros países, atividade que está movimentando a concorrência pela expectativa de alta demanda de consumo em alguns países da América Latina.

Em um diagnóstico realizado pelo pessoal do RH, constatou-se que os problemas surgem na formulação das rações, afetando a sua qualidade e no baixo rendimento dos seus equipamentos, que não conseguem produzir mais do que 70% da capacidade instalada da fábrica. Outro problema identificado está no setor de logística, que apresenta muita dificuldade para elaborar roteiros de entrega racionais, que evitem desperdícios de recursos. Finalmente, percebeu-se que os setores de marketing e comercial sofrem com uma alta taxa de rotatividade de seus funcionários.

Qual seria a sua proposta de educação corporativa para ajudar a Latidos e Miados a desenvolver os seus funcionários e voltar a conquistar participação de mercado (interno e externo)?

Resolução da situação-problema

Para começar a ajudar a empresa, é de suma importância que os colaboradores da Latidos e Miados estejam conscientes sobre o impacto do seu trabalho nos resultados da empresa e que eles farão parte de uma empresa que se preocupa com o desempenho deles e, por isso, oferecerá a eles uma oportunidade de evolução profissional por meio da aplicação de treinamentos. Isso só será possível se você programar uma ação educativa com o objetivo

de sensibilizá-los sobre isso. Também é importante criar trilhas de aprendizagem que alinhem os interesses dos funcionários com os interesses da empresa, deixando clara a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

O ideal seria criar um centro de educação empresarial voltado para o mercado de alimentação PET, ensinando os colaboradores como funciona esse mercado e qual a importância de se manter os produtos conforme as especificações, caso contrário, os problemas com a qualidade do produto afetarão os animais e causarão sérios problemas para a empresa.

Antes, porém, a orientação é que se faça um diagnóstico detalhado sobre a situação da empresa e se investigue mais os motivos do *turn over* elevado nos setores de marketing e vendas.

Como o mercado externo pode ser uma alternativa de expansão das vendas, é necessário abrir duas frentes de ensino, uma voltada às necessidades e peculiaridades dos clientes estrangeiros e outra para maximizar a produtividade, elevando consideravelmente o uso da capacidade instalada.

Faça valer a pena

1. O setor de treinamento e desenvolvimento está cada vez mais assumindo responsabilidades bem maiores que apenas aplicar programas educacionais esporádicos, pontuais e reativos, usualmente realizados uma ou duas vezes por ano somente para se cumprir tabela. Ao contrário disso, as ações de T&D estão sendo realizadas de forma contínua, global e estratégica.

Sobre qual filosofia e sistemática se ampara a nova realidade do setor de T&D?

- a) Se ampara na educação a distância.
- b) Se ampara no ensino das competências essenciais.
- c) Se ampara no ensino das competências organizacionais.
- d) Se ampara na educação corporativa.
- e) Se ampara nos programas educacionais presenciais.

2. A abrangência do público-alvo para os programas educacionais mais a característica estratégica da educação corporativa estão levando algumas empresas à criação dos seus próprios centros de ensino, que usualmente são denominados de universidade corporativa (UC). A universidade

corporativa é o ápice da maturidade do T&D em uma organização, sendo responsável por _____.

Qual alternativa contém o complemento correto para o final da sentença do texto acima desta questão?

- a) Criar um centro de educação empresarial para acompanhar a concorrência e com isso manter o seu patamar de competitividade.
- b) Acompanhar a moda dos programas à distância e assim criar um centro de educação empresarial com programas que os funcionários gostam.
- c) Executar o plano estratégico da formação empresarial por meio de programas de treinamento e desenvolvimento organizados em trilhas de aprendizagem.
- d) Propor alternativas de capacitação profissional que satisfaçam as necessidades e os anseios dos colaboradores de uma maneira geral.
- e) Diagnosticar as necessidades, planejar, executar e avaliar os programas de ensino corporativo visando a satisfação dos funcionários.

3. Em alguns casos, uma empresa pode crescer muito rápido e perder o controle sobre sua mão de obra ao direcionar os seus programas educacionais somente para resolver problemas imediatos de falta de conhecimento ou habilidade deficiente para dar conta das atividades ligadas ao bom andamento do trabalho, agindo assim de forma reativa. Nestes casos, é possível:

- I. Criar um centro de educação corporativa para promover as mudanças necessárias, adequando, os CHAs dos funcionários de acordo com a cultura organizacional adotada.
- II. Submeter os líderes a um programa de formação de liderança voltado para controlar os funcionários de forma coercitiva e voltar a assumir o controle sobre eles.
- III. Promover ações educacionais voltadas para fomentar a inovação, com o principal objetivo de criar formas de trabalho mais produtivas que deixarão satisfeitos os acionistas, os trabalhadores e os clientes.
- IV. Planejar e executar um programa educacional com o claro objetivo de disseminar e fortalecer a cultura organizacional adotada.

Qual alternativa está correta em relação à veracidade das quatro possibilidades listadas no texto-base desta questão?

- a) Somente as possibilidades I e III são verdadeiras.
- b) Somente a possibilidade I é verdadeira.

- c) Somente as possibilidades I, III e IV são verdadeiras.
- d) Somente a possibilidade IV é verdadeira.
- e) Somente as possibilidades II, III e IV são verdadeiras.

Seção 3.3

Pilares aplicados na educação corporativa

Diálogo aberto

Olá, estudante, é muito bom saber que você está avançando nos seus estudos sobre desenvolvimento de pessoas.

Você já percebeu que os postos de trabalho que não exigem muitas competências (CHAs) estão minguando? Por outro lado, você reparou que o número de empregos que exigem mais competências (CHAs) dos trabalhadores está em plena expansão?

Pois é isso mesmo, para ganhar agilidade na resolução de problemas e nas propostas de inovações é preciso contar com trabalhadores mais bem preparados e que possam se adaptar rapidamente às novas situações impostas pelo ambiente empresarial cada vez mais competitivo, porém, mesmo com essa expansão, as empresas enfrentam dificuldades para encontrar e contratar trabalhadores com as competências requeridas e desejadas.

Este novo contexto exige mobilização especial de dois subsistemas do RH, o de seleção de pessoas e o de treinamento e desenvolvimento, pois as empresas devem identificar e contratar profissionais altamente qualificados no mercado de trabalho e ainda se preocupar com o constante aprendizado e atualização da sua mão de obra, tudo isso para se manter competitivas por meio da mobilização das competências dos seus empregados. Para tanto, as organizações devem gerir o conhecimento para formar o seu capital intelectual, identificando e valorizando os seus ativos intangíveis.

Vale lembrar que você está ajudando a empresa Milic@ na árdua tarefa de transformar a sua força de trabalho em um diferencial competitivo. Depois de criar uma sistemática de educação corporativa e elaborar o plano estratégico de aprendizagem para ela, agora o seu desafio é estruturar e propor um plano para a gestão do conhecimento para a empresa, afinal, os funcionários conhecem bem o seu trabalho e esse conhecimento é valioso para o sucesso da empresa. Mas como extrair esse conhecimento tácito e transformá-lo em explícito? Quais conhecimentos realmente

interessam para a empresa? Quais ações deverão ser consideradas para transmitir esse conhecimento e nivelar as competências dos colaboradores?

Para responder a essas perguntas e dar conta desse desafio, você terá que aprender alguns conceitos, assim como deverá aprender a como empregá-los no contexto da Milic@.

Competência, Capital intelectual, Gestão do conhecimento, Ativos intangíveis são termos que você precisará aprender para dar conta de desenvolver pessoas, por isso essa seção é dedicada ao ensino desses conceitos.

Não se espante com a magnitude desse desafio, pois após estudar essa seção, você estará apto para enfrentá-lo e para encontrar soluções pertinentes para superá-lo. Por isso você deve se dedicar à leitura do material e à realização das atividades propostas, pois agindo dessa maneira, aumentará as chances de ser requisitado pelo mercado de trabalho, elevando o seu conhecimento sobre os métodos, técnicas de educação corporativa e desenvolvimento organizacional no aperfeiçoamento de pessoas.

Bom estudo!

Não pode faltar

Para iniciar esta seção de estudos é importante que você saiba distinguir os conceitos de dado, informação e conhecimento. O dado é um fato isolado que não possui significado relevante e via de regra não possibilita nenhum tipo de compreensão, representando algo na sua forma bruta que sozinho tem nenhuma ou poucas chances de ter utilidade para basear conclusões ou tomadas de decisões. Por outro lado, a informação consiste nos dados organizados, processados e consolidados, possibilitando dar significado e agregar valor a eles, facilitando assim o entendimento deles em um dado contexto. Já o conhecimento é o conjunto de informações que apresenta alto valor para a sobrevivência e desenvolvimento de uma pessoa e fica armazenado no seu próprio cérebro. O conhecimento é obtido por meio de análise, reflexão e síntese individual e por conta disso ele é usualmente tácito e apresenta muita dificuldade para ser estruturado e transferido. (ALVARENGA NETO, 2008; QUEL, 2006)



Conhecimento é um estado provisório de aceitação e percepção da realidade de um objeto ou evento, estado este articulado em uma estrutura cognitiva própria, gerada pela experimentação e interação do indivíduo com o ambiente no qual ele e o objeto/ evento estão inseridos. (QUEL, 2006, p. 18)

Dizer que um conhecimento é tácito significa que ele existe na cabeça da pessoa e foi obtido pela aprendizagem formal (ensino ou treinamento) ou informal (experiência de vida) e só será explícito se a pessoa tiver vontade ou motivação para fazê-lo, daí a dificuldade de transferência e a necessidade de se criar e adotar práticas de gestão do conhecimento organizacional. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008)



A empresa fabricante de copos plásticos Plascopos levantou os seguintes dados sobre a sua produção e sobre a produção da concorrência:

Capacidade produtiva instalada = 1.000 peças por hora

Produção média nos últimos seis meses = 850 peças por hora

Número de peças com problemas de qualidade = 85 peças por hora

Rendimento da produção nos concorrentes = 95% da capacidade instalada

Índice de perdas na produção dos concorrentes = 1% do que foi produzido

Após o processamento desses dados, a empresa conseguiu as seguintes informações:

Rendimento da produção = 85% da capacidade instalada e abaixo do padrão médio da concorrência.

Índice e perdas na produção = 10% do que foi produzido e muito acima do padrão médio da concorrência.

Diante dessas informações, o diretor industrial explicitou o seu conhecimento declarando que o maquinário é antigo e recebe mais manutenção corretiva do que preventiva, o que justifica as frequentes

paradas de produção e a queda no rendimento. Já em relação ao índice de qualidade, o diretor disse que, como as máquinas, o molde que dá formato aos copos já passou do limite da sua vida útil, dificultando a garantia de conformidade exigida pelos clientes e gerando assim as perdas por problemas de qualidade.

Você percebeu que o conhecimento do diretor industrial no exemplo fictício da Placopos foi fundamental para encontrar as causas dos problemas? Agora imagine se as informações da empresa fossem usadas por um executivo que não tivesse esse conhecimento. Ele poderia propor um levantamento das necessidades de treinamento seguido da aplicação de um programa de educação corporativa para motivar os funcionários e ensinar a eles modernas técnicas de produção, contudo, seria essa a melhor alternativa neste caso? Claro que não, seria um desperdício de recursos para a empresa sem uma contrapartida nos resultados, por isso, o conhecimento é fundamental para alavancar o desempenho das empresas e gerar eficiência e eficácia no emprego dos seus recursos.

O diretor de produção tinha um conhecimento tácito da situação, que era totalmente pessoal e não era visível aos outros executivos da empresa. Porém, diante das informações oriundas dos dados extraídos da produção e do mercado, ele revelou o seu conhecimento, tornando-o explícito e proporcionando assim o registro e a transmissão deste conhecimento para os outros colaboradores da empresa.

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008), é possível expressar o conhecimento explícito por meio de palavras, números, imagens ou sons e disponibilizá-lo para ser registrado e compartilhado de acordo com a vontade ou a necessidade da empresa. Em outras palavras, ao se tornar explícito, o conhecimento poderá ser registrado para ser consultado quando necessário e ainda ser transmitido para outros colaboradores de modo concreto, sistemático e formal, agilizando sobremaneira o aprendizado corporativo. Caso contrário, a empresa dependerá de o indivíduo se apropriar do conhecimento por si próprio, o que poderá não acontecer ou, se acontecer, levar um tempo inapropriado para garantir os resultados esperados.

De outra forma, o conhecimento tácito é abstrato, invisível e totalmente pessoal, atributos que dificultam e até mesmo inviabilizam a sua identificação, submetendo a sua transmissão e disseminação à dependência de quem o detém.



Refleta

Como uma organização deve lidar com o conhecimento tácito dos seus colaboradores no sentido de converter esse conhecimento em vantagem competitiva para ela?

Você já deve ter percebido que o conhecimento faz parte do cotidiano organizacional e tem fundamental importância para o sucesso de um negócio, todavia, como é possível administrá-lo?

Para fazer a gestão do conhecimento se faz necessário estabelecer "...um processo sistemático para adquirir, organizar e comunicar conhecimento, tanto tácito e explícito para todos os envolvidos na organização, possibilitando serem mais eficazes e produtivos em seu trabalho". (STEFANO et al., 2014, p. 26)

Portanto, qualquer proposta de gestão do conhecimento deve contemplar a estruturação e a administração de procedimentos que possam viabilizar a geração, o registro e o compartilhamento dos conhecimentos com a finalidade de potencializar e consolidar as lições aprendidas e as boas práticas e ainda de contribuir significativamente para a consecução dos objetivos empresariais.

Junqueira e Vianna (1999) apontaram que os executivos e os profissionais de T&D responsáveis pela educação corporativa e pela respectiva gestão do conhecimento devem prever como os departamentos da sua empresa serão afetados pelo conhecimento e pelo capital intelectual, criando condições para desenvolvê-lo, melhorá-lo e transmiti-lo para toda a empresa. Os executivos devem também registrar a rede de conhecimento e a estrutura do capital intelectual para garantir que eles se tornem propriedades da organização e não dos colaboradores. Por fim, eles precisam identificar indicadores que possibilitem medir e quantificar o capital intelectual, valorizando cada um dos seus itens em termos financeiros para que possam ser contabilizados no balanço patrimonial da empresa.

Você gostaria de aprender como uma empresa canaveira estruturou a sua metodologia de gestão do conhecimento? Então analise a Figura 3.4 e constate por si próprio como é possível fazer isso.

Figura 3.4 | Proposta de estruturação da gestão do conhecimento



Fonte: adaptada de Alvarenga Neto (2008, p. 193)



Pesquise mais

Você terá a oportunidade de aprender como incorporar e transformar a gestão do conhecimento em vantagem competitiva ao ler o seguinte artigo: ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Você está convidado a assistir a uma animação sobre como a gestão do conhecimento pode ajudar sua empresa. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kSUTNtRDNnc>>. Acesso em em: 6 dez. 2017.

Você já ouviu falar na economia do conhecimento?

A economia do conhecimento consiste no emprego produtivo do conhecimento por uma empresa para obter vantagem competitiva em detrimento do investimento em ativos físicos tradicionais. Mas como uma empresa poderia empregar produtivamente o conhecimento para ganhar competitividade? Investindo na produção de capital intelectual (CI) é a resposta certa, pois é justamente ele (CI) o responsável pela diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o seu valor contábil.

O capital intelectual de uma organização diz respeito à formação e valorização dos seus ativos intangíveis. Os ativos intangíveis, por sua vez, consistem em tudo aquilo que não pode ser contabilizado de maneira concreta (marca, patente, direitos autorais), por exemplo, os imóveis, as máquinas e os equipamentos de uma empresa. O Capital Intelectual de uma empresa é composto pelas suas patentes, seus processos, as habilidades de seus colaboradores, suas tecnologias, suas informações e seus conhecimentos.

De acordo com Junqueira e Vianna (1999), algumas empresas têm um valor de mercado muito maior que o seu patrimônio líquido, indicando que somente 15% do valor dessas empresas são oriundos da contabilização dos seus ativos tangíveis e os 85% restantes advêm do seu capital intelectual. Apesar disso, essa relação pode variar muito conforme a estratégia da empresa. A Microsoft, por exemplo, tem uma relação extraordinária entre o seu valor contábil (tangível) e o seu valor de mercado (agregando os ativos intangíveis), de modo que apenas 1% do seu valor é contabilizado pelos padrões tradicionais e os 99% do seu valor é intangível.

O que mais impressiona nessa relação (85% - 15%) é que existe uma grande estrutura administrativa dedicada para cuidar dos ativos tangíveis (funcionários da contabilidade, da manutenção, de finanças, entre outros) e pouca ou nenhuma atenção dedicada à gestão dos ativos intangíveis. Conforme apontam Silveira et al. (2017), o assunto Ativo Intangível é abordado no meio acadêmico com uma predominante ênfase na área contábil e com o objetivo de identificá-lo e mensurá-lo, mas com pouca atenção ao seu gerenciamento.

O fenômeno da valorização e da necessidade de gestão do capital intelectual está ocorrendo devido a uma série de fatores da nova economia do conhecimento, onde os empregos nas grandes empresas estão sendo reduzidos a pó, principalmente pela transferência das operações para empresas terceirizadas, criando uma estrutura enxuta com um baixo valor de patrimônio líquido. Por sua vez, os funcionários que sobraram, quase sempre trabalham em suas próprias casas ou em escritórios compartilhados, exigindo ainda menos investimentos em estruturas físicas.



A empresa de produtos esportivos Nike é a maior do mundo em seu segmento, abocanhando mais de 35% do seu mercado de atuação. O patrimônio líquido aproximado da empresa é de pouco mais de US\$ 12 bilhões, porém, o seu valor de mercado está acima dos US\$ 27 bilhões. A empresa, que fatura cerca de US\$ 32 bilhões ao ano, com um lucro próximo de US\$ 3 bilhões, não tem uma unidade fabril sequer e seus funcionários estão focados estrategicamente em iniciativas de inteligência de marketing, inovação e desenvolvimento de novos produtos e design.

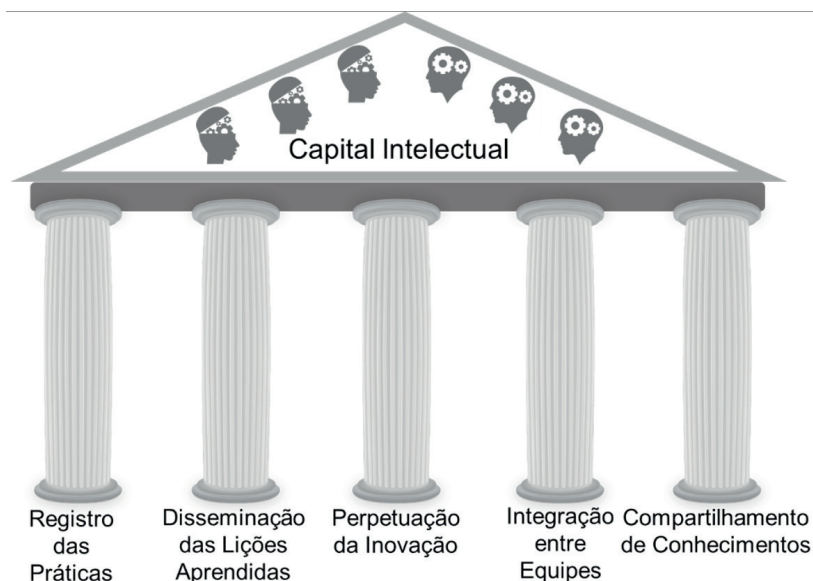
Stefano et al. (2014) indicaram que os ativos intangíveis possuem três características distintas, a saber: singularidade, a não rivalidade e a capacidade de escala. Que tal aprender sobre cada uma dessas características?

A singularidade é uma característica que confere exclusividade ao ativo intangível, dificultando a sua aquisição, o seu desenvolvimento e a sua reprodução, como no caso do logotipo de uma marca famosa que, inclusive, pode ser protegido por lei.

Já a característica da não rivalidade confere ao ativo intangível a possibilidade de ser utilizado simultaneamente e de variadas maneiras. Enquanto uma máquina (tangível) só poderá ser instalada em uma única unidade fabril, o logotipo da empresa pode estampar agendas, cartazes, propagandas, entre outras aplicações possíveis.

Finalmente, a característica de capacidade de escala dos ativos intangíveis é percebida no momento em que a empresa optar por elevar a sua capacidade produtiva. Enquanto ela deverá desembolsar recursos financeiros para investir na aquisição de maquinários e equipamentos para crescer, ela poderá usufruir da sua marca ou das suas patentes sem a respectiva elevação do investimento inicial, causando um efeito usualmente chamado de retornos crescentes de escala; falando de outro modo, quanto maior for a aplicação do ativo intangível, mais o investimento nele será diluído e, por consequência, maior será o retorno sobre o seu investimento.

