

# TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Prof.<sup>a</sup> Keitty Aline Wille Becker

Prof.<sup>a</sup> Daniele Cristine Maske

Prof.<sup>a</sup> Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins



2015



Copyright © UNIASSELVI 2015

*Elaboração:*

*Prof.<sup>a</sup> Keitty Aline Wille Becker*

*Prof.<sup>a</sup> Daniele Cristine Maske*

*Prof.<sup>a</sup> Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins*

*Revisão, Diagramação e Produção:*

*Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI*

Ficha catalográfica elaborada na fonte pela Biblioteca Dante Alighieri

UNIASSELVI – Indaial.

658.31245

B395tBecker, Keitty Aline Wille

Treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho/  
Keitty Aline Wille Becker; Daniele Cristine Maske; Daniele  
de Lourdes Curto da Costa Martins. Indaial : UNIASSELVI, 2015.

188 p. : il.

ISBN 978-85-7830-933-6

1. Treinamento de Pessoal.

I. Centro Universitário Leonardo Da Vinci.

# APRESENTAÇÃO

---

O capital humano é o principal diferencial competitivo que uma organização possui, ou seja, o sucesso de uma organização dependerá do bom desempenho de seus funcionários, do comprometimento e motivação dos mesmos em suas tarefas. Sendo assim é necessário que os funcionários sejam pessoas ágeis, empreendedoras, que realizem suas atividades de maneira eficiente. Para isso é imprescindível o investimento em Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Diante disso, cada vez mais as organizações se preocupam com a preparação de seus funcionários. Através do investimento em treinamento e desenvolvimento, proporciona-se aos funcionários novos conhecimentos, a aprimoração das habilidades e atitudes. Dessa forma, os objetivos traçados pela organização são mais fáceis de serem alcançados.

Na primeira unidade deste Caderno de Estudos, vamos aprofundar nosso estudo sobre o treinamento de pessoal. Vamos compreender o que é treinamento e sua importância tanto para o funcionário e para a própria organização. Além disso, vamos conhecer as etapas do treinamento, desde a identificação da necessidade de treinamento, passando pelo planejamento, execução e avaliação.

Na Unidade 2, estudaremos sobre o desenvolvimento de pessoas, o desenvolvimento organizacional e, por fim, abordaremos alguns tópicos dos novos rumos do processo de treinamento e desenvolvimento.

Sabemos que a gestão de pessoas passou por diversas mudanças nos últimos anos, devido a fatores externos e também mudanças no comportamento e necessidades das pessoas. A sua gestão se tornou muito mais complexa, porém, as organizações necessitam se adaptar a essa nova realidade, pois somente assim alcançarão vantagens competitivas.

Dessa forma, veremos nesta unidade que o desenvolvimento de pessoas é um processo que está contido dentro do processo de desenvolvimento organizacional. Ou seja, as organizações somente conseguirão se desenvolver, após desenvolver os indivíduos que nela trabalham.

As mudanças e inovações continuam acontecendo. As maneiras de treinar e desenvolver pessoas e organizações são aprimoradas a todo momento. Portanto, no último tópico dessa unidade apresentaremos os novos rumos que o processo de treinamento e desenvolvimento vem tomando nas organizações.

Na Unidade 3, vamos tratar de um tema muito importante para as organizações que é a avaliação de desempenho. Esta ferramenta tem como objetivo trazer os resultados sobre seu desempenho, bem como apresentar as possíveis melhorias que podem ser trabalhadas.

Para tanto vamos apresentar o sistema de gestão de desempenho, o qual deve englobar desde os objetivos da avaliação de desempenho, o desenvolvimento do programa de avaliação, padrão de avaliação, tipo de avaliação que será aplicado na organização, quais são os padrões de desempenho e *feedback* ao colaborador.

Neste caderno propomos a você, caro(a) acadêmico(a), trazer os objetivos de treinamento tendo como base desde o levantamento das necessidades até o desenvolvimento para que você desempenhe e aproveite melhor suas atividades. O foco é garantir as melhores competências e habilidades dos colaboradores de modo que traga, também, melhores resultados para a organização.