Para sustentar o capital intelectual é preciso uma estrutura formada por cinco pilares, conforme ilustrado na Figura 3.5.



Fonte: adaptado de: <<https://image.flaticon.com/icons/svg/31/31441.svg>>; <<https://pixabay.com/pt/columna-pilar-arquitetura-grego-576066/>>; <<http://freevector.co/vector-icons/education/head-with-gears-education-interface-symbol.html>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

Você agora irá aprender um pouco sobre cada um desses pilares, começando pelo registro das práticas. Para registrar as práticas é necessário que se estabeleçam atitudes e procedimentos estruturados que possam garantir e viabilizar o registro das atividades, dos processos e dos projetos desenvolvidos de forma clara, específica e sistemática.

Já para disseminar as lições aprendidas é preciso certificar-se de que tanto os erros quanto os acertos sejam divulgados entre os colaboradores, ampliando assim as possibilidades dos acertos e reduzindo as chances de ocorrência de erros similares. Ao adotar a prática de disseminação das lições aprendidas, a empresa otimiza a utilização dos seus recursos, tornando-se mais eficiente e ainda potencializa os seus resultados, tornando-se também eficaz.

Ao optar por compartilhar o conhecimento a organização precisa, necessariamente, criar uma estrutura que possa armazenar e disponibilizar os conhecimentos gerados pela sua força de trabalho.

O movimento para a integração entre equipes deve ter como foco a promoção de reuniões e encontros para integrar e envolver

os funcionários para agirem conjuntamente na formulação de propostas que aumentem a competitividade da empresa.

Finalmente, a perpetuação da inovação se refere à inserção natural das práticas inovadoras nos processos empresariais.



Pesquise mais

Na era do conhecimento o capital intelectual é o principal ativo de uma empresa, residindo nele as origens da sua vantagem competitiva. Aprenda mais sobre capital intelectual lendo o seguinte artigo que apresenta as conclusões obtidas em uma pesquisa realizada para identificar os parâmetros que poderão permitir avaliar, no campo empresarial, a gestão do capital intelectual.

MATOS, F.; LOPES, A. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 233-245. 2008. Disponível em: <<http://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/152/1/COG%2014%282%29%20%282008%29%20233-245.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Aproveite e assista a uma excelente entrevista que trata da gestão de ativos intangíveis para geração de valor. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=qT2v2owd_gg>. Acesso em: 6 dez. 2017.

Acredita-se que o sucesso para ganhar competitividade por meio do capital intelectual esteja na estruturação dele próprio sob os cinco pilares descritos. Vale lembrar que, tanto a gestão do conhecimento, quanto a estruturação do capital intelectual dependem das competências dos seus colaboradores, todavia, o que seria essa tal de competência?

Inicialmente aprenda que competência, no contexto de gestão de pessoas, deve ser entendida como a descrição de um conjunto de comportamentos necessários para o desempenho de um grupo de funções estabelecidas em uma descrição de cargo. Falando de outra forma, é o conjunto de Conhecimento, Habilidade e Atitudes (CHA) que influenciam diretamente o desempenho de uma pessoa em seu ambiente de trabalho e que sejam passíveis de medição, permitindo assim comparações quantitativas e qualitativas entre os colaboradores.



Exemplificando

O confeitiro Maneco conhece muitas receitas de tortas caseiras, ele sabe muito bem como incrementar essas receitas com a combinação de uma extensa gama de ingredientes (conhecimento). Maneco também tem uma boa mão para misturar a massa, preparar ele próprio o recheio e a cobertura e montar as tortas (habilidade). Além disso, ele se preocupa em fazer uma torta no menor tempo possível com um nível de qualidade invejável (atitude).



Refleta

Qual é a relação entre o acrônimo CHA e o conceito de competência? Seria possível afirmar que esses dois termos têm o mesmo significado?

Agora que você já aprendeu o conceito de competência, chegou a hora de aprender sobre os níveis de competência. Você sabia que elas podem ser organizacionais ou individuais?

Vilas Boas e Andrade (2009, p. 184) indicaram que as competências organizacionais consistem em um conjunto de recursos para a empresa sob o formato de conhecimentos, habilidades, tecnologias, valores, sistemas físicos e gerenciais possuídos pela empresa. A combinação ou a integração feita de modo racional desses recursos propicia um diferencial para a empresa, que, se bem explorado, pode influenciar positivamente no seu sucesso, criando valor percebido pelo cliente e criando dificuldades para serem copiadas pela concorrência. Ainda de acordo com esses autores, é possível identificar quatro tipos distintos de competência organizacional, as diferenciais, as essenciais, as básicas e as terceirizáveis. Ficou curioso para conhecer esses tipos de competências organizacionais?

Então vamos matar essa curiosidade. As competências organizacionais denominadas de diferenciais são aquelas de caráter estratégico, que conferem à empresa um diferencial competitivo, fornecendo a ela uma vantagem em relação à sua concorrência. De uma forma geral, essas competências são enunciadas genericamente e encontradas na declaração da missão da organização.

As competências essenciais dizem respeito ao que deve, necessariamente, ser feito para que a organização tenha sucesso e, além de serem importantes para isso, também se relacionam com a percepção do cliente sobre elas.

As competências básicas consistem no que a empresa deve fazer para se tornar operacional e funcionar e se relacionam com a percepção do seu público interno, proporcionando assim um clima que incentiva e dá suporte a elevados padrões de produtividade.

Finalmente, as competências terceirizáveis são aquelas que a empresa não tem alto grau de especialização ou ainda que não afetam a estratégia do negócio, podendo ser transferidas para empresas mais competentes e especializadas em uma dada área profissional.

Já em relação às competências individuais, Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 325) as categorizaram em três grupos, o das conceituais, o das técnicas e o das interpessoais. Sendo assim, eles indicaram que as competências conceituais são aquelas ligadas ao nível de conhecimento do trabalhador, possibilitando a ele realizar descrições e caracterizações (como descrever uma chave de fenda, por exemplo) e fornecendo a base para o desenvolvimento de habilidade e atitudes. As competências técnicas estão relacionadas ao domínio das ferramentas de trabalho, por exemplo, procedimentos, sistemas, métodos, técnicas e processos específicos para o exercício de uma determinada função. O último grupo descrito por esses autores é o das competências Interpessoais, que se relacionam com os aspectos que incluem relacionamento e interação entre os trabalhadores, por exemplo, a comunicação e a administração de um conflito.

Gramigna (2007) apontou para a necessidade de realização de um mapeamento inicial das competências, indicando duas categorias distintas, as competências técnicas, que consistem naquelas que fazem parte do perfil profissional para suprir as demandas de atividades de um dado cargo, e as competências de suporte, que são aquelas que valorizam as competências técnicas, diferenciando positivamente o perfil do profissional.

O mapeamento das competências listará e descreverá as competências necessárias para que um dado profissional possa desempenhar as atividades do seu cargo, mas só isso não é suficiente para gerar parâmetros para a posterior avaliação, você imagina o porquê? Preste atenção nas duas seguintes competências de suporte apontadas por Gramigna (2007, p. 44 e p.45):

1. Cultura da qualidade: orientação para satisfazer as necessidades ou superar as expectativas dos clientes internos e

externos.

2. Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento: Consciência sobre as necessidades de desenvolvimento e o investimento de tempo e energia para aprimorar continuamente o aprendizado.

Como seria possível avaliar se um colaborador incorporou essas duas competências?

A resposta é: por meio de indicadores. Na competência que versa sobre a qualidade é possível verificar se ela foi devidamente apropriada ou não pelo número de reclamações dos clientes ou ainda pelo número de produtos ou serviços entregues fora de conformidade. Já para a competência de gestão do conhecimento o indicador mais apropriado para monitorá-la é a quantidade de cursos, treinamentos ou capacitações que o colaborador tem realizado na sua trajetória profissional. Portanto, para se avaliar a presença ou apropriação de uma competência se faz estritamente necessário que se elenque os seus respectivos indicadores de desempenho.



Refleta

Qual é a importância dos indicadores para a avaliação das competências? Seria possível avaliar o desempenho de um colaborador pelo modelo de competências sem se basear em um conjunto de indicadores?

De acordo com Vilas Boas e Andrade (2009), a gestão por competências consiste em um instrumento gerencial voltado para municiar os colaboradores com as competências profissionais necessárias para o desempenho das suas funções, identificando e descrevendo essas competências, promovendo a apropriação de novas competências e ainda fortalecendo e refinando as competências já apropriadas pelos funcionários.

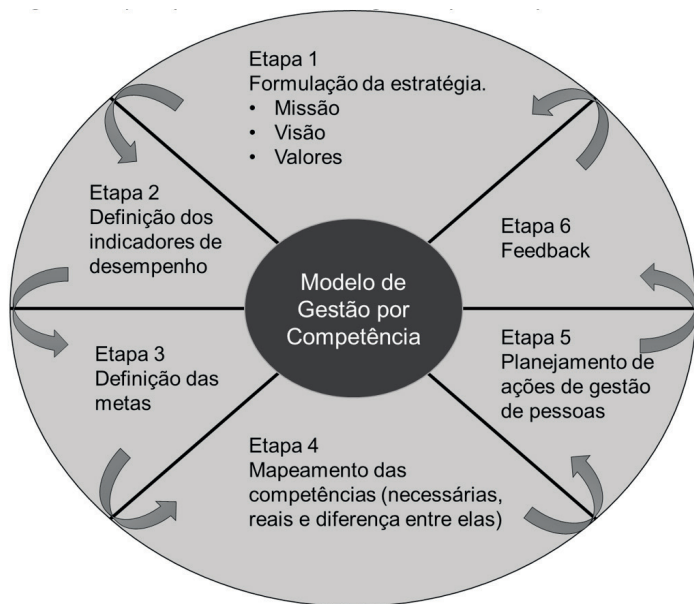


Assimile

Gestão por competência é o "Conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica de pessoas." (GRAMIGNA, 2007, p. 43)

Para a correta implantação de um modelo de gestão por competências, Vilas Boas e Andrade (2009) indicaram a necessidade de se seguir as seis etapas listadas na Figura 3.6.

Figura 3.6 | Etapas do modelo de gestão por competências



Fonte: adaptada de Vilas Boas e Andrade (2009, p. 194).

A primeira etapa consiste em formular uma estratégia organizacional, porém, vale ressaltar que possivelmente ela já esteja definida pela empresa e, se esse for o caso, recomenda-se avaliar a necessidade de readequação para suportar, fundamentar e orientar a implantação do modelo de gestão por competências. Resumidamente, uma estratégia organizacional é composta pela definição da missão (para que a empresa existe), da visão (como a empresa se enxerga no futuro) e dos valores que permearão as suas ações. Também será na estratégia empresarial que os objetivos organizacionais serão estabelecidos, entendendo o objetivo como o alvo ou a situação que a organização pretende alcançar em um futuro próximo.

A segunda etapa para a implantação deste modelo é a definição dos indicadores de desempenho, lembrando que um indicador é o parâmetro ou a unidade (número, índice, porcentagem) que permite a mensuração e comparação do desempenho das atividades de trabalho.

Por exemplo, se o objetivo da empresa for elevar a sua lucratividade, ela poderá monitorar se este objetivo está sendo alcançado por meio dos indicadores de produtividade, de qualidade e custo médio de fabricação, por exemplo.

A terceira etapa é a definição das metas setoriais e individuais, que serão tomadas como padrões de desempenho que nortearão as atividades dos trabalhadores. Ainda levando em consideração que a empresa tem como objetivo elevar a sua lucratividade, ela poderá elencar o indicador número de produtos não conformes para monitorar se este objetivo está sendo alcançado e estipular um padrão de desempenho de reduzir em 50% o atual número de produtos não conformes.



Assimile

Padrões de desempenho são os padrões em termos de qualidade e quantidade a serem atingidos em cada um dos indicadores definidos pela empresa, fornecendo a base para a avaliação dos resultados e estabelecendo um parâmetro para o nível de atividade que servirá de modelo para a avaliação de desempenho.

A quarta etapa se desenvolve no mapeamento das competências necessárias para se atingir os objetivos e as metas propostas, identificando a situação real da presença ou da apropriação das competências pelos colaboradores e levantando a diferença (também chamada de gap ou hiato) que deverá ser suprida por meio de capacitações e programas de desenvolvimento. O primeiro passo para esta etapa de mapeamento das competências é definir quais competências a empresa e os colaboradores devem se apropriar, descrevendo especificamente qual é o comportamento ou o resultado esperado ou, dito de outra forma, o que cada um deve ser capaz de fazer para demonstrar um desempenho superior e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Depois de definir as competências, o próximo passo é verificar a presença delas nos profissionais, identificando a diferença entre a necessidade e a realidade, tudo isso para planejar ações de captação, nivelamento e desenvolvimento dessas competências

nos colaboradores, que são, justamente, funções da quinta etapa do processo de implantação de um modelo de gestão por competências. Logo, é na quinta etapa que são planejadas ações para captação de competências no ambiente externo pela admissão de novos colaboradores, ações para o nivelamento interno das competências com a movimentação de pessoal ou ainda ações de desenvolvimento por meio de programas de capacitação e treinamento.

Finalmente, a sexta etapa consiste na compilação dos resultados da implantação e a retroalimentação do processo visando a sua constante melhoria e aprimoramento.

Vale lembrar que o modelo de gestão por competências abrange todos os subsistemas de recursos humanos e, em alguns casos, dá margem para o emprego parcial do modelo, como o processo de seleção por competências ou de avaliação de desempenho por competências. (RABAGLIO, 2001; RABAGLIO, 2004)



Pesquise mais

Uma aplicação que a gestão por competências proporciona é a entrevista de seleção por competências. Assista ao vídeo Como fazer uma Entrevista por Competências e aprenda detalhes dessa poderosa ferramenta para otimizar o processo de seleção. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VRdwrHrbEns> Acesso em 02/12/2017.

A gestão pública também está adotando a gestão por competências para obter competitividade por meio dos seus recursos humanos, quer saber como? Então leia o artigo seguinte para aprender mais sobre esse modelo de gestão.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, abr/jun. 2006. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1435/1/2006%20Vol.57%2cn.2%20Hondeghe-Sylvia%20Horton%20e%20Sarah.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2017.

Um modelo de gestão por competências bem implantado e devidamente administrado propiciará um conjunto de consequências benéficas para a organização que o adotou, você saberia listar as vantagens da adoção deste modelo? Pois então fique sabendo que os resultados advindos desta opção

são muitos, sendo relevante listar as seguintes contribuições: sensível elevação da produtividade no trabalho, criação de um ambiente de trabalho participativo que estimula a motivação dos trabalhadores, maior comprometimento com o trabalho e foco nos resultados, fortalecimento do nível tático (gerências), assim como das equipes de trabalho e, finalmente, na criação de um diferencial que deixará a empresa mais competitiva. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009)

Todavia, nem tudo parece ser o que realmente é, por isso você precisa saber que a gestão por competências pode ser uma fonte de desperdício de recursos e se transformar em uma grande dor de cabeça para a empresa se algumas recomendações não forem seguidas. Quer saber quais são as principais dificuldades para a implantação de um modelo de gestão por competências? Então analise o Quadro 3.1 e aprenda que, de acordo com Gramigna (2007), as dificuldades poderão advir de problemas de apoio, problemas técnicos, problemas de planejamento e problemas culturais.

Quadro 3.1 | Problemas para a implantação de um modelo de gestão por competência

Problemas de apoio	Problemas técnicos
<ul style="list-style-type: none">• Dificuldades dos gerentes de RH para conseguir apoio e comprometimento dos executivos do nível estratégico da empresa;• Falta de sensibilização do nível operacional (massa dos trabalhadores) sobre a implantação do modelo;	<ul style="list-style-type: none">• Ausência de recursos computacionais, exigindo trabalho manual e burocrático para operacionalizar o modelo;• Isolamento e falta de conexão entre o modelo e os demais processos administrativos da empresa;

<ul style="list-style-type: none"> • Resistência, falta de aderência e descrédito por parte do nível tático (gerencial) por falta de entendimento de que a iniciativa de implantação do modelo é institucional e não só mais uma ação do setor de RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfis de competência superestimados ou subestimados em relação ao potencial dos trabalhadores, promovendo incompatibilidade entre o modelo e a realidade organizacional.
<p>Problemas de planejamento</p>	<p>Problemas culturais</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Não provisionar adequadamente os recursos (materiais, financeiros) necessários para implantação do modelo, gerando a sua descontinuidade; • Não prever um caminho sucessório para aproveitar os colaboradores competentes que demonstrem alto desempenho; • Realizar a implantação sem planejamento prévio, criando caos e desordem, exigindo dos trabalhadores responsabilidades extras e o cumprimento de atividades paralelas que interferirão no seu desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presença de uma cultura organizacional autocrática ou resistente à mudança; • Nível tático (gerentes) que adotam estilo de gerenciamento centralizado e não participativo; • Presença de uma cultura de trabalho reativa, com ações imediatistas para resolver problemas sem chances de agir de forma proativa; • Conflitos interdepartamentais causados pela constante luta pelo poder, promovendo um ambiente interno altamente competitivo e pouco cooperativo.

Fonte: adaptado de Gramigna (2007, p. 34 e 35).

Você chegou ao final de mais uma sessão de estudo sobre desenvolvimento de pessoas, e para fortalecer mais ainda as suas competências de gestão de RH, coloque em prática o seu aprendizado realizando as atividades propostas.

Bom trabalho.

Chegou o momento de ultrapassar mais um desafio profissional e para tanto você precisa lembrar que a Milic@ já possui uma sistemática de educação corporativa e um plano estratégico de aprendizagem que você mesmo propôs. Agora é hora de elaborar um plano de gestão de conhecimento para conseguir tornar explícito todo o conhecimento tácito da sua força de trabalho, identificando os elementos que impulsionarão e fortalecerão o seu capital intelectual e que contribuirão para criar valor intangível para a empresa.

Para começar a resolver essa situação é altamente recomendável seguir a estrutura proposta por Alvarenga Neto (2008, p. 193). Segundo esse autor, o primeiro passo é identificar e mapear o *status quo* (a situação atual) dos registros da empresa, elaborando uma lista de conhecimentos e realizando o mapeamento de competências. Por sua vez, para mapear competências você deve seguir as orientações de Vilas Boas e Andrade (2009), mais precisamente na quarta etapa, que aponta para o mapeamento das competências necessárias para se atingir os objetivos e as metas propostas, identificando a situação real da presença ou apropriação das competências pelos colaboradores e levantando a diferença (também chamada de gap ou hiato) que deverá ser suprida por meio de capacitações e programas de desenvolvimento. Para realizar esta etapa de mapeamento das competências é necessário definir quais competências a empresa e os colaboradores devem se apropriar, descrevendo também, de forma específica, qual é o comportamento ou o resultado esperado, ou ainda, o que cada um deve ser capaz de fazer para demonstrar um desempenho superior e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Os processos organizacionais são verdadeiras fontes de geração de conhecimento e por isso eles também devem ser devidamente mapeados. Mais uma opção para a geração de conhecimento é identificar e mapear as fontes externas à organização.

Retomando a estrutura de Alvarenga Neto (2008, p. 193), uma gestão do conhecimento deve se preocupar em capturar e organizar o conhecimento. Para tanto, você deve considerar a

padronização de formulários e entrevistas, assim como da coleta de fontes externas, digitalizando documentos antigos que contenham conhecimento estratégico para a empresa. A Milic@ precisa saber que alguns programas de capacitação serão necessários para promover e facilitar a captura do conhecimento tácito.

Considere no seu plano de gestão de conhecimento a necessidade de armazenar e proteger o conhecimento, com a adoção de um banco de ideias e o apoio a programas de retenção e valorização de especialistas. Lembre-se de definir políticas e ferramentas para proteção do conhecimento armazenado, especificando as mídias de armazenagem, bancos de dados e banco de estruturas de diretórios.

Finalmente, o seu plano deve dedicar uma parcela da sua estrutura para disponibilizar e compartilhar o conhecimento. Para isso, você deve sugerir à Milic@ a criação de um ponto único de acesso ao conhecimento, incentivando a criação de eventos de transmissão do conhecimento tácito por meios formais (programas de educação corporativa) ou informais (encontros, refeições, celebrações, premiações, comissões de fábrica). É importante que seu plano preveja ações para incentivar e garantir a reutilização do conhecimento disponibilizado, generalizando a aplicação dele para outros setores da empresa. Uma outra boa opção que deve estar no seu plano é a criação de fóruns virtuais de discussão, mas para tanto, não se esqueça de selecionar uma boa ferramenta tecnológica e definir os responsáveis e os procedimentos para acompanhar as discussões.

Lembre-se também de que um plano de gestão do conhecimento deve ser voltado para a criação de capital intelectual, que por sua vez está estruturado em cinco pilares, a saber:

Registro das práticas: estabelecimento das atitudes e procedimentos estruturados que possam garantir e viabilizar o registro das atividades, dos processos e dos projetos desenvolvidos de forma clara, específica e sistemática.

Disseminação das lições aprendidas: é preciso certificar-se de que tanto os erros quanto os acertos sejam divulgados entre os colaboradores, ampliando assim as possibilidades dos acertos e reduzindo as chances de ocorrência de erros similares.

Compartilhamento do conhecimento: a organização precisa,

necessariamente, criar uma estrutura que possa armazenar e disponibilizar os conhecimentos gerados pela sua força de trabalho.

Integração entre equipes: deve ter como foco a promoção de reuniões e encontros para integrar e envolver os funcionários para agirem conjuntamente na formulação de propostas que aumentem a competitividade da empresa.

Perpetuação da inovação: se refere à inserção natural das práticas inovadoras nos processos empresariais.

Considerando essas orientações em seu plano, com certeza as chances de sucesso e aprovação aumentarão bastante e, mais que isso, você também estará criando um diferencial competitivo para se destacar no mercado de trabalho, afinal, não existem tantos profissionais que saibam propor um plano de gestão de conhecimento para uma organização. Portanto, aproveite esta oportunidade de aplicar seus conhecimentos de maneira prática e lembre-se de que o resultado desse plano de gestão do conhecimento também influenciará o resultado do produto final desta unidade, que se trata de um programa de treinamento e desenvolvimento aplicado a uma organização.

Avançando na prática

Conhecimento global, avaliação local

Descrição da situação-problema

Uma organização não governamental (ONG) com sede aqui no Brasil possui 10 filiais ao redor do mundo, abrangendo a sua atuação nos cinco continentes. Essa ONG decidiu implantar uma estratégia de gestão do conhecimento, porém, o processo emperrou no momento de definir como seria possível detectar a presença e medir a força das suas competências, não permitindo assim identificar como está o alinhamento dos CHAs entre os seus colaboradores de diferentes filiais.

A ONG identificou as seguintes competências para melhorar o seu desempenho e beneficiar mais pessoas necessitadas:

Criatividade e inovação: capacidade para criar e propor novidades que sejam pertinentes e adequadas às demandas de trabalho.

Planejamento e organização: capacidade para prever as ações necessárias para se alcançar os objetivos propostos com a otimização dos recursos disponíveis.

Relacionamento interpessoal: capacidade de interação com as pessoas de modo saudável e respeitoso, procurando se colocar no lugar do outro.

Você foi chamado por essa ONG para ajudar na tarefa de encontrar indicadores e padrões de desempenho que possam servir de parâmetro para a etapa de mapeamento das competências pertencentes à estratégia de gestão do conhecimento.

Resolução da situação-problema

Para encontrar os indicadores e os respectivos padrões de desempenho mais recomendados para cada uma dessas competências é preciso definir por quais parâmetros concretos e objetivos elas podem ser medidas.

No caso da criatividade, você pode criar um índice de novidades, que consiste no número de novidades que foram adotadas na ONG ao longo de um período de tempo predeterminado e que impactaram positivamente nos seus resultados. Neste caso, o padrão de desempenho pode ser definido individualmente, por departamentos e pela empresa, por exemplo: para receber o prêmio extra de metade do salário ao final do exercício, é preciso que cada colaborador tenha apresentado pelo menos uma novidade ao ano, cada departamento cinco novidades e a empresa 25 novidades ao ano.

Já para a competência planejamento é possível acompanhá-la pelos resultados individuais, verificando se cada colaborador cumpre as suas metas no prazo estipulado. Portanto, o número de atrasos nas entregas seria o indicador ideal e o padrão de desempenho poderia ser estipulado em um limite de cinco atrasos por ano.

Finalmente, o relacionamento interpessoal poderia ser acompanhado pelo número de incidentes críticos registrados pelo colaborador em relação a reclamações sobre o seu tratamento, podendo o padrão de desempenho ser estipulado em um nível de aceitação de até dois incidentes por ano.

Faça valer a pena

1. O conhecimento tácito é abstrato, invisível e totalmente pessoal, atributos que dificultam e até mesmo inviabilizam a sua identificação, submetendo a sua transmissão e disseminação à dependência de quem o detém. Boisot (1995) citado por Alvarenga Neto (2008) criou uma tipologia de conhecimento visando classificar os tipos de conhecimento com base neles serem ou não serem codificáveis e serem ou não serem difusos.

Qual é a denominação correta para o tipo estabelecido por Boisot (1995) que é passível de registro, pode ser armazenado em meios físicos ou eletrônicos (papéis, cartolinas, cartazes, folhetos, cartões de memórias, arquivos de computadores ou nuvens de armazenamento) e pode ser transmitido de modo mais fiel possível, evitando distorções no conteúdo da informação?

- a) Conhecimento difuso.
- b) Conhecimento codificado.
- c) Conhecimento difundido.
- d) Conhecimento não codificável.
- e) Conhecimento não difundido.

2. (I)_____ consiste nos (II)_____ organizados, processados e consolidados, possibilitando dar significado e agregar valor a eles, facilitando assim o entendimento deles em um dado contexto. (III)_____ é o conjunto de (IV)_____ que apresenta alto valor para a sobrevivência e desenvolvimento de uma pessoa e fica armazenado no seu próprio cérebro. (V)_____ é um fato isolado que não possui significado relevante e via de regra não possibilita nenhum tipo de compreensão, representando algo na sua forma bruta que sozinho tem nenhuma ou poucas chances de ter utilidade para basear conclusões ou tomadas de decisões.

Escolha a alternativa que contenha os quatro termos que preenchem as lacunas I, II, III, IV e V das três sentenças do texto base desta questão.

- a) I. Dado; II. Conhecimentos III. Informação; IV. Conhecimentos; V. Dado.
- b) I. Conhecimento; II. Dados III. Informação; IV. Dados V. Dado.
- c) I. Dado; II. Conhecimentos III. Informação; IV. Conhecimentos; V. Processamento.
- d) I. Informação; II. Dados; III Conhecimento; IV. Informações; V. Dado.
- e) I. Informação; II. Dados; III Conhecimento; IV. Informações; V. Processamento.

3. Uma empresa decidiu implantar um modelo de gestão por competências, porém, o sucesso da implantação foi comprometido devido a:

I. Resistência, falta de aderência e descrédito por parte do nível tático (gerencial), por falta de entendimento de que a iniciativa de implantação do modelo é de caráter institucional e não só mais uma ação do setor de RH.

II. Falta da previsão adequada dos recursos (materiais, financeiros) necessários para implantação do modelo, gerando a sua descontinuidade.

III. Conflitos interdepartamentais causados pela constante luta pelo poder, promovendo um ambiente interno altamente competitivo e pouco cooperativo.

IV. Ausência de recursos computacionais, exigindo trabalho manual e burocrático para operacionalizar o modelo.

De acordo com Gramigna (2007), qual seria a respectiva categoria de cada um dos quatro problemas enfrentados por essa empresa?

a) I. Cultural; II. Planejamento; III. Apoio; IV. Técnicos.

b) I. Apoio; II. Técnicos; III. Cultural; IV. Planejamento.

c) I. Apoio; II. Planejamento; III. Cultural; IV. Técnicos.

d) I. Técnicos; II. Apoio; III. Cultural; IV. Planejamento.

e) I. Cultural; II. Apoio; III. Técnicos; IV. Planejamento.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BOM SUCESSO, E. T&D e a consultoria interna de RH. Estruturas de RH baseadas em consultoria interna - foco no cliente. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: Gestão e estratégias. ABTD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CARVALHO, A. V. de.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. v. 1
- CERTO, S. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**: como incrementar talentos na empresa. Barueri -SP: Manole, 2009.
- DELOITTE. **Educação corporativa no Brasil**: habilidades para uma nova era do conhecimento. 2016. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/deloitte-educacao/articles/pesquisa-educacao-corporativa.html>>. Acesso em: 23 out. 2017.
- EBOLI, M. Educação corporativa: panorama e perspectivas. In: T&D. BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: gestão e estratégias. ABTD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. O. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5., n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 10 jul. 2017.
- FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências**. XXIX EnANPAD. Brasília - DF. 2005.
- RAMIGNA, M. R. Modelos de competências e gestão de talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- JUNQUEIRA, L. A. C.; VIANNA, M. A. F. Capital Intelectual, gestão do conhecimento e universidade corporativa. In: BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- PRICE WATERHOUSE COOPER BRASIL LTDA (PWC). **Relatório de pesquisa**: modelos e práticas de educação corporativa nas organizações brasileiras. 2016. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/tl-educacao-corporativa-16.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2017.

QUEL, L. F. **Gestão de conhecimentos e os desafios da complexidade nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

_____. **Seleção por competências**. 4. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROSA, L. E. P.; SHAPIRA, N. P. Novos desafios para T&D: a busca de desempenhos superiores no setor de serviços: T&D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. ABTD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SILVEIRA, S. K. R. et al. Abordagens de avaliação de ativos intangíveis: uma revisão da literatura. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. Florianópolis, v. 16, n. 47, p. 9-25, jan./abr. 2017.

STEFANO, N. M. et al. Gestão de ativos intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e capital intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 22-37, jan./jun. 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Criação e dialética do conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2008.

TEIXEIRA, V. C. Aplicação em T&D das ferramentas de gestão de pessoas. In: T&D. BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. ABTD. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

Desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento de pessoas

Convite ao estudo

Olá estudante, seja bem-vindo à última unidade de estudos sobre desenvolvimento de pessoas. Você tem se dedicado muito aos estudos e agora precisa continuar o seu esforço para conhecer as estratégias e processos para o desenvolvimento de pessoas nas organizações.

Depois de aprender sobre a evolução do treinamento e desenvolvimento, culminando no conceito de educação corporativa, agora chegou o momento de você aprender a planejar e realizar mudanças, inclusive em um contexto bem mais amplo que se chama desenvolvimento organizacional (DO).

Se você pretende mudar de vida e decide começar a praticar atividades físicas e no dia seguinte da sua decisão você vai para a rua e corre 5 quilômetros sem parar, qual será a chance de algo dar errado? Qual será a chance de você passar mal ou nunca mais querer correr devido as fortes dores nas suas pernas?

Com as empresas acontece a mesma coisa, a decisão de mudar ou de se desenvolver é de suma importância, porém, deve ser seguida por um bom planejamento o qual englobe uma sistemática que facilite esse processo de crescimento e transformação, evitando, assim, desperdícios de recursos e aumentando as chances de sucesso das novas propostas de trabalho.

Lembre-se que você precisa conhecer métodos, técnicas de educação corporativa e desenvolvimento organizacional no aperfeiçoamento de pessoas para dar conta do produto

final desta unidade que é a elaboração de um programa de treinamento e desenvolvimento aplicado a uma organização.

Você quer conhecer qual será a sua missão nesta unidade? Então vamos lá, você estará responsável por ajudar a empresa da família Alvares Cabral, que precisa de auxílio para se expandir e conquistar um mercado composto por mais de 45 milhões de pessoas.

A empresa familiar de salgadinhos assados SnackitoS está situada na cidade de Dois Córregos – SP, bem no centro do estado mais populoso e rico do país. A sua linha de produtos não é muito extensa, consistindo em um portfólio de 10 produtos à base de amendoins torrados e petiscos assados de massa de batata, seguindo fielmente a tradicional receita da vovó Cidália Alvares Cabral, matriarca da família que, apesar dos seus 99 anos, ainda dá os seus palpites na empresa.

O que fazer para superar o desafio de aumentar a produção e ampliar o mercado de atuação da SnackitoS? Como uma empresa familiar poderá mudar a sua cultura para se tornar mais competitiva? Como as ferramentas do desenvolvimento organizacional (DO) poderão contribuir com essa expansão? Qual deve ser a postura e o papel do agente de mudança nesse processo de DO?

Você conseguirá responder a todas essas questões após estudar esta unidade que na sua primeira seção tratará dos pressupostos básicos do DO, abrangendo os conceitos de organização, de cultura e de mudança organizacional. Já na segunda seção, você aprenderá sobre os processos do DO, aprendendo sobre os seus objetivos, como a coleta de dados é realizada e ainda sobre as ações e técnicas de intervenção em DO. Para finalizar a unidade, a última seção tratará do desenvolvimento de equipes como técnica do DO, englobando formas para criar, desenvolver e incentivar equipes, apresentando as grades gerenciais de desenvolvimento de equipes e de mudança organizacional e tratando ainda das consultorias de procedimentos.

Gostou desta proposta de ensino? Então agora é com você, dedique-se aos estudos para dominar o espaço de trabalho quando o assunto for desenvolvimento de pessoas.

Seção 4.1

Pressupostos básicos do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Diálogo aberto

Você sabia que quando duas ou mais pessoas com o mesmo propósito se reúnem de forma cooperativa para realizarem algo que seria impossível de ser realizado individualmente essas pessoas estão criando uma organização? Você sabia que todas as organizações possuem uma cultura organizacional que orienta o comportamento dos trabalhadores? Você sabia que mudar um procedimento de trabalho, uma cultura ou parte dela são tarefas mais complicadas do que parece? Você teria ideia sobre como agir para promover uma mudança organizacional?

Pois serão justamente as respostas a essas perguntas que permearão o conteúdo desta seção de estudos e o ajudarão a resolver o desafio que vem pela frente.

Você já tentou mudar algum hábito, como trocar alimentos que prejudicam a saúde por alimentos mais saudáveis, reduzir o consumo de refrigerantes ou de bebidas etílicas, parar de fumar, praticar atividades físicas, criar uma rotina de estudos, etc? Todas essas tentativas são fortemente adotadas no início, contudo, em alguns dias ou semanas tudo volta ao que era antes. Agora imagine uma coisa, se o ser humano, que só depende dele para mudar, apresenta uma forte resistência e uma baixa aderência a mudança, imagine o nível de complexidade para implementar uma mudança em uma empresa.

Mas não se preocupe, você vai aprender e praticar como fazer uma mudança ao ajudar a empresa SnackitoS a resolver alguns problemas. A cultura vigente nessa empresa é caracterizada pelo aspecto de convivência familiar e o ambiente de trabalho é muito influenciado pelos valores da família, que ditam as ordens e fornecem as orientações para os poucos mais dos seus 100 funcionários. Contudo a SnackitoS tem uma baixíssima participação

no mercado e a sua atuação é somente em nível regional. A família Alvares Cabral acabou de receber uma pesquisa de mercado que apontou para uma previsão de crescimento de 40% no consumo de salgadinhos nos próximos três anos e por conta disso se animou para investir em novos equipamentos e dobrar a sua produção, focando as vendas no próprio estado de São Paulo. Porém a SnackitoS não tem a mínima condição de se desenvolver sem a sua ajuda, pois, para ela crescer de forma segura, precisará de uma transformação geral e um precioso investimento na sua força de trabalho no sentido de ganhar competitividade. Para ajudar a SnackitoS você deverá elaborar um plano de mudança, avaliando a necessidade de mudança na cultura da empresa, propondo os novos objetivos e prevendo quais ações comporão esse processo de mudança. Você não poderá se esquecer que qualquer empresa é formada por pessoas e depende delas, portanto são elas que deverão mudar para que a empresa também mude.

Para ajudá-lo a resolver esse desafio você aprenderá sobre os conceitos de organização, cultura e mudança organizacional.

Agora é com você, bom trabalho e bom estudo.

Não pode faltar

Conceito de organização

As organizações são criadas para alcançar objetivos que seriam impossíveis de alcançar por uma só pessoa. Preste bem atenção ao exemplo do artesão de sapatos:



Exemplificando

Pense em um artesão que produzia os melhores sapatos da sua região. Eram tão bons que os pedidos aumentavam a cada dia, contudo, ele só conseguia fabricar dois pares por dia e a fila de encomendas já passava de 30 dias de espera. Diante da necessidade de elevar a produção, ele ensinou o seu filho e o seu vizinho a fabricarem partes dos sapatos, deixando a montagem e o acabamento final sob a sua responsabilidade. Dessa forma a capacidade de produção subiu para 16 pares por dia. Esse simples e modesto exemplo ilustra o surgimento de uma organização.

O artesão jamais atenderia aos pedidos sem a cooperação do filho e do vizinho.

A definição organização adota um caráter abrangente conforme Hall:



Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade. (2006, p. 30)

Para melhorar o seu entendimento sobre esse complexo conceito vamos destrinchar essa definição e tratar dela por partes.

Apesar da globalização e dos trabalhos à distância, uma organização nunca deixará de ser uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, pois atualmente não são só barreiras físicas (prédios, fábricas, salas, divisórias) que delimitam as fronteiras de uma organização, as conexões, sistemas e os ambientes virtuais também se tornaram próximos, possibilitando interação e agregando as pessoas que dela fazem parte.

Toda e qualquer organização tem seu funcionamento orientado por uma ordem normativa, um conjunto de regras formais que asseguram que todos os colaboradores cumpram com as suas obrigações nas mesmas condições de oportunidades e sob o mesmo tratamento, garantindo uma convivência saudável e produtiva na empresa.

Por mais enxuta que uma empresa seja, ela necessariamente terá os seus níveis de autoridade, uma escala hierárquica, ilustrada na forma de um organograma.

Uma empresa precisa de um sistema de comunicação para que os colaboradores possam interagir entre eles e com o público externo (fornecedores, clientes, etc.)

As empresas estão inseridas em um ambiente (interno e externo), em que a sua concorrência e o governo com o controle da economia e da legislação, por exemplo, fazem parte.

As ações empresariais, via de regra, são promovidas de forma deliberada e com a clara intenção de se alcançar um conjunto de metas, perseguindo os resultados para a sua sobrevivência, desenvolvimento e progresso. Por sua vez, esses resultados irão gerar consequências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade, haja vista que bons resultados elevam as chances de contratação de mais pessoas e podem impactar na remuneração (participação nos lucros), aumentando o faturamento e contribuindo para movimentar a economia da comunidade e do país.



Refleta

Por que um clube esportivo, uma empresa, uma igreja católica, uma escola e até mesmo um partido político são considerados organizações na própria acepção da palavra?

Robbins (2002) indicou alguns aspectos que influenciam a estrutura organizacional independentemente do seu setor de atuação. O primeiro aspecto trata da especialização do trabalho, que consiste na possibilidade de dividir o trabalho em tarefas separadas.

O segundo aspecto apontado por Robbins (2002) é denominado de departamentalização, que é a base na qual os agrupamentos de tarefas estarão circunscritos e serão coordenados. Outro aspecto é a cadeia de comando que diz respeito a uma linha de autoridade que é traçada do topo da organização (nível estratégico), passando pelos gerentes (nível tático) e chegando até a base da organização (nível operacional). É por meio dessa linha que os colaboradores identificam o seu superior e a quem ele deve se reportar e obedecer.

Mais um aspecto apontado por Robbins (2002) é a amplitude de controle, que delimita o número ideal de subordinados que um

chefe deve ter para manter elevada a produtividade do seu setor e obter resultados positivos.

Robbins (2002) também apontou para a descentralização e centralização como um aspecto que interfere na estrutura de uma empresa. Uma empresa com alto grau de centralização toma decisões pelo alto escalão da empresa, no seu nível estratégico. Já uma descentralizada permite a tomada de decisões em qualquer um dos seus níveis hierárquicos, incentivando os escalões inferiores a tomarem suas próprias decisões.



Pesquise mais

Aprenda mais sobre os tipos de organização assistindo ao vídeo JANE FERNANDES DE LIMA. **Vídeo Aula II - Organizações e estrutura organizacional**. Disponível em: <<https://goo.gl/QFhkZ9>>. Acesso em: 11 dez. 2017.

Conceito de cultura organizacional

Primeiramente é importante aprender o conceito de cultura, que é um conjunto de comportamentos, crenças e valores compartilhados pelos membros de um grupo ou de uma sociedade. Ela pode ser caracterizada pela tecnologia usada pelos seus membros (objetos, artefatos, ferramentas) e ainda pela linguagem, hábitos e rituais comuns a uma dada sociedade. Contudo as pessoas que dela fazem parte apresentam características diferentes (posição social, renda, opção religiosa), criando um segmento da própria cultura, chamado de subcultura.