Esperamos que você tenha um ótimo aproveitamento do conteúdo aqui apresentado.

Abraços!

**Prof.<sup>a</sup> Keitty Aline Wille Becker**  
**Prof.<sup>a</sup> Daniele Cristine Maske**  
**Prof.<sup>a</sup> Daniele de Lourdes Curto da Costa Martins**



Você já me conhece das outras disciplinas? Não? É calouro? Enfim, tanto para você que está chegando agora à UNIASSELVI quanto para você que já é veterano, há novidades em nosso material.

Na Educação a Distância, o livro impresso, entregue a todos os acadêmicos desde 2005, é o material base da disciplina. A partir de 2017, nossos livros estão de visual novo, com um formato mais prático, que cabe na bolsa e facilita a leitura.

O conteúdo continua na íntegra, mas a estrutura interna foi aperfeiçoada com nova diagramação no texto, aproveitando ao máximo o espaço da página, o que também contribui para diminuir a extração de árvores para produção de folhas de papel, por exemplo.

Assim, a UNIASSELVI, preocupando-se com o impacto de nossas ações sobre o ambiente, apresenta também este livro no formato digital. Assim, você, acadêmico, tem a possibilidade de estudá-lo com versatilidade nas telas do celular, *tablet* ou computador.

Eu mesmo, UNI, ganhei um novo *layout*, você me verá frequentemente e surgirei para apresentar dicas de vídeos e outras fontes de conhecimento que complementam o assunto em questão.

Todos esses ajustes foram pensados a partir de relatos que recebemos nas pesquisas institucionais sobre os materiais impressos, para que você, nossa maior prioridade, possa continuar seus estudos com um material de qualidade.

Aproveito o momento para convidá-lo para um bate-papo sobre o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes – ENADE.

Bons estudos!



Olá acadêmico! Para melhorar a qualidade dos materiais ofertados a você e dinamizar ainda mais os seus estudos, a Uniasselvi disponibiliza materiais que possuem o código *QR Code*, que é um código que permite que você acesse um conteúdo interativo relacionado ao tema que você está estudando. Para utilizar essa ferramenta, acesse as lojas de aplicativos e baixe um leitor de *QR Code*. Depois, é só aproveitar mais essa facilidade para aprimorar seus estudos!



# BATE SOBRE O PAPO ENADE!



Olá, acadêmico!

Você já ouviu falar sobre o **ENADE**?

Se ainda não ouviu falar nada sobre o ENADE, agora você receberá algumas informações sobre o tema.

Ouviu falar? Ótimo, este informativo reforçará o que você já sabe e poderá lhe trazer novidades.



Vamos lá!

Qual é o significado da expressão ENADE?

**EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DOS ESTUDANTES**

Em algum momento de sua vida acadêmica você precisará fazer a prova ENADE.



Que prova é essa?

É **obrigatória**, organizada pelo INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Quem determina que esta prova é obrigatória... O **MEC – Ministério da Educação**.

O objetivo do MEC com esta prova é o de avaliar seu desempenho acadêmico assim como a qualidade do seu curso.



**Fique atento!** Quem não participa da prova fica impedido de se formar e não pode retirar o diploma de conclusão do curso até regularizar sua situação junto ao MEC.

Não se preocupe porque a partir de hoje nós estaremos auxiliando você nesta caminhada.

Você receberá outros informativos como este, complementando as orientações e esclarecendo suas dúvidas.



Você tem uma trilha de aprendizagem do ENADE, receberá e-mails, SMS, seu tutor e os profissionais do polo também estarão orientados.

Participará de webconferências entre outras tantas atividades para que esteja preparado para #mandar bem na prova ENADE.

Nós aqui no NEAD e também a equipe no polo estamos com você para vencermos este desafio.

Conte sempre com a gente, para juntos mandarmos bem no ENADE!