Assim como na sociedade, as organizações também têm a sua própria cultura, que consiste em um conjunto de características de interesse da empresa que são compartilhadas entre os seus membros, influenciando diretamente no modo de eles trabalharem. De acordo com Robbins (2002) a cultura organizacional pode apresentar sete características:

A primeira diz respeito ao nível de incentivo que os funcionários recebem para sugerir ou propor inovações e assumir riscos. A segunda está relacionada à expectativa de os trabalhadores mostrarem atenção aos detalhes, procurando tratá-los de

maneira precisa após uma profunda análise da situação. A terceira versa sobre a orientação dos executivos para obter resultados, independentemente dos meios (ferramentas, técnicas e processos) usados para obtê-los. A quarta reza sobre o nível de preocupação dos executivos em como as suas decisões e os resultados obtidos poderão afetar os colaboradores. A quinta consiste na orientação para a equipe ou no nível de orientação da alta direção para que o trabalho seja realizado individualmente ou por equipes. A sexta está ligada ao nível de agressividade e competitividade dos colaboradores em detrimento de condutas mais dóceis, permissivas e acomodadas. A sétima é a estabilidade, que pode variar entre a manutenção da situação atual, criando resistência à mudança, até a de uma postura mais flexível e de incentivo à mudança.

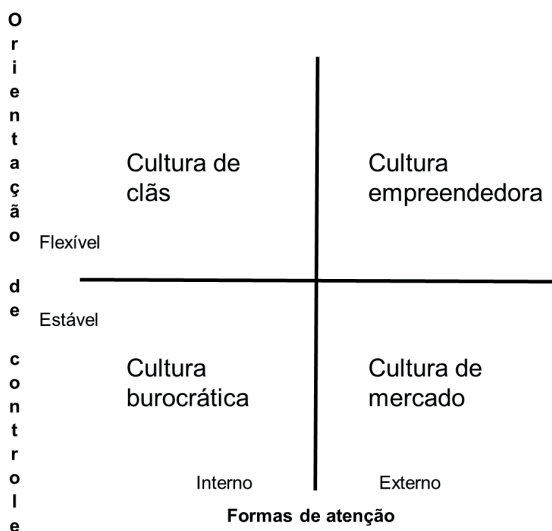


Exemplificando

Certas empresas, como a 3M e a Gillette, investem pesado na inovação, reconhecendo o erro como um passo normal para se obter sucesso. Essas empresas valorizam o trabalho em equipe, são orientadas para o sucesso e enxergam a estabilidade como um perigo eminente. Não existem regras rígidas neste tipo de cultura organizacional e a supervisão é substituída pela liderança participativa. Por outro lado, existem empresas que preferem a estabilidade mesmo sendo orientadas para o sucesso e dando especial atenção aos detalhes, punindo os erros e as tentativas de mudança, como no caso da Mitsubishi Motors. Nesse tipo de cultura organizacional as regras são rígidas e os funcionários são orientados a não correrem riscos com propostas de mudanças, pois elas são sempre acompanhadas de muito risco.

Já de acordo com Gibson et al (2006), é possível encontrar quatro tipos distintos de cultura originadas da intersecção da sua dinâmica formal de controle (estável ou flexível) com as formas de atenção (interna ou externa), conforme ilustrado na Figura 4.2.

Figura 4.1 | Tipos de cultura



Fonte: Gibson et al. (2006, p. 37).

A cultura de Clãs é caracterizada pelo aspecto de convivência familiar, em que os funcionários se relacionam como uma grande família, respeitando as regras, os rituais e as crenças no ambiente de trabalho. Nesse tipo de cultura os seus membros (funcionários) apresentam uma grande propensão de se ajudarem mutuamente e dividirem os méritos pelas conquistas.

Já a cultura Burocrática se caracteriza pela ênfase nas regras, políticas e procedimentos, em que o respeito à cadeia de comando é altamente valorizado e as decisões são tomadas de forma centralizada.

A cultura de Mercado enfatiza a consecução dos objetivos e a perseguição frenética por resultados cada vez melhores, procurando sempre elevar a lucratividade, a participação do mercado e a estabilidade financeira.

A cultura Empreendedora se caracteriza pelo incentivo e pela liberdade de os seus membros correrem riscos ao proporem ideias criativas e inovações no sentido de identificarem e aproveitarem novas oportunidades de negócio.

Você deve aprender, e nunca esquecer, que a adaptação a qualquer tipo de cultura é fundamental para a permanência de um trabalhador na empresa, com um eminente risco de exclusão para os que não conseguem se adaptar ou ainda que pensam de maneira diferente das premissas da cultura vigente.



Refleta

Quais seriam as consequências para uma empresa com um tipo de cultura empreendedora contratar um novo colaborador acostumado a trabalhar em um ambiente burocrático, sempre seguindo à risca as ordens de seus superiores?

A cultura organizacional desempenha diversas funções nas empresas:

Figura 4.2 | Quatro funções da cultura organizacional



Fonte: adaptada de Kinicki e Kreitner (2006, p. 45).



Pesquise mais

Assista ao vídeo do instituto Endeavor sobre a relação da cultura organizacional com a alavancagem de negócios.

ENDEAVOR BRASIL. e-Talks | **Cultura Organizacional Alavancando Negócios - Patrícia Tavares [Nex-us]**. Disponível em: <<https://goo.gl/B5VxNP>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

Conceito de mudança organizacional

Se os processos, a estrutura ou a cultura organizacional existente não estiverem contribuindo para a alavancagem dos resultados é hora de se propor uma mudança organizacional, você sabe o que isso significa?

Mudança organizacional consiste em uma modificação ou transformação, prevista ou improvisada, realizada nos métodos, processos, procedimentos ou ainda nas formas de trabalho de uma empresa que influenciarão a sua eficiência e a sua eficácia no sentido de se adaptar às novas demandas do mercado, seja em relação às necessidades dos clientes ou para ganhar competitividade e se diferenciar dos concorrentes. (ROBBINS, 2002; GIBSON et al., 2006; HALL, 2006; KINICKI e KREITNER, 2006)



Assimile

Mudança organizacional é um processo de transformação, em algum aspecto da organização, (mercado, estrutura, pessoas, tecnologia, sistemas, processos, etc.), que poderá acontecer naturalmente por conta de um evento ambiental ou ser planejada e executada intencionalmente pelos executivos ou outros trabalhadores da empresa.

Conforme Newstrom (2008), uma mudança pode ser planejada ou inesperada, disruptiva ou evolutiva, positiva ou negativa, forte ou fraca ou, ainda, lenta ou veloz. Todavia realizar uma mudança em uma organização não é tão fácil quanto parece e precisa seguir algumas orientações para elevar as chances de sucesso.



Exemplificando

Pense no seguinte, uma empresa com 50 operadores de telemarketing resolveu mudar os tradicionais PCs por poderosos Macs da Apple,

pois essa troca trará produtividade aos atendentes que reduzirão pela metade o tempo de atendimento ao cliente e como consequência o tempo de espera também será reduzido. Essa ação seria perfeita se os aspectos humanos recebessem a devida atenção. Você percebeu que existe uma grande possibilidade de a maioria dos atendentes nunca ter visto um Macintosh na vida? Portanto, seja qual for a mudança, ela exigirá especial atenção com os colaboradores, pois serão eles os agentes que facilitarão o processo de mudança ou criarão resistências a ela, seja por motivos pessoais, comportamentais ou técnicos.

Para se promover uma mudança organizacional qualquer, o primeiro passo é estabelecer os objetivos da mudança, definindo o que será mudado. Pode ser a troca de PCs por Macs, pode ser a troca ou implantação de um sistema computacional de programação e controle da produção, uma alteração no horário dos turnos de trabalho ou ainda uma complexa mudança da cultura organizacional. O importante é que os objetivos estejam claramente definidos e que possibilitem o seu entendimento por todos da empresa.

Depois de definir os objetivos é recomendável que a empresa planeje a mudança, definindo um grupo de trabalho para acompanhar e promover o processo. Será essa equipe que descreverá as ações a serem realizadas e estabelecerá o cronograma de atividades a ser seguido. Também será essa equipe que promoverá as ações para informar os colaboradores sobre a mudança, esclarecendo todos os detalhes e tirando todas as suas dúvidas, pois é essencial envolver os funcionários nesse processo para se evitar resistências que podem prejudicar a consecução dos objetivos propostos inicialmente.



Refleta

Por que é importante identificar e estabelecer objetivos e criar um grupo de trabalho para planejar e executar um processo de mudança organizacional?

Necessidade de contínua adaptação e mudança

Você deve estar se perguntando como saber se é hora de mudar e quais fontes indicarão a necessidade de se implantar um processo de mudança?

Kinicki e Kraitner (2006) e Robbins (2002) descreveram algumas dessas fontes e as denominaram de forças para a mudança conforme detalhado a seguir.

As alterações nas características demográficas ou nas tendências sociais dizem respeito, por exemplo, à idade e à diversidade da população, assim como alterações nas suas preferências. Estas podem influenciar a organização de modos diferentes, impactando na sua força de trabalho, fornecedores e clientes, exigindo mudanças específicas para cada uma dessas possibilidades.

Mais uma força que indica necessidade de mudança é a tecnologia. Já é fato que o desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) produziu ferramentas que tornam o trabalho muito mais produtivo. Mas uma mudança tecnológica desprezada, pode fazer uma empresa sólida ruir, como no caso das empresas especializadas em produzir carburadores automotivos que não perceberam que a injeção eletrônica deixaria o sistema de carburação totalmente obsoleto e desnecessário para a indústria automobilística.

Outra força refere-se às alterações na legislação, pois uma nova lei ou a extinção de uma, exigirá alternativas para aproveitar uma oportunidade ou continuar sobrevivendo. A economia também é fator de mudanças, em ciclos de expansão as mudanças versarão sobre aumento da produtividade e conquista de *market share* (participação de mercado), ao contrário, se o ciclo for de retração, ocorrerá elevação da produtividade e contenção de custos para amenizar os efeitos da falta de dinheiro no mercado.

Além disso, existem algumas forças de mudança que surgem internamente na empresa, como a queda de produtividade, elevação do índice de rotatividade e do absenteísmo, altos problemas de qualidade nos produtos e serviços prestados.

Identificadas as fontes, o gestor deverá se preocupar em planejar ações para minimizá-las, neutralizá-las ou ainda potencializá-las de acordo com a situação. É nesse momento que você deverá se preocupar com dois aspectos. O primeiro

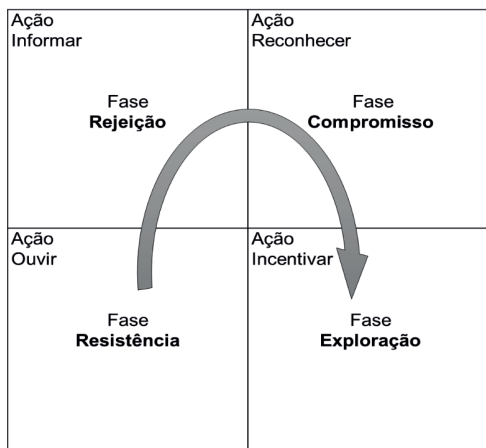
diz respeito a enfrentar a resistência à mudança e o segundo a gerenciar o processo de mudança.

A resistência à mudança pode ser causada por: medo do desconhecido e possibilidade de perda de poder ou perda de postos de trabalho. A resistência também pode ser motivada pela falta de previsão de consequências positivas, ou seja, uma mudança que acarretará aumento de responsabilidade e pressão por resultados sem considerar uma contrapartida financeira para isso.

O modelo proposto por Kurt Lewin (NEWSTROM, 2006; KINICKI e KRAITNER, 2006; ROBINS, 2002) inclui três etapas. O Descongelamento tem como principal objetivo motivar os envolvidos a alterarem seus comportamentos de acordo com o desejado e proposto pelo nível estratégico. Na etapa Mudança, as novas práticas serão ensinadas à força de trabalho, exigindo um processo de comunicação para informar a todos como se comportar ou incorporar a nova forma de trabalho. O Recongelamento consiste na consolidação e integração de novas práticas ou comportamentos no trabalho com a plena consciência do trabalhador sobre os impactos positivos da mudança e com a constatação que a mudança realmente melhorou o desempenho organizacional.

Para lidar com a mudança é preciso saber que as pessoas envolvidas nela passarão por quatro fases diferentes e o agente da mudança deverá agir de forma específica em cada uma delas.

Figura 4.3 | Gráfico das fases do processo de mudança



Fonte: elaborada pelo autor.

Ao se implantar uma mudança, a primeira reação é a de resistência. Nesse momento, o agente de mudança deve ouvir os envolvidos para depois formar os seus próprios argumentos a fim de neutralizar essas resistências. Após a fase de resistência inicia-se a fase de rejeição. Nesse momento, o agente da mudança deve municiar os envolvidos com informações lógicas e convincentes sobre a importância da mudança para a empresa e para a preservação dos postos de trabalho. Na fase de compromisso os envolvidos demonstram que houve entendimento sobre os motivos para a mudança e começam a se comportar como o proposto. Depois dessa fase de compromisso se inicia a fase de exploração, em que os funcionários, além de colocarem em prática as novidades propostas, passam a explorá-las e a darem novas sugestões para aperfeiçoá-las ou ainda para alterá-las, visando ganhar mais produtividade.



Pesquise mais

Aprofunde os seus conhecimentos sobre gestão de mudança lendo um Ebook colaborativo sobre o tema. APOENA. **Apoena CollaborativeBook #3 - Gestão da Mudança**. Disponível em: <<https://goo.gl/MGNeAY>>. Acesso em: 14 dez. 2017.

Sem medo de errar

A SnackitoS é uma empresa familiar, com a sua cultura organizacional fortemente influenciada pelos seus proprietários. Os funcionários são tratados como filhos, que levam broncas quando fazem algo errado, mas recebem afagos e carinhos em seguida. A cultura vigente na SnackitoS privilegia os funcionários que se comportam para agradar os membros da família e esse passou a ser, implicitamente, o objetivo perseguido pelos seus funcionários. Todavia, essa cultura não levará a SnackitoS a alcançar o seu objetivo que é ampliar a sua capacidade produtiva e abocanhar uma considerável fatia do mercado de salgadinhos no estado de São Paulo. É preciso que a empresa ganhe competitividade e que as pessoas passem a propor ideias inovadoras para dar conta da sua expansão. Outro detalhe é que o crescimento também será sentido na ampliação da força de trabalho, exigindo um cuidado especial

para integrar esses novos colaboradores com os antigos sem que sofram a influência dos resquícios da cultura familiar.

Já sabe por onde começar a resolver esse desafio?

O primeiro passo é elencar os objetivos do seu plano de mudança, sendo o primeiro deles a definição do tipo de cultura que a empresa deverá adotar. Diante do contexto da SnackitoS é recomendável propor uma cultura empreendedora e que contenha características dos tipos de cultura de mercado, pois será extremamente necessário que os funcionários priorizem o alcance dos objetivos e a perseguição frenética por resultados, procurando sempre elevar a lucratividade, a participação do mercado e a estabilidade financeira, abandonando a antiga prática de querer agradar os proprietários da empresa. Também será preciso incentivar a liberdade dos seus membros para correrem riscos e proporem ideias criativas para aproveitarem novas oportunidades de negócio. Resumindo, o primeiro objetivo a ser perseguido é mudar a cultura organizacional.

No seu plano de mudança, você deverá considerar as ações de treinamento e desenvolvimento que ensinarão os funcionários a usarem novas ferramentas administrativas, novos métodos e processos de trabalho. É importante você contemplar mais dois aspectos significativos e que impactam diretamente no sucesso do seu plano de mudança:

I. A trajetória de desenvolvimento com as suas respectivas trilhas de aprendizagem. II. Uma estratégia de comunicação que seja eficaz para atingir o seguinte objetivo: todos (100%) os colaboradores devem conhecer as possibilidades de aprendizado e crescimento profissional na empresa.

Para contemplar o primeiro aspecto você deverá propor programas de ensino corporativo orientados para os objetivos da mudança (passar de uma organização familiar para uma organização competitiva). Você deverá detalhar bem cada programa proposto, pois isso irá lhe ajudar a exercitar as competências que você se apropriou nas seções anteriores de estudo. Ademais, para lembrar, você deverá descrever os objetivos do programa, os recursos necessários para realizá-lo com sucesso, os métodos e as técnicas instrucionais, o público alvo e os meios de avaliação para cada programa. Lembre-se também de organizar as ações educacionais no formato de uma trilha de aprendizagem.

O segundo aspecto, a estratégia de comunicação, também deverá ser detalhada, pois, necessariamente, deverá contemplar ações para os novos trabalhadores que serão contratados, como um programa de integração. Como a SnackitoS está propondo uma mudança radical necessária na sua cultura, você precisará comunicar claramente aos funcionários sobre as consequências previstas para quem optar por mudar o seu comportamento, adotando a esse novo contexto mais competitivo, assim como para quem se mostrar resistente, comportando-se de acordo com a velha cultura.

Não se esqueça que o seu plano deverá prever uma tática para gerenciar a mudança e o mais indicado aqui é seguir o modelo de Lewin que inclui três etapas distintas, o Descongelamento, a Mudança e o Recongelamento.

É altamente recomendável que se identifique as lideranças que reconhecem a necessidade da mudança e influenciam o grupo. Para fazer isso, você pode se basear nos resultados de uma pesquisa de engajamento ou ainda no diagnóstico das necessidades de treinamento. Em seguida descreva como você irá motivar os envolvidos para alterarem seus comportamentos de acordo com o desejado e proposto pela nova cultura. É nessa etapa que os líderes passam a desaprovar os comportamentos indesejados, instigando e incentivando as pessoas a abandonarem as velhas práticas de trabalho para que as novas práticas sejam aprendidas.

Em seguida, é preciso colocar os programas de treinamento para funcionar para ensinar as novas práticas à força de trabalho, exigindo um meticuloso processo de comunicação para informar os colaboradores a como se comportarem ou a incorporarem a nova forma de trabalho, com o claro objetivo de auxiliá-los a raciocinar, refletir e desempenhar as suas funções de um modo diferente.

Finalmente você deverá prever ações para consolidar e integrar as novas práticas ou novos comportamentos ao dia a dia do trabalho visando a plena consciência do trabalhador sobre os impactos positivos da mudança.

Para lidar bem com a mudança é preciso que você saiba que as pessoas envolvidas nela passarão por quatro fases diferentes e o agente da mudança deverá agir de forma específica em cada uma delas, por isso, você deverá prever as ações diante de cada dessas fases.

Na fase de resistência, você deverá preparar os seus líderes para que eles possam ouvir atentamente as posições e argumentos contra a mudança, pois isso servirá para neutralizar as resistências. Na fase de rejeição, você deverá instruir os líderes (agentes da mudança) para municiar os envolvidos com informações lógicas e convincentes sobre a importância da mudança para a empresa e para a preservação dos postos de trabalho. É nessa fase que você poderá apresentar as consequências para quem não aderir, boicotar ou ainda sabotar o processo. Na fase de exploração você deverá propor uma postura de reconhecimento do líder, com elogios explícitos e públicos para quem aderiu e compreendeu a necessidade da mudança. Finalmente na fase de compromisso o líder deverá estar preparado para incentivar os envolvidos, consolidando o processo de mudança e, muito provavelmente, iniciando novas mudanças.

Avançando na prática

Aderbal e as metas compartilhadas: um caso de mudança na Autoparts

Descrição da situação-problema

A empresa distribuidora de autopeças Autoparts tem clientes em todo o território nacional e a sua força de vendas é interna, formada por uma equipe de mais de 50 vendedores que estão acostumados a baterem suas metas mensalmente. Aderbal é o gerente do setor comercial que comanda a força de vendas e sente muito orgulho de mostrar que poucos dos seus vendedores (geralmente os mais novos) não conseguiam bater as suas metas, apesar de chegarem perto dos estabelecido. Contudo a Autoparts foi vendida para uma empresa francesa e a pressão por resultados começou a fazer parte do dia a dia de Aderbal. Ele sabia que seus vendedores eram bons e batiam as metas e não queria perdê-los por demissão ou até mesmo perder o seu próprio emprego. Aderbal sabia que os melhores vendedores, quase 40% do total deles, batiam as suas metas entre o dia 20 e 22 do mês e ficavam o resto do mês literalmente enrolando. Diante disso, solicitou a eles que ajudassem os colegas a baterem as suas metas pela sobrevivência da equipe. Mesmo assim, a ajuda não acontecia. O Aderbal te chamou e pediu um conselho para mudar esse comportamento da sua equipe sem precisar usar de coerção, como ameaçar ou demitir alguém.

Quais são as suas orientações para que Aderbal possa promover um processo de mudança com sucesso?