# SUMÁRIO

<b>UNIDADE 1 – TREINAMENTO DE PESSOAL .....</b>	<b>1</b>
<b>TÓPICO 1 – O TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
<b>2 CONCEITO DE TREINAMENTO .....</b>	<b>4</b>
2.1 PRINCIPAIS OBJETIVOS DO TREINAMENTO .....	7
<b>3 MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO ATRAVÉS DE TREINAMENTO .....</b>	<b>9</b>
<b>4 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO .....</b>	<b>10</b>
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>14</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 1 .....</b>	<b>16</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>17</b>
<b>TÓPICO 2 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E DESENHO DO TREINAMENTO ....</b>	<b>19</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO .....</b>	<b>20</b>
2.1 PRIMEIRA ETAPA – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT) OU DIAGNÓSTICO .....	22
2.1.1 Níveis de análise das necessidades de levantamento .....	23
2.1.2 Meios para identificar as necessidades de treinamento .....	23
2.1.3 Indicadores de necessidades de treinamento .....	25
2.2 SEGUNDA ETAPA: DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....	26
2.2.1 Programação do treinamento .....	28
2.2.1.1 Métodos e técnicas de treinamento .....	31
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>36</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 2 .....</b>	<b>39</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>40</b>
<b>TÓPICO 3 – CONDUÇÃO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO .....</b>	<b>41</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>2 TERCEIRA ETAPA: CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....</b>	<b>42</b>
2.1 TÉCNICAS PARA TRANSMITIR INFORMAÇÃO .....	43
2.2 TÉCNICAS PARA DESENVOLVER HABILIDADES .....	44
2.3 O SUCESSO DO TREINAMENTO .....	45
<b>3 QUARTA ETAPA: AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO .....</b>	<b>47</b>
3.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO .....	50
<b>LEITURA COMPLEMENTAR .....</b>	<b>53</b>
<b>RESUMO DO TÓPICO 3 .....</b>	<b>55</b>
<b>AUTOATIVIDADE .....</b>	<b>56</b>

UNIDADE 2 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES .....	57
TÓPICO 1 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	59
1 INTRODUÇÃO .....	59
2 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	59
3 MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	64
4 A NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL CONTÍNUO .....	67
LEITURA COMPLEMENTAR.....	75
RESUMO DO TÓPICO 1.....	79
AUTOATIVIDADE .....	80
TÓPICO 2 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO.....	81
1 INTRODUÇÃO .....	81
2 A ORIGEM DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO.....	81
3 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO .....	86
4 TÉCNICAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO.....	90
5 OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS COM O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO.....	93
LEITURA COMPLEMENTAR.....	96
RESUMO DO TÓPICO 2.....	99
AUTOATIVIDADE .....	100
TÓPICO 3 – NOVOS RUMOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D.....	103
1 INTRODUÇÃO .....	103
2 A CONSULTORIA INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS .....	103
3 TENDÊNCIAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D.....	109
LEITURA COMPLEMENTAR.....	114
RESUMO DO TÓPICO 3.....	120
AUTOATIVIDADE .....	121
UNIDADE 3 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	123
TÓPICO 1 – SISTEMAS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	125
1 INTRODUÇÃO .....	125
2 ANTECEDENTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	125
3 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	134
4 DELINEAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	135
4.1 QUEM DEVE AVALIAR .....	138
4.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	141
4.3 TREINAMENTO DE AVALIADORES.....	142
LEITURA COMPLEMENTAR.....	144
RESUMO DO TÓPICO 1.....	146
AUTOATIVIDADE .....	147
TÓPICO 2 – MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO .....	149
1 INTRODUÇÃO .....	149
2 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	149
3 MÉTODO DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE.....	150
3.1 ESCALAS GRÁFICAS.....	150
3.2 MÉTODOS DA ESCOLHA FORÇADA .....	155
3.3 PESQUISA DE CAMPO.....	157

3.4 MÉTODO DO ENSAIO.....	160
<b>4 CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....</b>	<b>160</b>
LEITURA COMPLEMENTAR.....	161
RESUMO DO TÓPICO 2.....	164
AUTOATIVIDADE .....	165
<b>TÓPICO 3 – MÉTODOS COMPORTAMENTAIS E MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO.....</b>	<b>167</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>167</b>
<b>2 MÉTODOS COMPORTAMENTAIS .....</b>	<b>167</b>
2.1 MÉTODOS DOS INCIDENTES CRÍTICOS .....	167
2.2 MÉTODO DA LISTA DE VERIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL.....	168
2.3 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL.....	169
2.4 ESCALAS DE OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO.....	169
<b>3 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>170</b>
3.1 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE.....	170
3.2 GESTÃO POR OBJETIVOS.....	170
3.3 <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	172
<b>4 ANÁLISE CRÍTICA DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>	<b>173</b>
<b>5 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O USO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>174</b>
LEITURA COMPLEMENTAR.....	176
RESUMO DO TÓPICO 3.....	180
AUTOATIVIDADE .....	181
REFERÊNCIAS.....	183



## TREINAMENTO DE PESSOAL

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade, você será capaz de:**

- identificar o conceito de treinamento de pessoas;
- identificar os tipos de mudanças de comportamento proporcionados pelo treinamento;
- definir o processo de treinamento e suas principais etapas;
- proporcionar o aprendizado da aplicação das técnicas de levantamento de necessidades de treinamento;
- desenhar o programa de um treinamento;
- aplicar um treinamento para alcançar os objetivos organizacionais;
- avaliar os resultados de treinamentos.

### PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. No final de cada um deles você encontrará atividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – O TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

TÓPICO 2 – LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E DESENHO DO TREINAMENTO

TÓPICO 3 – CONDUÇÃO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO



*Assista ao vídeo  
desta unidade.*





## O TREINAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

### 1 INTRODUÇÃO

Vivemos em um mundo que está em constante transformação, seja por avanços tecnológicos e científicos, quebra de paradigmas, economia etc. Diante desses e de outros diversos fatores, devemos buscar constantemente o conhecimento para que possamos mudar, nos aperfeiçoar, caso contrário não conseguiremos acompanhar essas mudanças.

Portanto, as organizações precisam estar abertas para as mudanças se quiserem manter sua posição no mercado competitivo. Ajustar-se e aperfeiçoar sistemas e processos torna-se uma questão de sobrevivência.

As técnicas de aprendizagem adquirem uma grande e real importância, pois as chances de uma organização mudar com sucesso dependem da capacidade dos funcionários de aprender, adquirir novos conhecimentos e habilidades.

Diante desse cenário, onde as informações e as mudanças acontecem em um ritmo acelerado, as organizações necessitam de um novo perfil de profissional, o que é possível com a educação.

Através do processo de educação profissional que desenvolve conhecimentos e habilidades, as pessoas tornam-se mais competitivas e aptas para realizar suas atividades e assumir novas responsabilidades dentro de uma organização, preparando o homem para sua vida profissional.

A educação profissional é composta por três etapas: Formação, Desenvolvimento e Treinamento. Vamos conhecer essas etapas, mas nosso foco nesta unidade será na etapa do treinamento.

Atualmente as organizações, principalmente as bem-sucedidas, investem em programas de treinamento, pois elas sabem que o capital humano é essencial para o sucesso da empresa e que as pessoas são seu maior diferencial junto ao mercado competitivo atual.

O T&D (Treinamento e Desenvolvimento) passou a ser considerado pelas organizações uma importante ferramenta estratégica, onde é utilizado pelas organizações como forma de desenvolvimento e aprimoramento contínuo das áreas, buscando assim uma maior competitividade perante o mercado.

Vamos então conhecer os conceitos de treinamento, os objetivos, a importância do treinamento para as organizações e também para os funcionários, e as fases que envolvem um treinamento.

## 2 CONCEITO DE TREINAMENTO

Antes de conhecermos os conceitos de treinamento, devemos falar um pouco sobre educação. Sendo assim, vamos ver como Chiavenato (2009, p. 387) descreve o que é educação:

Educação é toda influência que o ser humano recebe do ambiente social, durante a sua existência, no sentido de se adaptar a normas e valores sociais vigentes e aceitos. O ser humano, todavia, recebe essas influências, assimila-as de acordo com suas inclinações e predisposições e enriquece ou modifica seu comportamento de seus próprios padrões pessoais.