Resolução da situação-problema

Você deve orientar o Aderbal a mudar a sistemática de metas do setor, criando metas compartilhadas. Se os vendedores recebam um prêmio de 50% ao baterem as suas metas, agora esse prêmio passaria a depender parcialmente da equipe para ser conquistado, em outras palavras, o vendedor receberia somente 35% do seu salário pelo seu desempenho individual e os 15% restantes dependeriam da consecução da meta da equipe. Sendo assim, os bons vendedores, que se acomodam ao baterem as suas metas, passariam a usar o seu tempo livre para ajudar os colegas. Contudo você deverá alertar o Aderbal que eles inicialmente resistirão a mudança e ele deverá ouvi-los até que eles passem a rejeitar a nova sistemática, passando então a informá-los sobre as vantagens de preservar os seus postos de trabalho. Em seguida, Aderbal precisará estar atento ao compromisso demonstrado pelos seus subordinados, tecendo elogios aos que estão ajudando os colegas e o setor. Finalmente, diga ao Aderbal que, no momento de exploração dos seus subordinados (quando eles começarem a dar sugestões para novas mudanças), ele deverá incentivá-los a adotarem posturas mais produtivas iniciando assim um novo ciclo de mudança.

Faça valer a pena

1. A adaptação a qualquer tipo de cultura é fundamental para a permanência de um trabalhador na empresa, com um eminente risco de exclusão para os que não conseguem se adaptar ou ainda que pensam de maneira diferente das premissas da cultura vigente.

Qual é a relação da cultura organizacional com os seguintes aspectos: identidade organizacional, compromisso coletivo, estabilidade do sistema social e dispositivo consensual?

- a) Os aspectos dizem respeito às funções da cultura organizacional.
- b) Os aspectos dizem respeito aos objetivos da cultura organizacional.
- c) Os aspectos dizem respeito às estruturas da cultura organizacional.
- d) Os aspectos dizem respeito aos tipos da cultura organizacional.
- e) Os aspectos dizem respeito à gestão da cultura organizacional.

2. De acordo com Gibson et al. (2006) é possível encontrar quatro tipos distintos de cultura originados da intersecção da sua dinâmica formal de controle (estável ou flexível) com as formas de atenção (interna ou externa), conforme as seguintes descrições:

I. Enfatiza a consecução dos objetivos e a perseguição frenética por resultados cada vez melhores, procurando sempre elevar a lucratividade, a participação do mercado e a estabilidade financeira.

II. É caracterizada pelo aspecto de convivência familiar, em que os funcionários se relacionam como uma grande família, respeitando as regras, os rituais e as crenças no ambiente de trabalho que, por sua vez, sofre uma grande influência social e é permeado pelo trabalho em equipe e a autogestão.

III. Se caracteriza pelo incentivo e pela liberdade de os seus membros correrem riscos ao proporem ideias criativas e inovações no sentido de identificarem e aproveitarem novas oportunidades de negócio.

IV. Se caracteriza pela ênfase nas regras, políticas e procedimentos, em que o respeito a cadeia de comando é altamente valorizado e as decisões são tomadas de forma centralizada.

Escolha a alternativa que contenha as respectivas denominações para os quatro tipos de cultura organizacional descritos por Gibson et al. (2006).

a) I. Cultura Empreendedora II. Cultura de Mercado; III. Cultura de Clãs; IV. Cultura Burocrática.

b) I. Cultura de Metas; II. Cultura Familiar; III. Cultura Libertária; IV. Cultura de Regras.

c) I. Cultura de Mercado; II. Cultura de Clãs; III. Cultura Empreendedora; IV. Cultura Burocrática.

d) I. Cultura Empreendedora; II. Cultura de Mercado; III. Cultura Libertária; IV. Cultura de Regras.

e) I. Cultura de Metas; II. Cultura Familiar;; III. Cultura Empreendedora; IV. Cultura Burocrática.

3. Ao se implantar uma mudança, a primeira reação é a de I. resistência, momento que os envolvidos demonstram abertamente as suas posições, expondo os seus argumentos contra a mudança. A segunda fase é a de II. rejeição, em que a força de trabalho age deliberadamente para não aderir às novas práticas de trabalho ou às novas formas de comportamento. Na terceira fase, a de III. compromisso os envolvidos demonstram que houve entendimento sobre os motivos para a mudança e começam a se comportar como o proposto, adotando as novas práticas de trabalho. A quarta e última fase é a de IV. exploração, em que os funcionários, além de colocarem em prática as novidades propostas, passam a explorá-las

e a darem novas sugestões para aperfeiçoá-las ou ainda para alterá-las, visando ganhar mais produtividade.

Quais são as respectivas atitudes que um agente de mudança deve adotar diante de cada uma dessas fases?

- a) I. Informar, II. Ouvir, III. Reconhecer e IV. Incentivar.
- b) I. Informar, II. Ouvir, III. Incentivar e IV. Reconhecer.
- c) I. Ouvir, II. Reconhecer, III. Informar e IV. Incentivar.
- d) I. Ouvir, II. Informar, III. Reconhecer e IV. Incentivar.
- e) I. Reconhecer, II. Ouvir, III. Incentivar e IV. Informar.

Seção 4.2

O processo do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Diálogo aberto

Olá, estudante, seja muito bem-vindo a mais uma seção de estudos sobre desenvolvimento de pessoas. Depois de aprender como promover mudanças no ambiente de trabalho, é chegado o momento de você aprender sobre o processo de desenvolvimento organizacional.

Você já se pegou em uma situação na qual uma mudança estava para acontecer e você percebeu isso antes de ela realmente ocorrer? Uma demissão eminente ou uma possibilidade de promoção são dois exemplos de uma mudança profissional que pode ser percebida antes mesmo de ser efetivada. O que fazer diante de uma dessas situações de mudança? O mais indicado é elaborar um plano de desenvolvimento e se preparar para essa nova situação. O Desenvolvimento Organizacional (DO) tem justamente essa proposta, só que no âmbito da organização em vez do pessoal.

O conceito de DO começou a ser introduzido nos estudos organizacionais no início dos anos 1960 com o propósito de facilitar e fornecer apoio ao progresso das empresas, propondo ações com forte orientação comportamental e baseadas na premissa de que uma organização é formada por pessoas e delas depende para alcançar os seus objetivos e obter sucesso.

Isso não será diferente na SnackitoS, apesar dos investimentos em novos maquinários para aumentar a sua capacidade produtiva, assim como em novos sistemas para controlar os processos e ganhar eficiência, a SnackitoS dependerá dos seus funcionários para conseguir passar pela transição de uma empresa familiar com foco regional para a condição de uma empresa de mercado com foco global. Quer saber qual será o seu desafio nesta seção para ajudar a empresa a se adaptar a essa nova condição? Então vamos lá. O setor de vendas da SnackitoS é pequeno e os processos são quase todos

manuais. Os pedidos chegam por meio de um formulário preenchido pelo próprio vendedor e depois seguem para a expedição que, por sua vez, separa os produtos, emite a nota fiscal e o boleto para pagamento e providencia a entrega. Isso está funcionando bem até agora, mas não será uma boa ideia manter essa condição com a mudança que vem pela frente, visto que o número de pedidos será bem maior que os atuais. Por isso, você terá a missão de preparar um plano de desenvolvimento organizacional com foco no setor comercial e com o objetivo de prepará-lo para a nova realidade que a SnackitoS estará inserida. Mas como fazer isso? Existe algum procedimento específico para propor uma ação de DO? Como o DO poderia ajudar a SnackitoS a se preparar para enfrentar um mercado mais competitivo? O que precisará ser feito para ajustar os processos do setor comercial e adequar o comportamento dos funcionários a esse novo contexto?

Você conseguirá responder a esses questionamentos ao longo do estudo desta seção e também perceberá que o DO é uma resposta da organização ao cenário de constantes mudanças, materializando-se sob a forma de um esforço educacional de alta complexidade que tem por objetivo modificar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura organizacional, de modo que a empresa possa se adaptar melhor às novas conjunturas, mercados, tecnologias, problemas e desafios que aparecerem no seu horizonte.

Agora é com você, realize todas as atividades propostas e aprimore ainda mais os seus conhecimentos, habilidades e atitudes sobre o desenvolvimento de pessoas.

Não pode faltar

Um dos precursores dos estudos sobre Desenvolvimento Organizacional (DO) foi Bennis e em 1968, quando escrevia seu 1º livro, ele já percebia que Heráclito (filósofo grego que viveu nos anos 500 a.C.) estava certo ao afirmar que a única coisa constante no mundo é a necessidade da mudança, principalmente para se adaptar aos novos tempos, indicando que todas as empresas deveriam se preocupar em ter um departamento dedicado à inovação contínua.

Foi o próprio Bennis (1969, p. 2) que apontou que o DO deveria ser reconhecido como uma “[...] resposta à mudança, uma complexa

estratégia educacional que tem por finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura de organizações [...]” com o objetivo de “[...] se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança.”

Bennis (1969) enxergava no DO a chance de desenvolvimento do conhecimento real de um mundo em plena transformação, denominado por ele de mundo pós-moderno, permeado por incertezas que certamente exigiram mudanças planejadas nas organizações.



Assimile

Desenvolvimento Organizacional (DO) “[...] é uma estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada” (BENNIS, 1969, p.12).

Conforme Vecchio (2015), o DO é um campo específico dos estudos organizacionais que se concentra no processo de mudança de uma organização de forma planejada e controlada para se alcançar uma situação prevista anteriormente. Conceito similar ao que era aproximadamente 50 anos atrás.

Já Newstrom (2008, p. 338) indicou que DO consiste na “[...] aplicação sistemática do conhecimento da ciência comportamental em vários níveis (grupal, intergrupar e da organização como um todo) para se executar as mudanças planejadas. ”

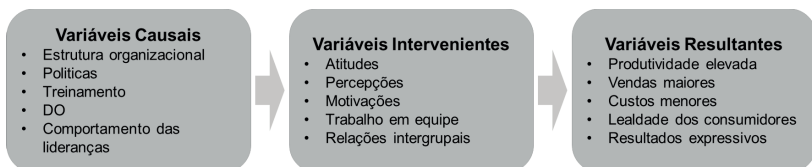
Nelson e Quick (2012, p. 317) adicionaram às definições de Vecchio (2015) e Newstrom (2008) que o DO serve também para elevar “[...] o bem-estar e a eficácia individual e organizacional”.

De uma forma geral, o DO consiste em um processo que visa reavaliar a estrutura organizacional no que diz respeito às pessoas, às funções e aos sistemas, procurando ajustá-lo às novas demandas do setor de atuação da empresa. (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2015)

Diante dessas definições é possível inferir que o DO se trata realmente de um processo sistêmico para promover uma mudança previamente planejada e que ele se concretiza por um ciclo composto por algumas etapas, ciclo este fundamentado em estudos da ciência comportamental e com a clara intenção de se atingir os objetivos que trarão competitividade para a empresa e para os seus colaboradores.

Para Newstrom (2008) o DO, por ser sistêmico, ajuda os líderes e gerentes organizacionais a enxergarem os processos organizacionais como um modelo composto por três variáveis conforme ilustrado na Figura 4.4.

Figura 4.4 | Variáveis do DO



Fonte: adaptada de Newstrom (2008, p. 339).

As variáveis causais são aquelas nas quais os líderes e gerentes possuem maior capacidade para modificá-las e são elas que afetam as variáveis intervenientes e as resultantes. As variáveis intervenientes são afetadas diretamente e imediatamente pelas causais. As variáveis resultantes são os resultados esperados após a intervenção de DO ter sido realizada.

Você já conseguiu visualizar o objetivo de uma intervenção de DO?

O principal objetivo do DO é o de planejar e executar programas educacionais cuja proposta seja preparar, adaptar ou adequar o comportamento dos colaboradores a uma nova circunstância advinda de uma mudança no contexto da organização.



Exemplificando

A instituição financeira MakeMoney é líder no seu setor de atuação e possui mais de 2.000 funcionários, sendo que 500 deles ficam alocados em seu escritório central. A MakeMoney, como a maioria das instituições financeiras, tem uma cultura conservadora e tradicional, constituindo a sua força de trabalho por homens brancos (93% dos empregados são homens e somente 6% deles são negros). Contudo a empresa percebeu que está deixando de ganhar dinheiro ao não contratar profissionais talentosos independentemente do seu gênero, raça, opção sexual ou cor e, por isso, planejou que em dois anos esses números deverão ser bem diferentes e a força de trabalho deverá possuir uma composição que valorize a diversidade. A MakeMoney tem consciência que precisará

traçar uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional para mudar a sua cultura e torná-la mais liberal para que os seus funcionários possam aceitar trabalhar em um ambiente diverso e manter a sua produtividade, por isso, iniciou um programa de treinamento sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho que envolverá todos os seus trabalhadores, procurando assim eliminar de vez qualquer resquício de preconceito ou racismo entre eles.

Apesar de o DO contar com uma série de benefícios para convencer uma organização a adotá-lo, ele apresenta algumas limitações.

A lista de benefícios do DO passa pela promoção de um ambiente de mudanças em toda a empresa, gerando elevação na motivação dos funcionários, principalmente pela chance de eles serem ouvidos e pela liberdade de poderem oferecer sugestões de novas formas de trabalho que, como consequência, também promove um clima de satisfação e de comprometimento da força de trabalho, reduzindo assim os índices de rotatividade e absenteísmo. Os funcionários trabalharão mais satisfeitos, apresentando resultados melhores em termos de qualidade e produtividade, assim como estarão mais propensos a cooperar no trabalho em equipe e a se engajar para alcançar os objetivos propostos (NEWSTROM, 2008, p. 343).

Em relação às limitações, Newstrom (2008) apontou que o DO é um processo de longo prazo que necessita de muito tempo e recursos para a sua aplicação, exigindo investimento de alto custo com retorno em longo prazo e incerto, pois dependendo de algumas variáveis, ele poderá falhar e não trazer os resultados esperados. O DO ainda exige uma grande capacidade de mobilização para surtir efeito, pois envolverá todos os funcionários e, nesse contexto, pode ser caracterizado por algumas premissas como os valores humanistas, a utilização de um agente de mudanças, a resolução de problemas e as intervenções em diversos níveis.

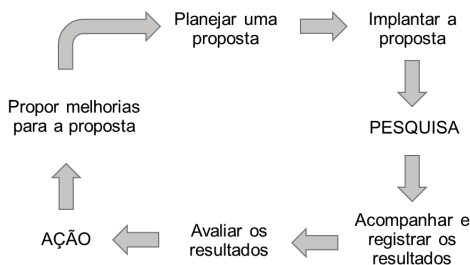
Os valores humanistas dizem respeito às crenças positivas dos trabalhadores sobre o seu desenvolvimento e crescimento, pois, se eles se propuserem a ampliar o seu próprio repertório comportamental (CHA) e a se adequarem a novas formas de trabalho mais produtivas, eles terão maiores chances de crescimento profissional e salarial e a empresa também será beneficiada pela elevação da contribuição desses colaboradores para que ela

atinga os seus objetivos. Contudo é extremamente necessário que se estabeleça um ambiente de trabalho colaborativo, com comunicação aberta e poder compartilhado para que essa premissa funcione e traga resultados.

Já os agentes de mudança desempenham a função de estimular, facilitar e coordenar o processo de mudança, agindo como catalizadores e propagadores da mudança no ambiente organizacional de forma independente, pois é altamente recomendável que um agente não seja funcionário da empresa. Você imagina o porquê disso? Pois um funcionário interno poderia sofrer pressão dos seus superiores desinteressados ou resistentes em promover as mudanças necessárias ou, ainda, ele próprio não acreditar ou se comprometer com a mudança. Já alguém de fora tem mais independência para agir e, além disso, conta com uma maior diversidade de experiências para compartilhar com a empresa e com os seus colaboradores.

O DO confere uma ênfase especial no processo de resolução de problemas, treinando os colaboradores para identificar e solucionar problemas relevantes para eles no ambiente de trabalho. Usualmente os colaboradores são treinados para investigar e encontrar os problemas em seu sistema de trabalho, levantando e reunindo os dados sobre o problema identificado. Então, com a posse desses dados, o colaborador propõe e aplica ações para corrigir ou neutralizar o problema, avaliando o resultado da ação e propondo novas melhorias em um ciclo contínuo, conhecido também como pesquisa-ação, conforme ilustra a Figura 4.5.

Figura 4.5 | Ciclo pesquisa-ação



Fonte: elaborada pelo autor.

Vale ressaltar que esse tipo de abordagem de resolução de problemas, baseado nas premissas da pesquisa-ação, permite o levantamento de novos dados ao final do ciclo, propiciando assim o início de um novo ciclo para um aprimoramento contínuo do sistema de trabalho.



Assimile

Pesquisa-ação é uma metodologia que facilita a produção cooperativa de conhecimentos específicos sobre a realidade vivida, investigando a própria prática com a finalidade de melhorá-la continuamente.

Você também precisa estar ciente que, de acordo com Nelson e Quick (2012), não se recomenda realizar intervenções de DO sem antes ter realizado um diagnóstico da situação, pois qualquer intervenção só deverá ser proposta com base em uma criteriosa avaliação das necessidades. Na verdade, o diagnóstico é a primeira fase do ciclo do DO e servirá para verificar a real necessidade de mudança. Que tal conhecer todas as fases do ciclo do DO?

Figura 4.6 | Fases do Desenvolvimento Organizacional



Fonte: adaptada de Newstrom (2008, p. 342).

A primeira fase do ciclo do DO (o diagnóstico) procura identificar quais são os problemas da empresa, tentando dimensionar a intensidade e a magnitude desses problemas, mapeando onde, quando e por quanto tempo eles acontecem, quem está envolvido neles e o que foi feito para tentar neutralizá-los. Para tanto, é

necessário compreender inicialmente o histórico da empresa e o contexto ambiental no qual ela está inserida, em seguida é preciso analisar a sua estrutura e os seus processos. Após esses dois passos é necessário compilar os dados sobre os comportamentos dos colaboradores e sobre a forma de eles se relacionarem, traçando um mapa de como a empresa funciona. Em outras palavras, o exame das necessidades de mudança abrangerá duas perspectivas, o diagnóstico dos subsistemas que fazem parte do sistema da organização como os grupos, as equipes, os níveis hierárquicos e as áreas funcionais e o diagnóstico dos procedimentos organizacionais vigentes, como as relações entre os grupos de trabalho, as práticas de comunicação e a gestão de conflitos. Finalmente, diante dos dados levantados é preciso analisá-los para se chegar a uma conclusão que possa fundamentar e subsidiar as propostas de intervenção e mudança.



Refleta

Como a falta de um bom diagnóstico poderia afetar o sucesso de uma proposta de intervenção de desenvolvimento organizacional?

Conforme aponta Carvalho, Nascimento e Serafim (2015), o diagnóstico para subsidiar uma intervenção de DO deve identificar, diretamente com os trabalhadores (de todos os níveis da empresa), quais são os problemas que eles estão enfrentando, categorizando os problemas levantados pelas suas características. É possível também utilizar os resultados da pesquisa de clima organizacional e da avaliação de desempenho para servirem de parâmetro para fundamentar e estruturar uma proposta de DO.



Pesquise mais

Assista a um vídeo bem ilustrativo que explica o conceito de DO. BIANCA CHIABAI. **Desenvolvimento organizacional**. 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/ALXBEV>>. Acesso em: 22 dez. 2017.

Leia um interessante artigo cujo objetivo foi o de descrever e analisar a operacionalização do processo de desenvolvimento organizacional (DO), verificando os impactos na formação de lideranças em uma

empresa brasileira do setor de papel e celulose, enfocando aspectos do próprio DO, da mudança organizacional e das teorias de liderança.

JUNIOR, Annor da S.; VASCONCELOS, Kátia C. de A.; SILVA, Priscilla de O. M. da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 15-31, abr./jun. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/nyk5As>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

Você já ouviu falar em uma técnica de intervenção de DO chamada de investigação apreciativa?

A Investigação Apreciativa (IA) procura investigar o que está dando certo e quais são os pontos fortes das pessoas na organização, tirando o foco dos trabalhadores dos aspectos negativos (problemas, erros, culpas). A premissa básica dessa técnica é a de que as pessoas preferem falar dos seus sucessos e acertos e comemorá-los publicamente, criando um ciclo virtuoso de boas notícias para a empresa (NEWSTROM, 2008).

A metodologia da Investigação Apreciativa (IA) tem como objetivo identificar e valorizar o que a empresa tem de melhor por meio da visualização e imaginação de como a organização deveria ser, exigindo um diálogo sobre como ela poderia ser e como ela será. Na metodologia de IA as organizações são vistas como organismos em constante evolução que podem criar o seu próprio futuro de uma forma positiva e com base no que elas fazem muito bem.



Refleta

Quais as consequências de se adotar somente a metodologia de solução de problemas em detrimento da investigação apreciativa?

Para iniciar uma IA é preciso escolher as perspectivas que serão investigadas, assim como quem participará da investigação, sempre mantendo o foco na identificação do que é positivo para a organização. Para tanto, é preciso elaborar questões que visem levantar as experiências que deram certo e que ajudaram a empresa a ser mais produtiva, competitiva e a oferecer um ambiente de trabalho saudável e motivador para os trabalhadores. Essas questões devem

instigar os funcionários a refletirem sobre as alternativas positivas no futuro no contexto individual, no grupal e no empresarial.

Depois de identificar as perspectivas positivas da empresa o mais indicado é seguir o ciclo 4D para operacionalizar a IA. O ciclo 4D recebe este nome por conta das iniciais de quatro palavras da língua inglesa que representa cada uma das suas fases, a saber: Discovery, Dreaming, Design e Destiny que em português significam respectivamente: Descoberta, Sonho, Planejamento e Destino conforme ilustrado na Figura 4.7:

Figura 4.7 | Ciclo dos 4 Ds da investigação apreciativa



Fonte: adaptada de Cooperrider e Whitney (2006).

A primeira fase do ciclo é a descoberta que consiste no levantamento sobre o que dá energia ao grupo e à empresa, revelando assim a sua capacidade positiva. Apesar de parecer fácil essa é uma tarefa difícil pois as pessoas estão acostumadas a descrever sempre o que está errado, reclamando sobre a vida e sobre o trabalho, apresentando dificuldades no momento de falar sobre coisas boas e sucesso. Por isso, é recomendável que os colaboradores formem pares e cada par se entreviste mutuamente, ou ainda que se aplique uma dinâmica de grupo com essa finalidade, facilitando a descoberta de coisas positivas e histórias de sucesso que serão compartilhadas com todos na organização.

Na fase do sonho os participantes retomam os aspectos positivos descobertos na fase anterior e, com base neles, iniciam um exercício de pensamento criativo para visualizar e projetar uma imagem positiva do futuro desejado por eles e pela organização. Em suma, nessa fase os funcionários trabalham juntos para desenvolverem descrições ousadas e arrojadas acerca de como poderia ser o futuro ideal deles e da empresa.

Na fase de planejamento, as condições ideais sonhadas na fase anterior são os pontos de partida para que os funcionários, trabalhando de forma conjunta, planejem as ações futuras que levarão aos sonhos desejados, definindo o que a empresa precisará fazer para concretizar a realização dos sonhos. É nessa fase que os funcionários identificam os elementos da cultura organizacional (valores, crenças, rituais) para logo adiante descreverem as demandas de infraestrutura para materializar o sonho. Como resultado dessa fase encontraremos as chamadas proposições provocativas que se traduzem no conjunto de objetivos desafiadores traçados, os quais motivarão os trabalhadores a serem mais proativos, produtivos e propensos a obterem resultados positivos no futuro.

Na última fase, a do destino, é que serão elaborados os planos de ação que definirão os recursos necessários para a realização das proposições provocativas propostas na fase de planejamento. Essa é a fase em que serão criados os subsídios para sustentar as imagens positivas de futuro e que os funcionários buscarão inovações para se atingir o ideal esperado, assumindo a responsabilidade pelas ações necessárias para que o sonho vire realidade.

Todavia quais seriam as áreas nas quais o DO pode ser trabalhado?

Marras (2002) apontou que é possível trabalhar o DO nas áreas de tecnologia, de RH, nos processos e na estrutura organizacional e ainda nas estratégias empresariais, desde que sejam escolhidas as intervenções mais pertinentes para cada caso. Você quer conhecer as possibilidades de intervenção do DO?

Então, para iniciar a apresentação das técnicas de intervenção em DO vamos recorrer a Vecchio (2015) que apontou para o retorno dos resultados da pesquisa como alternativa. O agente do DO realiza uma ou mais pesquisas que abordem tópicos sobre o trabalho e sobre a percepção dos trabalhadores com o seu trabalho. Logo após uma análise desses resultados pelos executivos da empresa, eles são

divulgados entre os trabalhadores para que eles mesmos possam se conscientizar da situação e perceberem a necessidade de mudança. Diante desse fato, solicita-se aos próprios trabalhadores sugestões e ideias para resolver a situação ou o problema identificado. Também é possível utilizar os resultados da pesquisa de clima organizacional e da avaliação de desempenho como ferramentas para essa técnica de intervenção.

Nelson e Quick (2012) apontaram que a Administração por Objetivos (APO) também é considerada uma técnica de intervenção de desenvolvimento organizacional. A APO consiste em um processo no qual, inicialmente, empresa e trabalhadores estabelecem objetivos a serem perseguidos, assim como os meios para acompanhar a evolução do trabalho no sentido de alcançá-los. Essa evolução pode ser medida de maneira concreta por meio de indicadores e monitorada pelos padrões de desempenho. É importante que a formulação dos objetivos seja uma atividade participativa, envolvendo os colaboradores, pois dessa forma, será muito maior a chance de eles se comprometerem com a sua consecução e não medirem esforços para conquistá-los. A APO ajuda a esclarecer o que se espera dos funcionários, direcionando e aumentando o foco das ações deles e ainda oferecendo a oportunidade de feedback imediato e constante sobre o andamento e o resultado do trabalho, fato esse que permite correções caso o andamento não esteja de acordo com o estipulado.



Exemplificando

A indústria de rolamentos RollUp iniciou um processo de intervenção de DO, adotando a APO como ferramenta, todavia, como se trata de um processo de longo prazo, a empresa iniciou a implantação no setor de produção, local onde existem muitos problemas de produtividade e de desperdício de material. Para tanto, a RollUp atrelou uma porcentagem da remuneração extra (prêmio) desses colaboradores à consecução dos seguintes objetivos:

- Manter um rendimento mensal de 97% da capacidade produtiva instalada.
- Manter um índice de refugo de produção inferior a 3%.
- Manter o absenteísmo menor que 1%.

Uma outra técnica de intervenção de DO bastante empregada pelas empresas é o programa de qualidade total, mais conhecido pela sua denominação na língua inglesa Total Quality Management (TQM). O TQM, segundo Nelson e Quick (2012), é uma filosofia que embute na cultura organizacional os preceitos e as premissas da excelência da qualidade de produtos e serviços, perseguindo exaustivamente a melhoria contínua. Os requisitos de excelência de qualidade acabam se transformando em uma norma rígida da empresa, sempre visando a satisfação dos clientes, sejam eles externos ou internos.

Você sabia que o trabalho em equipe é uma das técnicas de intervenção de DO mais reconhecida e aprovada pelas empresas? Pois é sim, Nelson e Quick (2012) citaram o resultado de uma pesquisa da revista Fortune, realizada com 500 empresas, na qual os executivos de RH declararam que essa é uma das técnicas mais bem-sucedidas quando o assunto é DO. Em uma equipe, os membros trabalham em conjunto, encarando o trabalho como uma responsabilidade de todos. Os membros da equipe são instigados a darem e receberem feedback e a discutirem sobre os erros e os acertos para inovarem e serem constantemente mais produtivos. A possibilidade real de participação, influência e controle para obter resultados eleva bastante as chances de os membros se comprometerem com a equipe e com a consecução dos objetivos propostos, principalmente pelo efeito de autocontrole da equipe. Aliás, uma das vantagens do trabalho em equipe é o autocontrole do grupo, que consiste na correção dos desvios, técnicos ou comportamentais, e dos componentes do grupo por seus próprios membros.

No âmbito individual, as intervenções de DO surgem no formato dos treinamentos comportamentais para ampliar o repertório de competências (CHAs), nos programas de desenvolvimento de líderes, na aplicação do *Coaching*, na adoção de programas de qualidade de vida e na possibilidade do planejamento de carreira.



Pesquise mais

Reforce o seu aprendizado sobre o DO assistindo a uma entrevista esclarecedora sobre o tema. Disponível em: <<https://goo.gl/YigrjJ>>.

Acesso em : 22 dez. 2017.

Aproveite e leia um artigo que procura compreender e elucidar as relações entre estratégia de gestão de pessoas, estratégia de mudança e desenvolvimento organizacional, no sentido de verificar suas confluências e sua interação dinâmica. O estudo foi realizado em uma organização multinacional, concluindo que a estratégia de gestão de pessoas pode ser uma alternativa de desenvolvimento organizacional.

LEITE, Nildes R. P.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional.

Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/JZFqF2>>. Acesso em: 17 dez. 2017.

Espera-se que você tenha compreendido muito bem o conceito do desenvolvimento organizacional e os aspectos que o envolvem, pois ele será de fundamental importância para você conseguir desenvolver as pessoas no ambiente de trabalho.

Agora você deve fortalecer o seu aprendizado e praticar o que foi aprendido, realizando as atividades de ensino propostas.

Sem medo de errar

Depois de ajudar a SnakitoS a lidar com um processo de mudança, agora, você terá a missão de auxiliá-la a se preparar para as mudanças que ela terá de se submeter para ser mais competitiva, produtiva e abocanhar uma fatia bem maior do acirrado mercado de petiscos no estado de São Paulo.

Com toda a razão, os executivos da SnackitoS estão preocupados em ajustar o setor comercial para que os seus funcionários possam aprender a lidar com ferramentas tecnológicas e a se comportar de modo mais agressivo quando o assunto for conquistar clientes e deixar a concorrência para trás. Por isso que o plano de DO irá começar com propostas para esse público-alvo.

Inicialmente é bom identificar claramente o que será preciso mudar, e no caso específico do setor comercial da SnackitoS é possível visualizar dois aspectos. O primeiro aspecto diz respeito

à implantação de um sistema informatizado que possibilite a integração das funções de vendas, estoque, faturamento, expedição e cobrança. O segundo aspecto versa sobre a ampliação do repertório comportamental dos trabalhadores do setor comercial, visando prepará-los para atuarem em um mercado bem mais competitivo do que o atual.

Também é aconselhável seguir as orientações de Newstrom (2008) e descrever as variáveis causais que poderão ser mais facilmente manipuladas pela empresa, pois serão essas variáveis os objetos de ação do DO, afinal o seu principal objetivo é o de planejar e executar programas educacionais cuja proposta seja preparar, adaptar ou adequar o comportamento dos colaboradores a essas novas circunstâncias no contexto da SnackitoS.

Contudo, antes de qualquer ação, é preciso se atentar para a recomendação de Vecchio (2015) sobre a certificação e confirmação de que os executivos reconheçam os problemas e a necessidade de mudança e forneçam apoio formal para o DO, envolvendo-se e agindo para envolver os gerentes, os supervisores e os formadores de opinião da SnackitoS nesse processo, pois o sucesso do DO dependerá do apoio dos executivos e do respectivo engajamento e cooperação do nível gerencial responsável pelo setor de RH, dependendo também de uma coordenação e de um controle efetivo do processo com a respectiva avaliação dos resultados obtidos para compará-los com os previamente desejados. Nesse ponto, deixe bem claro para a família Alvares Cabral que o DO é um processo de longo prazo e que exigirá recursos financeiros para ser realizado, lembrando-os da necessidade de se instituir um agente de mudanças externo que não faça parte do quadro de funcionários da SnackitoS, pois alguém de fora terá mais independência para agir e, além disso, contará com uma maior diversidade de experiências para compartilhar com a SnackitoS e com os seus colaboradores.

Lembre-se de introduzir as mudanças e registrar e divulgar os primeiros resultados, pois assim gerará um ambiente de motivação pela apuração dos resultados positivos iniciais e possibilitará a avaliação do que estará dando certo e do que precisará ser revisto, igualzinho você aprendeu no método de pesquisa-ação.

Como o DO visa tornar a empresa mais eficiente e eficaz, preparando-a para enfrentar as mudanças ambientais por meio do

aprendizado contínuo e de ações adaptativas às novas demandas, é importante oferecer ações educacionais que ensinem os colaboradores a operarem o novo sistema computacional e a melhorarem as suas competências de abordagem pessoal, comunicação interpessoal e negociação. Recomenda-se também prever um programa de capacitação para identificar *prospects* (potenciais clientes) e revertê-los em novos clientes, lembrando que o trabalho em equipe é fundamental nesse caso, pois a SnackitoS deve se prevenir de perder novos clientes por conta de mau atendimento, seja por atrasos na entrega, entrega de produtos não conforme ou cobranças indevidas.

Você também poderá propor a aplicação de um ciclo de investigação apreciativa para levantar os pontos fortes da SnackitoS e criar assim um ambiente positivo e propício para as mudanças, reduzindo ou neutralizando as chances de resistência que poderão surgir. Lembre-se de fornecer a possibilidade de participação dos funcionários na construção do sonho, assim como na negociação dos objetivos, pois assim as chances de comprometimento deles com a concretização do sonho, com a própria proposta de mudança e com a consecução dos objetivos serão bem maiores. Vale ressaltar que a imposição dessas proposições poderá criar um ambiente tumultuado, de resistência e de sabotagem na SnackitoS.

Além dos treinamentos comportamentais, é aconselhável que você proponha a adoção de duas importantes ferramentas para consolidar o desenvolvimento organizacional na SnackitoS, a saber: uma metodologia de Administração por Objetivos (APO) e um programa de qualidade total.

A APO no setor comercial pode ditar o ritmo das conquistas dos novos clientes, fornecer parâmetros para monitoramento da produtividade, do controle da qualidade e da satisfação dos clientes, por exemplo. Já o programa de qualidade total ajudará a SnackitoS a evitar os desperdícios e a atender os clientes com um elevado padrão de excelência, evitando assim reclamações, redução no número de pedidos, e a descontinuidade da relação comercial.

Investigação Apreciativa na HardWell

Descrição da situação-problema

A fábrica de produtos para informática HardWell desenvolveu uma técnica apurada de solução de problemas, incorporando, inclusive, essa prática em sua cultura organizacional. Todos os funcionários da empresa (recém contratados ou antigos) já receberam, no mínimo, uma capacitação sobre o método de resolução de problemas. Todavia o presidente da HardWell, o senhor Max Wonderfill, está com a impressão que a empresa vive estagnada, apesar de todos os problemas que surgem serem resolvidos rapidamente. O Sr. Max escutou de um colega da federação das indústrias que é possível criar um clima mais positivo e preditivo na empresa se ele conseguir aplicar a Investigação Apreciativa na HardWell.

O Sr. Max se interessou pelo assunto e chamou você para ajudá-lo nessa tarefa de implantar uma intervenção de DO fundamentada na Investigação Apreciativa.

Resolução da situação-problema

Inicialmente você deverá direcionar as ações para a descoberta das forças positivas da HardWell, para tanto, crie condições para estimular a participação dos envolvidos, oferecendo oportunidades para eles exporem as suas histórias, vivências e experiências de forma positiva sobre a perspectiva em questão, isso pode ser feito com a aplicação de uma técnica de vivência.

Em seguida, reúna os pontos positivos em comum e apresente-os ao grupo como uma proposta desafiadora de materialização do sonho, gerando um sonho comum que descreva os desejos positivos do grupo e o retrato da HardWell em um futuro de três a cinco anos.

Após a comunicação e clarificação do sonho, é o momento de agir no sentido de planejar como o sonho será alcançado. Esse planejamento poderá ser realizado por meio de ferramentas administrativas que facilitam e organizam esse processo, como o *brainstorming* ou formulário 5W2H. No entanto, certifique-se se os

colaboradores possuem o conhecimento sobre essas ferramentas, caso contrário, será preciso capacitá-los antes dessa etapa.

No momento do destino, ou a hora da execução do planejamento, você deverá se preocupar em prever maneiras para estruturar e delegar as tarefas, organizar a equipe, definir os processos de trabalho, acompanhar o desempenho e o progresso das ações, avaliando se tudo está ocorrendo de acordo com o previsto e se os resultados planejados anteriormente foram alcançados.

Lembre-se que é importante envolver todos os níveis hierárquicos da empresa e sempre manter um clima positivo, explorando o que a HardWell tem e faz de melhor.

Faça valer a pena

1. Almerinda e Alencar são sócios em uma rede de supermercados e, diante das dificuldades na administração do negócio, eles resolveram pautar as suas ações em um campo específico dos estudos organizacionais, que se concentram no processo de mudança de uma organização de forma planejada e controlada para se alcançar uma situação anteriormente prevista.

Qual é a denominação correta para o campo de estudos adotado por Almerinda e Alencar?

- a) Planejamento Organizacional.
- b) Sistema Organizacional.
- c) Investigação Apreciativa.
- d) Desenvolvimento Organizacional.
- e) Cultura Organizacional.

2. A metodologia da Investigação Apreciativa (IA) tem como objetivo identificar e valorizar o que a empresa tem de melhor por meio da visualização e imaginação de como a organização deveria ser, exigindo um diálogo sobre como ela poderia ser e como ela será. Na metodologia de IA as organizações são vistas como organismos em constante evolução, que podem criar o seu próprio futuro de uma forma positiva e com base no que elas fazem muito bem.

Quais são as 4 fases do ciclo da investigação apreciativa?

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Descoberta, sonho, planejamento e destino.

- c) Descoberta, organização, destino e controle.
- d) Sonho, planejamento, organização e destino.
- e) Sonho, organização, destino e descoberta.

3. Marras (2002) apontou que é possível trabalhar o DO nas áreas de tecnologia, de RH, nos processos e na estrutura organizacional e ainda nas estratégias empresariais, desde que sejam escolhidas as intervenções mais pertinentes para cada caso. Dentre as técnicas de intervenção é possível citar quatro: I - Uma filosofia que embute na cultura organizacional os preceitos e premissas da excelência de qualidade de produtos e serviços, perseguindo exaustivamente a melhoria contínua. II - Uma outra, na qual os membros trabalham em conjunto, encarando o trabalho como uma responsabilidade de todos. III - Um processo no qual, inicialmente, empresa e trabalhadores estabelecem objetivos a serem perseguidos assim como os meios para acompanhar a evolução do trabalho no sentido de alcançá-los. IV - Um levantamento com todos os funcionários da empresa com o objetivo de descobrir fontes de satisfação ou insatisfação, localizadas ou não, que só serão resolvidas se algo formal for feito.

Qual das alternativas contém as respectivas denominações para cada uma das quatro técnicas de intervenção listadas acima?

- a) I - Programa de satisfação da qualidade. II - Trabalho em grupo. III - Administração por metas. IV - Retorno dos resultados da pesquisa.
- b) I - Programa de qualidade total. II - Trabalho em equipe. III - Administração por objetivos. IV - programa de satisfação do trabalhador.
- c) I - Programa de satisfação da qualidade. II - Trabalho em grupo. III - Administração por metas. IV - Pesquisa de clima organizacional.
- d) I - Programa de melhoramento contínuo. II - Compartilhamento de metas. III - Administração por objetivos. IV - Resultados da pesquisa de engajamento.
- e) I - Programa de qualidade total. II - Trabalho em equipe. III - Administração por objetivos. IV - Retorno dos resultados da pesquisa.

Seção 4.3

Desenvolvimento de equipes como técnica do DO

Diálogo aberto

Olá estudante, seja bem-vindo à última seção de estudos sobre desenvolvimento de pessoas. Depois de aprender sobre cultura, mudança e desenvolvimento organizacional agora você aprofundará o seu conhecimento sobre alguns aspectos que operacionalizam e potencializam as ações de DO.

Pense em quando você era mais jovem e praticava algum tipo qualquer de esporte coletivo. Muitas vezes se perdia um jogo por conta da individualidade de alguém ou ainda pela falta de um trabalho em equipe. Será que isso só acontece no campo esportivo?

Pois saiba que os problemas com as equipes também permeiam o mundo organizacional, fazendo com que as empresas que passam por esses problemas percam oportunidades, competitividade e clientes por conta da falta de um espírito de trabalho em equipe, fato esse que enfraquece a própria empresa e, por consequência, afeta a sua força de trabalho negativamente. Todavia, como desenvolver uma equipe efetiva? Como garantir um bom desempenho para essa equipe? Qual seria a melhor maneira para se administrar uma equipe de trabalho? Como a grade gerencial e a consultoria de procedimento poderia contribuir para lidar com uma equipe?

Você aprenderá a responder a essas perguntas ao terminar de estudar essa seção e ainda poderá aplicar na prática o seu aprendizado ajudando novamente a SnackitoS a se desenvolver, só que agora o desafio é outro. Está curioso para conhecer qual é o problema da SnackitoS que você ajudará a resolver?

Bem, a SnackitoS se deu conta de que o trabalho em equipe é uma alternativa viável para o seu desenvolvimento e resolveu chamar você para prestar uma consultoria de procedimento. A família Alvares Cabral quer desenvolver equipes em todos os setores e para todas as funções de trabalho na SnackitoS, porém, eles não têm a menor ideia de como proceder e agir para transformar os atuais

grupos em equipes e quebrar as resistências para que a empresa ganhe produtividade e seja mais competitiva.

A única certeza que os dirigentes da SnackitoS têm é que o status atual da sua força de trabalho precisa passar por um processo de mudança com o objetivo de instaurar uma cultura de trabalho em equipe na empresa, por isso você deverá desenvolver um plano para o desenvolvimento de equipes, considerando as premissas necessárias para formar e desenvolver equipes de alto desempenho e comprometidas com os objetivos organizacionais, lembrando que esse plano poderá servir de base para o produto final desta unidade que é uma proposta de programa de treinamento e desenvolvimento aplicado a uma organização.

Para complementar os seus conhecimentos sobre os métodos, as técnicas de educação corporativa e o desenvolvimento organizacional no aperfeiçoamento de pessoas você aprenderá, nesta seção de estudos, a criar, desenvolver e incentivar equipes, a identificar e interpretar os estilos da grade gerencial e a compreender a consultoria de procedimento.

Bom estudo!

Não pode faltar

Criar, desenvolver e incentivar o trabalho em equipe é uma das boas alternativas para se realizar o desenvolvimento organizacional, porém, você saberia dizer qual é a diferença entre um grupo e uma equipe?

Um grupo consiste em um reduzido número de pessoas com as mesmas afinidades e reunidas por suas características ou ainda por um interesse ou finalidade compartilhada. Já uma equipe é considerada como um conjunto de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho específico.



Assimile

Uma equipe de trabalho é considerada como um "...grupo de pessoas que possuem competências que se complementam e estão envolvidas com uma missão, objetivos de desempenho e abordagens em comum, pelos quais elas próprias se consideram mutuamente responsáveis." (NELSON E QUICK, 2012, p. 141)

De acordo com Marinho (2006), as diferenças entre um grupo e uma equipe podem ser traduzidas sob três aspectos. O primeiro diz respeito ao fato de que um grupo, na acepção da palavra, pode ser formado, além de pessoas, por objetos ou animais e isso não acontece com a equipe que é formada predominantemente por pessoas. O segundo aspecto está ligado ao relacionamento e à parceria, enquanto em um grupo é possível que um componente obtenha sucesso e outro não, nas equipes, o sucesso é resultado do trabalho de todos seus componentes e por conta disso os méritos são compartilhados entre seus membros, da mesma maneira que, se houver fracasso, a culpa será atribuída a todos os seus elementos. O terceiro e último aspecto que diferencia um grupo de uma equipe é que cada um dos elementos do grupo pode ter os seus objetivos e os seus sonhos distintos, trabalhando individualmente para conquistá-los, enquanto na equipe, os objetivos e sonhos são comuns e compartilhados, de modo que todos se sintam responsáveis por atingi-los, como em um time.

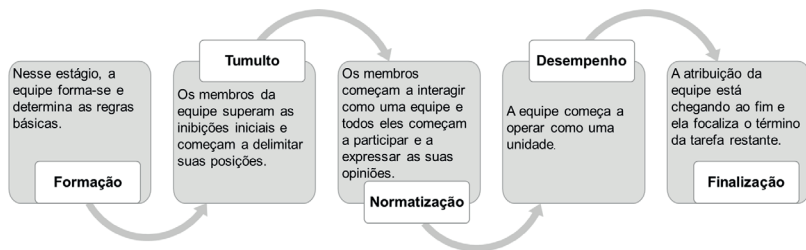


Refleta

Quais argumentos você poderia utilizar para diferenciar um grupo de uma equipe?

Também é importante que você aprenda que uma equipe passará por cinco estágios no seu ciclo de desenvolvimento conforme apontado por Kinicki e Kreitner (2006); Marinho (2006); Nelson e Quick (2012) e ilustrado na Figura 4.9.

Figura 4.8 | Estágios de desenvolvimento de equipes



Fonte: adaptada de Nelson e Quick (2012, p. 146).

No estágio inicial, o de formação, a equipe se forma e decide sobre as regras básicas do seu funcionamento, identificando e esclarecendo as tarefas a serem realizadas. É nesse estágio que a equipe tem a chance de se conhecer e de desenvolver um relacionamento produtivo e saudável apesar de ainda haver pouco consenso entre os seus membros. Também é nesse estágio que existe uma grande ênfase e preocupação com a observação, pois os componentes da equipe começam a testar o líder e os colegas para descobrir quais comportamentos serão aprovados ou rejeitados por eles e ainda para descobrir quais são as regras do time. Por conta disso, é preciso deixar bem claro os objetivos da equipe e se certificar que todos os membros os entenderam, fornecendo orientação e direção para o desenvolvimento das tarefas, propiciando assim a chance de cada componente encontrar e ocupar o seu devido espaço na equipe.

No segundo estágio, o do tumulto, os componentes começam a superar as suas inibições, assumindo os seus papéis e delimitando as suas posições na equipe. Frequentemente esse estágio é permeado por conflitos com discussões acaloradas sobre a estrutura e a direção da equipe com embates abertos, tentativas de expressar a individualidade e até mesmo brigas pelo poder. Neste estágio é recomendável manter a calma e a serenidade, acentuando as ações educacionais, reforçando os objetivos e o caráter coletivo da equipe e aplicando técnicas de administração de conflitos.

O estágio de normatização lida com os problemas levantados na fase anterior, procurando e identificando soluções para eles. Os componentes já possuem plena consciência sobre as suas funções e responsabilidades e começam a se aceitar mutuamente e a interagir como uma verdadeira equipe, expressando as suas opiniões e participando das decisões que levarão a equipe a alcançar os seus objetivos. Nesse estágio, eles também começam a desenvolver relações mais próximas, realizando acordos no sentido de corroborar as regras e obter consenso grupal, sendo o momento certo para as ações de facilitação dos trabalhos.

No quarto estágio, o de desempenho a equipe começa a trabalhar plenamente como uma unidade e os problemas relacionados à sua estruturação já foram superados e esquecidos, o foco e os esforços da equipe são direcionados para a realização das tarefas

e a consecução dos objetivos. O relacionamento interpessoal se mostra estável e maduro e está fortemente enraizado na equipe, sendo também muito valorizado por ela, criando um ambiente de trabalho de alto desempenho pelos esforços mútuos e pelo nível de comprometimento da equipe. A recomendação para esse estágio é de apoiar as atitudes esperadas, reconhecer os resultados já obtidos e delegar as tarefas e as respectivas responsabilidades sobre elas.

Finalmente, no estágio da finalização as atividades da equipe estão terminando e os seus membros passam a se concentrar em alcançar o resultado final. Esse estágio tende a ser a fase mais produtiva da equipe, como se todos desejassem terminar o trabalho em harmonia, concluindo as tarefas e buscando sentir-se bem com as realizações, com o aprendizado e com as experiências adquiridas. Esse é o momento de reconhecer os resultados, elencar as lições aprendidas e promover o feedback para aprimorar o próximo trabalho em equipe.

Você já deve ter percebido que o trabalho em equipe é uma atividade complexa e que exige muito cuidado e atenção para ser adotada, portanto, você deve estar bem preparado para desenvolver e administrar uma equipe. Por isso, sempre alerte a sua equipe sobre a importância de se atingir os objetivos propostos e certifique-se de que os seus componentes possuam os talentos e as competências adequadas e necessárias para a realização do trabalho. Imprima um clima de respeito mútuo e lealdade na equipe, isso eleva a moral do time e a confiança entre os seus membros. Garanta que a comunicação flua livremente entre todos da equipe, criando canais formais e informais que assegurem o correto entendimento do que precisa ser comunicado, incentivando a prática constante do feedback entre os componentes da equipe.



Refleta

Quais as consequências de se adotar o trabalho em equipe sem tomar o cuidado de verificar se todos os seus componentes conhecem os objetivos que deverão ser atingidos ou ainda sem checar se eles possuem os CHAs necessários para a realização das tarefas?

Quer saber mais como se preparar para o trabalho em equipe?

Inicialmente fique sabendo que, ao se propor a formação de uma equipe e se decidir pelo trabalho em time, as perguntas chave do Quadro 4.1 devem ser respondidas de forma clara e distinta, sem deixar nenhuma sombra de dúvidas.

Quadro 4.1 | Questões para a formação de equipes

Como a equipe será estruturada?
Quais serão as áreas de atuação?
Qual será a atribuição das tarefas e das responsabilidades?
Quais resultados serão passíveis de avaliação?
Como devem ser as instalações físicas e a infraestrutura?
Onde será o quartel general da equipe?
Quais serão as fontes para se obter informações visando melhorar o desempenho?
Quais treinamentos deverão ser aplicados na equipe?
Como será o sistema de avaliação de desempenho e reconhecimento pelos resultados obtidos?
Quais fatores poderão restringir a atuação da equipe ou de seus membros?
Quem serão os facilitadores das atividades?

Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo Marinho (2006), o trabalho em equipe proporciona algumas vantagens ao ser adotado, como a contribuição múltipla para realizar tarefas complexas e maximizar resultados, pois imagine só como seria a construção de um avião, de uma locomotiva ou até mesmo de um automóvel sem a adoção do trabalho em equipe. Seria mesmo possível e viável que essas máquinas e tantas outras fossem construídas por apenas uma pessoa?

Ao contar com um número maior de pessoas trabalhando com a mesma afinidade e finalidade, cria-se uma rica fonte de informações e conhecimentos advindas da soma das formações, das experiências e das competências dos elementos da equipe que, certamente, serão benéficas para criar um ambiente de inovação com impacto positivo na produtividade e na competitividade da

organização. Você deve estar se perguntando, mas as pessoas não pensam de forma diferente? O pensar diferente não poderia prejudicar o trabalho em equipe?

Pois é justamente das diferenças dos pontos de vista de cada elemento do grupo que surgem as ideias inovadoras e as alternativas de soluções para se resolver um mesmo problema, tornando assim a equipe mais criativa e propensa a encontrar a melhor solução para um problema ou desafio. Esse caldeirão de conhecimentos é, sem dúvidas, compartilhado entre os trabalhadores da equipe, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo, no qual os componentes aprendem uns com os outros. Além do mais, a interação e o relacionamento com a equipe propicia aos seus membros uma possibilidade de autoconhecimento e reavaliação dos seus pontos de vista, dos seus valores e do seu próprio comportamento pessoal.

Todavia, nem tudo são flores no trabalho em equipe e é preciso que alguns cuidados sejam tomados para que ele não se transforme em uma grande dor de cabeça para a empresa. (MARINHO, 2006)

Devido a sua necessidade de coesão, a equipe pode pressionar um ou mais dos seus componentes a se adequarem aos seus padrões e estilos, principalmente aqueles que apresentarem opiniões ou condutas diferentes da equipe. Essa situação poderá causar conflitos, estresse ou, ainda, submissão, gerando impactos negativos na produtividade da equipe, por isso você deve ficar atento às atitudes de isolamento, passividade e omissão, assim como aos conflitos destrutivos na equipe. Você também deverá agir para evitar que algum membro tente dominar as discussões e forçar a aceitação das suas ideias por pressão emocional, pois essa atitude certamente ceifará o espaço do restante dos trabalhadores, impedindo-os, assim, de emitirem as suas posições, sugestões ou pontos de vista.

Um outro cuidado importante que você deve tomar é com a sobrecarga de trabalho, pois apesar de as tarefas serem divididas de forma proporcional, existe a possibilidade de alguns dos elementos delegarem ou repassarem, de forma injustificada, uma parte das suas atividades para outros, gerando sobrecarga, desequilíbrio e desigualdade para alguns e tempo ocioso para outros. Por conta das deliberações e discussões, que geralmente geram boas ideias

e bons resultados para a equipe, você deve ficar atento e evitar os embates prolixos ou que se estendam por conta da defesa da vaidade de um elemento em detrimento da busca de soluções pela equipe. Portanto, incentive e dê espaço para quem falar sobre o tema em questão de forma racional e cooperativa, podendo, elegantemente as falas egocêntricas ou de promoção pessoal.

Com o desenvolvimento das ditas Tecnologias da Informação e Telecomunicação (TICs) o trabalho em equipe passou a exigir outros cuidados, pois algumas equipes trabalham com interação remota ou virtual. Nelson e Quick (2012) descreveram algumas ações para assegurar que o trabalho em equipe nesse formato tenha o mesmo sucesso como em uma equipe com interação presencial. Que tal conhecer essas ações? A Figura 4.9 apresenta cinco ações para garantir o sucesso do trabalho de uma equipe virtual.

Figura 4.9 | Ações necessárias para garantir o sucesso de uma equipe virtual de trabalho

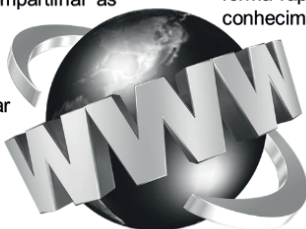
Criar um ambiente virtual (site, blog) para o acompanhamento dos trabalhos, onde seja possível oferecer contribuições e compartilhar as experiências.

Providenciar recursos on-line para que os componentes da equipe possam se comunicar e interagir de forma rápida e simples, facilitando o conhecimento mútuo.

Incentivar e facilitar a comunicação entre os membros da equipe.

Disponibilizar um canal formal com toda a informação necessária para o desenvolvimento e monitoramento dos trabalhos.

Dividir o trabalho em módulos interdependentes, tomando o cuidado de evitar dependências excessivas que possam prejudicar o progresso e o desempenho do trabalho de um outro membro da equipe.



Fonte: adaptada de <<https://goo.gl/xUcGRm>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Kinicki e Kreitner (2006) apontaram que as equipes virtuais de trabalho consistem em um grupo de trabalhadores fisicamente dispersos que mobilizam as suas competências para contribuir com um trabalho coletivo por meio da utilização das TICs. Contudo ainda vale considerar o aspecto comportamental, inerente à raça humana, da necessidade de conhecimento mútuo para o estabelecimento de confiança, por isso, se faz necessário que uma equipe virtual seja apresentada e tenha os rostos dos seus

componentes identificados pelos demais, pois disso dependerá a associação dos seus nomes e das mensagens trocadas com os papéis que eles desempenham na equipe. Uma grande vantagem da equipe virtual é a possibilidade de contribuição de elementos que estão geograficamente distantes e que possuem competências essenciais para o sucesso de um dado trabalho.

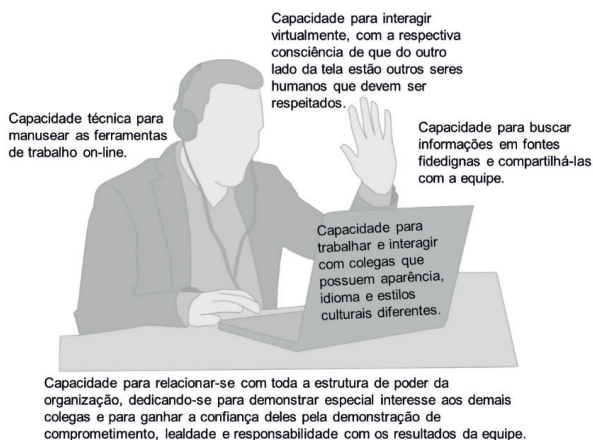


Exemplificando

A empresa montadora de automóveis elétricos Lightningcar possui uma equipe de engenheiros elétricos espalhada em três continentes e em seis diferentes países. O desenvolvimento de baterias mais eficientes e eficazes é realizado por meio de reuniões virtuais com especialistas da empresa e com pesquisadores especializados neste tema que são convidados por esses especialistas. A Lightningcar possui um software que possibilita a todos os envolvidos no projeto acompanharem os testes de desempenho das baterias em tempo real com possibilidades de interações para ajustar e testar novos parâmetros e ainda sugerir alterações de processos ou materiais.

Vale ressaltar que, ainda segundo Kinicki e Kreitner (2006) os grupos virtuais passam pelos mesmos estágios de desenvolvimento das equipes físicas apresentados a pouco (KINICKI e KREITNER, 2006; MARINHO, 2006 e NELSON e QUICK, 2012) e ainda necessitam da mobilização de competências específicas para funcionarem bem, salientando que essas competências devem ser constantemente treinadas, por isso você deverá considerar ações educacionais para garantir um desempenho produtivo da equipe virtual. Mas quais competências específicas deveriam fazer do repertório comportamental de um membro de equipe virtual? A Figura 4.10 descreve cinco dessas competências.

Figura 4.10 | Competências específicas para o trabalho em equipe virtual



Fonte: adaptada de <<https://goo.gl/DW6fwC>>. Acesso em 28 dez. 2017.



Pesquise mais

Assista a um vídeo que fornece boas dicas para se formar equipes de alto desempenho. Disponível em: <<https://goo.gl/Wks1aY>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Aproveite e leia um artigo bem interessante que resume os resultados de um estudo de caso que buscou delimitar os fatores externos que dificultam o trabalho em equipe, relacionando-os a três elementos essenciais: estrutura, estratégia e seleção.

BEJARANO, Viviane C.; PILATTI, Luiz A. Elementos externos essenciais à implementação de equipes: estudo de caso.

Revista de Administração, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 17-29, jan./fev./mar. 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/ESJyF5>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Uma das possibilidades de intervenção do DO é o desenvolvimento dos gerentes com a aplicação da grade gerencial. Você já ouviu falar nesse termo? A grade gerencial (*managerial grid*, em inglês) é uma técnica criada por Robert R. Blake e Jane S. Mouton, na década de 1960, na universidade Estadual de Ohio (USA). A proposta da grade é desenvolver os gerentes com ênfase em duas áreas do processo

organizacional, a de realização de tarefas e a de desenvolvimento de relações pessoais.

Conforme o modo no qual o gerente faz a combinação entre a orientação para as pessoas ou para a produção, ele também acaba definindo o seu estilo de gerenciar as pessoas na organização, enfatizando mais o alcance de resultados ou o relacionamento pessoal.

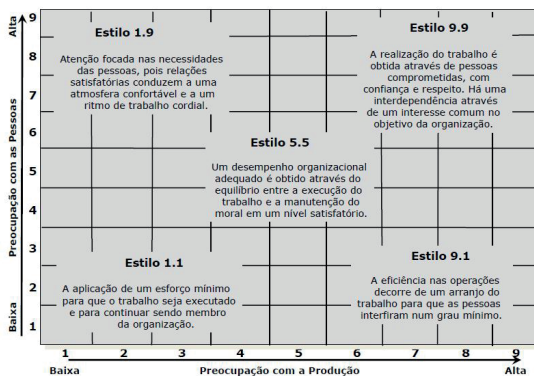


Assimile

Grade gerencial é um modelo no formato matricial que identifica e descreve cinco diferentes estilos de gerentes com base na sua preocupação ou ênfase nas pessoas ou na produção.

Conforme apontou Silva (2008), a grade gerencial consiste em uma tabela de entrada dupla com um eixo vertical representando a ênfase na orientação para as pessoas e relacionamento pessoal, e um eixo horizontal que, por sua vez, representa a ênfase na produção e na realização das tarefas. Todas as duas dimensões (pessoas e tarefas) contam com nove graus ou níveis de referência, perfazendo um total de 81 células na grade, sendo que cada uma dessas células representa uma possibilidade de estilo de gerenciamento. Entretanto é da célula central e das quatro células das extremidades da tabela que se originam os estilos de liderança mais relevantes para o grid, conforme ilustrado na Figura 4.11.

Figura 4.11 | Grade gerencial



Fonte: <<https://goo.gl/F9bLC8>>. Acesso em: 26 dez. 2017.

Que tal conhecer sobre cada um desses cinco estilos de gerenciamento?

Então saiba que o estilo 1.1 é caracterizado como tendência ao mínimo esforço, em que o líder não dá ênfase nem à produção nem ao bem-estar da força de trabalho, realizando um gerenciamento de baixíssimo desempenho. No estilo 9.1 a preocupação é predominantemente pela produção e quase nenhum interesse pelos colaboradores, culminando em um estilo de gerenciamento autoritário. O estilo 1.9 fornece forte ênfase ao relacionamento pessoal e quase nenhuma preocupação com a produção, o líder gerencia os seus subordinados visando o bem-estar deles, como se estivesse em um clube de campo. O gerente do estilo 5.5 apresenta grande tendência à mediocridade, pois existe uma indecisão da sua parte pela ênfase nas pessoas ou nas tarefas, causando uma inércia gerencial negativa. Muito cuidado com esse estilo 5.5, pois é muito comum as pessoas acreditarem, equivocadamente, que ele é o estilo ideal por balancear as duas dimensões, ao contrário disso, ele está relacionado com a indecisão e não com o balanceamento ou nivelamento dos estilos.



Refleta

Por que, apesar de estar na posição central das duas dimensões da grade de gerenciamento, o estilo 5.5 não é o grau ideal para se gerenciar pessoas?

Finalmente o estilo 9.9 representa a tendência à excelência, enfatizando fortemente as duas dimensões de forma equilibrada e adotando uma postura de gerenciamento de equipe. Você precisa saber que o estilo 9.9 está associado de modo positivo com o sucesso dos executivos que o adotam, assim como com a elevação da produtividade e da competitividade das organizações que o promovem.



Exemplificando

O diretor geral da cadeia de farmácias CuraM@is é muito experiente e é muito comprometido com os seus funcionários, fornecendo

constantemente orientações, promovendo o desenvolvimento de carreira e reconhecendo os bons resultados alcançados, todavia, ele não ignora a necessidade de manter a produtividade e cumprir prazos agressivos para manter a rede em patamares elevados de competitividade, cobrando constantemente bons resultados das equipes sob o seu comando.



Pesquise mais

Leia um artigo que trata da aplicação prática do grid gerencial em uma empresa.

MANCINI, M.; PRADO, E. P. V. Estrutura organizacional e o estilo de liderança no gerenciamento de projetos de SI. In: SEMEAD Seminários em Administração, 20., 2017, São Paulo. **Anais...** Disponível em <<https://goo.gl/rs4p16>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Aproveite e assista a um vídeo explicativo sobre a grade gerencial. Disponível em: <<https://goo.gl/9e7Jep>>. Acesso em 28 dez. 2017.

Você já ouviu falar em consultoria de recursos e de procedimentos? Conhece a diferença entre esses dois estilos de consultoria? Antes de tratar da consultoria de procedimentos, é bom que você conheça a consultoria de recursos, que consiste basicamente na transferência de conhecimento e na proposta de resolução de problemas da empresa pelo consultor. Resumidamente, nesse tipo de consultoria a empresa apresenta a queixa para o consultor e ele ensina a resolver o problema, seguindo o modelo convencional de resolução de problemas que, realmente resolve o problema do cliente, porém, nada mais agrega a empresa-cliente. A principal premissa da consultoria de recursos reside no fato de que o conhecimento, e sua transferência estruturada e efetiva é a forma mais adequada para apontar os caminhos para o DO, oferecendo um conjunto de ferramentas, processos e técnicas para resolver o problema da empresa-cliente.

Todavia esse tipo de consultoria não se preocupa em gerar, promover e administrar os processos de mudanças que serão necessários, sendo essa a grande diferença para a consultoria de

procedimentos que, por sua vez, estará ao lado da empresa para enfrentar os desafios que permeiam as mudanças, contribuindo para alcançar os resultados esperados.



Exemplificando

James é um experiente consultor que atua conforme a necessidade dos seus clientes. Em alguns casos, James apenas ensina a empresa a como proceder em determinadas situações no sentido de resolver um problema, como em uma consultoria de recurso. Já em outros casos, James além de orientar a sua empresa-cliente, também participa das ações que promovem a mudança desejada, agindo de acordo com as premissas da consultoria de procedimento.

Na consultoria de procedimentos, o consultor se empenha em realizar uma investigação meticulosa que culmina em um conjunto de ideias esclarecedoras que estimulam e fortalecem a autonomia com o passar do tempo, alterando, inclusive, o modo como a organização raciocina e se comporta, realizando um trabalho que catalisa a inovação, conscientiza a força de trabalho e realiza profundas e relevantes mudanças para elevar o nível de excelência, produtividade e competitividade da empresa. (MERRON, 2007)

Na consultoria de procedimentos o profissional consultor assume o papel de um agente de mudança, auxiliando a empresa a solucionar os seus próprios problemas, focando os seus processos e os impactos que eles causam nos resultados, sempre adotando e indicando as técnicas, as ferramentas e as metodologias apropriadas para realizar o processo de mudança. O profissional da consultoria de procedimento se esforça para dar poderes para a própria organização adotar e aplicar a sua abordagem, os seus métodos e valores, proporcionando a ela mesma a oportunidade para se autodiagnosticar e solucionar os problemas existentes. A consultoria de procedimentos, além de identificar o que está errado e oferecer as soluções, tem um raio bem maior de ação, focando a sua experiência e prática na implementação das ações de desenvolvimento na organização-cliente.



Consultoria de procedimento é um conjunto de atividades desenvolvidas por um consultor (geralmente e preferencialmente externo) que tem por objetivo auxiliar a empresa-cliente a identificar, processar, planejar e agir sobre eventos (procedimentos de trabalho, conflitos, relacionamento interpessoal e grupal), que são inter-relacionados e ocorrem no seu meio ambiente.

No método da consultoria de procedimento, executivos e consultores se dedicam, em conjunto, a realizar um profundo diagnóstico nos processos de trabalho (fluxo, layout, procedimentos, relações interpessoais, canais, eficácia e abrangência das comunicações) que carecem de melhorias e oferecem potencial para serem mais efetivos e contribuir de forma mais significativa para a obtenção de resultados melhores, elevando também o nível de competitividade da organização. O diagnóstico realizado em conjunto ajuda a envolver o cliente de forma ativa nas ações de identificação de soluções mais apropriadas e pertinentes para os problemas identificados.

A consultoria de procedimento exige do profissional consultor uma boa experiência na prática de realizar e conduzir diagnósticos, agindo para criar procedimentos e relacionamentos que facilitem a identificação dos problemas e as suas respectivas propostas para solucioná-los.

No entanto, um consultor poderá não dominar uma área técnica, sendo necessário recorrer a um perito da área na qual o problema foi identificado. Nesse caso, é possível procurar esse profissional técnico dentro da própria empresa ou contratá-lo no mercado para um trabalho pontual e temporário como parte do processo de consultoria, ou, se for o caso, auxiliar na contratação de um profissional efetivo para a empresa, levando em consideração o seu alinhamento com a cultura organizacional.

Finalmente, um consultor pode iniciar o seu trabalho em uma empresa, adotando a consultoria de recursos, visando familiarizar-se com os problemas, conquistar a confiança da empresa e mostrar o seu sólido conhecimento profissional na área de atuação. Após essa etapa inicial, o consultor passa a agir de acordo com as premissas

da consultoria de procedimentos, atuando ao lado dos funcionários a fim de mobilizá-los e conduzi-los no processo de mudança, oferecendo apoio, facilitando a implantação das novas propostas e neutralizando as barreiras que possam causar resistência à mudança.



Pesquise mais

Você precisa ler esse artigo que trata da construção do mapa de competências para o cargo de Coordenador de Unidade Básica de Saúde realizada com base na consultoria de procedimentos.

FISCHER, S. D. et al. Competências para o Cargo de Coordenador de Unidade Básica de Saúde. **ANPAD**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, art. 3, p. 117-131, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/JVp3BT>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Assista também a uma entrevista sobre os tipos de consultoria empresarial com um experiente consultor. Disponível em: <<https://goo.gl/D5a2Nf>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

Você chegou quase ao final dos seus estudos sobre desenvolvimento de pessoas e agora certamente está mais preparado para ser um profissional diferenciado e consciente sobre a importância das pessoas (força de trabalho) para que uma empresa seja produtiva e competitiva e conquiste sucesso por meio de resultados extraordinários. Para terminar com chave de ouro e concluir seus estudos, dedique-se para realizar minunciosamente as próximas atividades propostas.

Bom trabalho!

Sem medo de errar

Que tal relembrar o seu atual desafio a ser enfrentado na SnackitoS?

Os dirigentes da empresa se conscientizaram que a empresa precisa mudar para ser mais produtiva e competitiva, principalmente

pelas suas pretensões e disposição de disputar o acirrado mercado paulista de *snaks*. Pela experiência adquirida nos seus dois últimos trabalhos realizados para a SnackitoS, a empresa já sabe que deve se preparar para um processo de mudança e para lidar com essa mudança deverá adotar uma estratégia de desenvolvimento organizacional. A melhor alternativa, nesse caso, é a criação e o desenvolvimento de equipes de trabalho efetivas e de alto desempenho, foi justamente por isso que ela te chamou para ajudá-la, para implantar uma sistemática de trabalho baseada na formação de equipes.

Já sabe por onde iniciar o seu trabalho na SnackitoS?

O primeiro passo é realizar um diagnóstico sobre a estrutura da empresa e sobre as formas de trabalho vigentes, levando em consideração a realização de um levantamento sobre o status atual da força de trabalho em relação ao trabalho em equipes. Agindo dessa maneira ficará mais fácil para você identificar o gap entre o estado atual e o estado pretendido, propiciando subsídios para planejar as ações educacionais que suprirão os déficits de competências, assim como as modificações nos procedimentos e na estrutura de trabalho.

A primeira ação deverá ser no sentido de criar uma equipe executiva que será responsável por estabelecer as novas diretrizes e os novos parâmetros para que o trabalho em equipe funcione de modo efetivo. Essa equipe deverá ter bem claro os seus objetivos, certificando-se que todos os membros os entenderam, fornecendo orientação e direção para o desenvolvimento das tarefas e propiciando, assim, a chance de cada componente encontrar e ocupar o seu devido espaço na equipe. Essa equipe executiva será o espelho para as demais equipes de trabalho e por isso ela deverá pautar as suas ações, postura e atitudes de forma exemplar, buscando insistentemente a perfeição e a efetividade.

No caso da SnackitoS, a equipe executiva será estruturada pelos membros da família Alvares Cabral e atuará para facilitar a criação e o desenvolvimento da cultura do trabalho em equipe, assim como para estruturar as novas equipes de trabalho. Será responsabilidade dessa equipe executiva responder as seguintes perguntas sobre as equipes que serão formadas:

- Como as equipes serão estruturadas?
- Quais serão as áreas de atuação?
- Qual será a atribuição das tarefas e das responsabilidades?
- Quais resultados serão passíveis de avaliação?
- Como devem ser as instalações físicas e a infraestrutura?
- Onde será o quartel general da equipe?
- Quais serão as fontes para se obter informações visando melhorar o desempenho?
- Quais treinamentos deverão ser aplicados na equipe?
- Como será o sistema de avaliação de desempenho e reconhecimento pelos resultados obtidos?
- Quais fatores poderão restringir a atuação da equipe ou de seus membros?
- Quem serão os facilitadores das atividades?

Lembre-se que tanto a equipe executiva como as demais equipes passarão pelos estágios de formação de equipes e você deverá identificar a evolução das equipes pelos estágios e agir no sentido de neutralizar as possíveis resistências, facilitando essa evolução com o fornecimento das orientações exigidas em cada um dos estágios. É importante ressaltar que algumas equipes podem se desenvolver mais rápido que as outras, exigindo mais reconhecimento do que orientação nesse caso.

Para preparar as pessoas para trabalharem em equipe, você deverá propor algumas ações educacionais que visem o melhoramento da comunicação entre os colaboradores, o aperfeiçoamento das competências de resolução de conflitos, relacionamento interpessoal e o domínio de ferramentas de resolução de problemas e feedback. Esses treinamentos deverão ser propostos em detalhes e de acordo com o que você já aprendeu nas seções anteriores de estudo (objetivos de aprendizagem, métodos e técnicas didáticas, recursos e materiais necessários, público-alvo, etc.). Vale lembrar que os planos desses treinamentos podem ser utilizados para a elaboração do seu produto final previsto para esta unidade.

Como a sua atuação deve ser orientada pela consultoria de procedimento, você também deverá participar ativamente das atividades de mudança, acompanhando, monitorando e

avaliando todo o processo com a máxima proximidade possível, incentivando os componentes das equipes a exercer as funções de realização e de manutenção e evitando que eles exerçam as funções auto orientadas.

Tome cuidado para que a equipe não pressione demasiadamente um ou outro dos seus membros e preste atenção nas atitudes que possam refletir o estresse ou o isolamento de algum componente, pois isso poderá prejudicar o trabalho ou ainda até influenciar negativamente o processo de formação das equipes. Verifique também se não há desequilíbrio entre a carga de trabalho entre os membros da equipe.

Finalmente, procure impor um contexto de trabalho que seja similar ao estilo 9.9 da grade gerencial, com ênfase forte e equilibrada nas pessoas e na produção.

Avançando na prática

Como ficam as coisas no trabalho em equipe?

Descrição da situação-problema

A empresa de construção civil Quebratudo quer evitar tanta individualidade na sua força de trabalho, pois ela já percebeu que essa individualidade está prejudicando a produtividade e a competitividade na empresa. Para resolver esse problema, a Quebratudo está decidida a adotar o trabalho em equipe, porém, muitas dúvidas precisam ser dirimidas antes de executar o plano que criará e desenvolverá as equipes de trabalho. Os dirigentes da empresa chamaram você para esclarecer os seguintes pontos em relação ao trabalho em equipe: liderança, propósito e objetivo, ambiente de trabalho, confiança, lealdade, dedicação, comunicação, avaliação e recompensas, e treinamento.

A sua tarefa será a de mostrar para a Quebratudo como esses pontos devem ser vistos e tratados para o sucesso da implantação dessa sistemática de trabalho em equipe.

Resolução da situação-problema

A liderança em uma equipe nem sempre é apenas por um dos seus componentes, ao contrário, ela pode ser rotativa e ser exercida

por qualquer membro da equipe de acordo com o que exige as circunstâncias. Lembrando que a verdadeira e genuína função do líder não é controlar as pessoas, mas sim orientá-las e auxiliá-las no estabelecimento dos objetivos da equipe.

Os objetivos e os propósitos da equipe indicam a direção a ser seguida por ela, sendo que para se obter o comprometimento dos seus membros, necessariamente deverão ser definidos de forma participativa pela própria equipe.

O ambiente de trabalho deve ser saudável e divertido, exalando respeito, harmonia e confiança para que os componentes da equipe sintam satisfação em se reunirem e interagirem de forma agradável em um ambiente propício para a realização de trabalhos produtivos.

A confiança mútua precisa ser trabalhada e desenvolvida em uma equipe, pois quando os membros confiam uns nos outros é muito mais provável que ajam para cooperar, oferecer apoio e se comunicar de forma aberta e sincera.

Ser leal à equipe consiste em seguir e respeitar as regras definidas, honrando e executando as decisões tomadas mesmo sem concordar com elas.

Para incentivar e fortalecer a dedicação dos membros de uma equipe é preciso que toda e qualquer decisão seja discutida e aprovada (ou rejeitada) por meio de deliberação e consenso.

A comunicação deverá ser eficaz, com total liberdade para os componentes se posicionarem e mostrarem os seus pontos de vista, mesmo que expressarem opiniões divergentes, pois é da divergência que surgem as ideias mais criativas. A comunicação eficaz exige também uma escuta ativa para a compreensão da mensagem, facilitando, assim, a emissão e recepção de feedback.

A avaliação e as recompensas dos resultados alcançados devem ser previstas com cautela para se evitar dar recompensas que incentivem a individualidade ou comportamentos incompatíveis com o trabalho em equipe. O ideal é criar uma metodologia de avaliação baseada em metas compartilhadas, propiciando assim mais possibilidades de cooperação.

O treinamento no trabalho em equipe deve ser voltado para aprimorar as competências envolvidas para elevar a produtividade da equipe, como comunicação, relacionamento interpessoal e administração de conflitos.

Faça valer a pena

1. Preste bem atenção nas quatro seguintes sentenças:

(I)_____ apresenta como principal premissa o fato de que o conhecimento, e sua transferência estruturada e efetiva é a forma mais adequada para apontar os caminhos para o DO, oferecendo um conjunto de ferramentas, processos e técnicas para resolver o problema da empresa-cliente.

(II)_____ identifica o que está errado e oferece as soluções, apresentando um raio bem maior de ação, focando a sua experiência e prática na implementação das ações de desenvolvimento na organização-cliente.

(III)_____ o profissional consultor assume o papel de um agente de mudança, auxiliando a empresa a solucionar os seus próprios problemas, focando os seus processos e os impactos que eles causam nos resultados.

(IV)_____ consiste basicamente na transferência de conhecimento e na proposta de resolução de problemas da empresa pelo consultor. Resumidamente, nesse tipo de consultoria a empresa apresenta a queixa para o consultor e ele ensina a resolver o problema.

Qual alternativa contém os termos que preenchem corretamente e respectivamente as lacunas das quatro sentenças apresentadas no texto-base desta questão?

a) I. A consultoria de recursos; II. A consultoria de diagnóstico; III. Na consultoria de procedimentos; IV. A consultoria de resolução de problemas.

b) I. A consultoria de recursos; II. A consultoria de diagnóstico; III. Na consultoria de mudança; IV. A consultoria de recursos.

c) I. A consultoria de recursos; II. A consultoria de procedimentos; III. Na consultoria de mudança; IV. A consultoria de recursos.

d) I. A consultoria de recursos; II. A consultoria de procedimentos; III. Na consultoria de procedimentos; IV. A consultoria de recursos.

e) I. A consultoria de recursos; II. A consultoria de procedimentos; III. Na consultoria de procedimentos; IV. A consultoria de resolução de problemas.

2. De acordo com Marinho (2006), as diferenças entre um grupo e uma equipe podem ser traduzidas sob três aspectos, a saber:

I. Um grupo, na acepção da palavra, pode ser formado, além de pessoas, por objetos ou animais e isso não acontece com a equipe, que é formada predominantemente por pessoas.

II. Enquanto em uma equipe é possível que um componente obtenha

sucesso e outro não, nos grupos, o sucesso é resultado do trabalho de todos seus componentes e, por conta disso, os méritos são compartilhados entre seus membros, da mesma maneira que, se houver fracasso, a culpa será atribuída a todos os seus elementos.

III. Cada um dos elementos do grupo pode ter os seus objetivos e os seus sonhos distintos, trabalhando individualmente para conquistá-los, enquanto na equipe, os objetivos e sonhos são comuns e compartilhados, de modo que todos se sintam responsáveis por atingi-los.

Em relação aos três aspectos diferenciadores entre grupos e equipe é correto dizer que:

- a) Os aspectos I, II e III são verdadeiros e estão corretos.
- b) Somente os aspectos I e III são verdadeiros e estão corretos.
- c) Somente o aspecto I é verdadeiro e está correto.
- d) Somente o aspecto II é verdadeiro e está correto.
- e) Somente o aspecto III é verdadeiro e está correto.

3. Conforme apontou Silva (2008), a grade gerencial consiste em uma tabela de entrada dupla com um eixo vertical representando a ênfase na orientação para as pessoas e relacionamento pessoal e um eixo horizontal, que por sua vez representa a ênfase na produção e na realização das tarefas, culminando em 5 estilos diferentes com seus respectivos comportamentos de gerenciamento. A tabela a seguir apresenta a descrição dos estilos e dos comportamentos.

		Estilos				
		1.1	1.9	5.5	9.1	9.9
Descrição do estilo			Comportamento do líder			
I. A preocupação é predominantemente pela produção e quase nenhum interesse pelos colaboradores.			VI. O líder gerencia os seus subordinados como se estivesse em um clube de campo.			
II. Caracterizado como tendência ao mínimo esforço, sem ênfase na produção nem no bem-estar da força de trabalho.			VII. O gerente apresenta grande tendência à mediocridade e a omissão.			
III. Fornece forte ênfase ao relacionamento pessoal e quase nenhuma preocupação com a produção.			VIII. A postura do líder é a de gerenciamento de equipe.			
IV. Enfatiza fortemente as duas dimensões (pessoas e produção) de forma equilibrada.			IX. O líder apresenta uma postura de gerenciamento autoritário.			
V. Existe uma indecisão pela ênfase nas pessoas ou nas tarefas.			X. O líder pratica um gerenciamento de baixíssimo desempenho.			

Baseado na tabela apresentada no texto-base desta questão, escolha a alternativa que relacione os estilos aos respectivos comportamentos de gerenciamento de acordo com o número atribuído na grade de gerenciamento (1ª linha da tabela).

- a) I. e X. estilo 1.9; II. e IX. estilo 1.1; III. e IV. estilo 9.1; IV. e VIII. estilo 9.9; V. e VII. estilo 5.5.
- b) I. e IX. estilo 9.1; II. e X. estilo 5.5; III. e IV. estilo 1.9; IV. e VIII. estilo 9.9; V. e VII. estilo 1.1.
- c) I. e IX. estilo 9.1; II. e X. estilo 1.1; III. e IV. estilo 1.9; IV. e VIII. estilo 9.9; V. e VII. estilo 5.5.
- d) I. e X. estilo 9.1; II. e IX. estilo 5.5; III. e IV. estilo 1.9; IV. e VIII. estilo 9.9; V. e VII. estilo 1.1.
- e) I. e IX. estilo 9.1; II. e X. estilo 1.1; III. e IV. estilo 9.1; IV. e VIII. estilo 1.9; V. e VII. estilo 5.5.

Referências

- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher Ltda., 1969. Disponível em: <<https://goo.gl/UCvpPp>>. Acesso em: 18 dez. 2017.
- CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COOPERRIDER, D. L. WHITNEY, D. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- GIBSON, J. L. et al. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. 12. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.
- MARINHO, R. M. O líder e a sua equipe: um caso de amor. In: OLIVEIRA, J. F. de.; MARINHO, R. M. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.
- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 6. ed. São Paulo: Editora Futura, 2002.
- MERRON, K. **Dominando Consultoria**: Como tornar-se um Consultor Master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.
- NELSON, D. L.; QUICK, J. C. **CORG**: Comportamento Organizacional. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

ISBN 978-85-522-0587-6



9 788552 205876 >