Existem vários tipos de educação, dentre elas a social, religiosa, cultural, política, moral, profissional etc. Vamos focar na educação profissional, que visa preparar o homem para a vida profissional. A formação profissional compreende três etapas. Vejamos quais são elas:

1. Formação profissional: é a educação profissional institucionalizada ou não que prepara a pessoa para uma profissão em determinado mercado de trabalho. Seus objetivos são amplos e mediatos situados no longo prazo, visando qualificar a pessoa para uma futura profissão.
2. Desenvolvimento profissional: é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.
3. Treinamento: é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função. Seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAALkAE/desenvolvimento-organizacional>>. Acesso em: 3 set. 2015.

Podemos observar que a formação básica prepara a pessoa para uma profissão, o treinamento adapta para uma atividade específica e o desenvolvimento permite o crescimento profissional.

Quando falamos em treinamento de pessoal, estamos falando em um processo de aprendizagem que ocasionará uma mudança de comportamento (novos hábitos, atitudes e conhecimentos) para que a pessoa possa adequar-se de forma mais produtiva ao cargo.

Agora sim, podemos iniciar nosso estudo acerca do treinamento. Vamos conhecer e compreender a definição de treinamento.

Para Milkovich (2000, p. 338), treinamento é definido como “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Através do treinamento podemos transmitir informações relativas à organização, cargo ou atividades pertinentes ao funcionário para que ele tenha um bom desempenho profissional.

Já Chiavenato (2009, p. 389) descreve o treinamento como “um processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

O treinamento visa melhorar as habilidades do profissional, em um período de curto prazo, de acordo com as necessidades do cargo que o funcionário está exercendo. Através do treinamento os colaboradores têm a oportunidade de conhecer a prática e a conduta desejada e solicitada pela empresa para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Segundo Marras (2011, p. 133), treinamento “é um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Muitas vezes, o nosso conhecimento acerca de algo já está ultrapassado e necessitamos nos aperfeiçoar. O treinamento auxilia na renovação do conhecimento.

Podemos compreender que através do treinamento é possível adequar as pessoas, fazendo com que elas desenvolvam as competências necessárias para desempenhar tarefas ou assumir um determinado cargo, além de torná-las mais criativas, inovadoras, contribuindo para o alcance dos objetivos da organização.

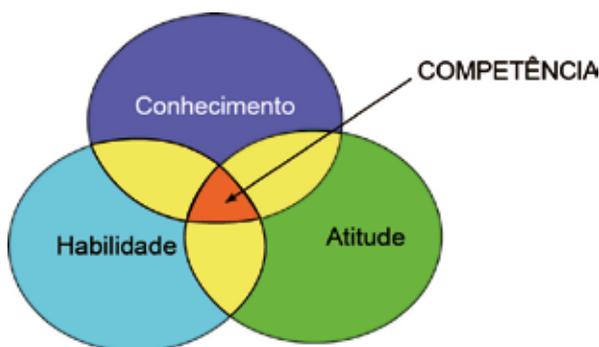
Independente da tarefa que iremos realizar, são necessários três aspectos: Conhecimento, Habilidades e Atitude (CHA). Segundo Marras (2011), o treinamento causará uma mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada trabalhador, pois o treinamento implementará ou modificará essa bagagem de CHA que possuímos.

Muitas vezes, ao assumirmos uma tarefa ou um cargo, será necessário possuir alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que até então não possuímos, e essa carência de CHA pode ser corrigida através do treinamento.



Você já deve ter estudado sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em outras disciplinas no decorrer de seu curso, mas vamos relembrar: **Conhecimento = Saber**: conhecimentos adquiridos no decorrer da nossa vida, seja nas escolas, universidades, cursos etc.; **Habilidade = Saber fazer**: todo o conhecimento que praticamos aperfeiçoado à habilidade; e **Atitude = Querer fazer**: são os comportamentos que temos diante de situações e tarefas do nosso dia a dia. A junção desses três elementos que cada indivíduo possui forma o que chamamos de competência.

FIGURA 1 – CONHECIMENTO, HABILIDADE E ATITUDE = COMPETÊNCIA

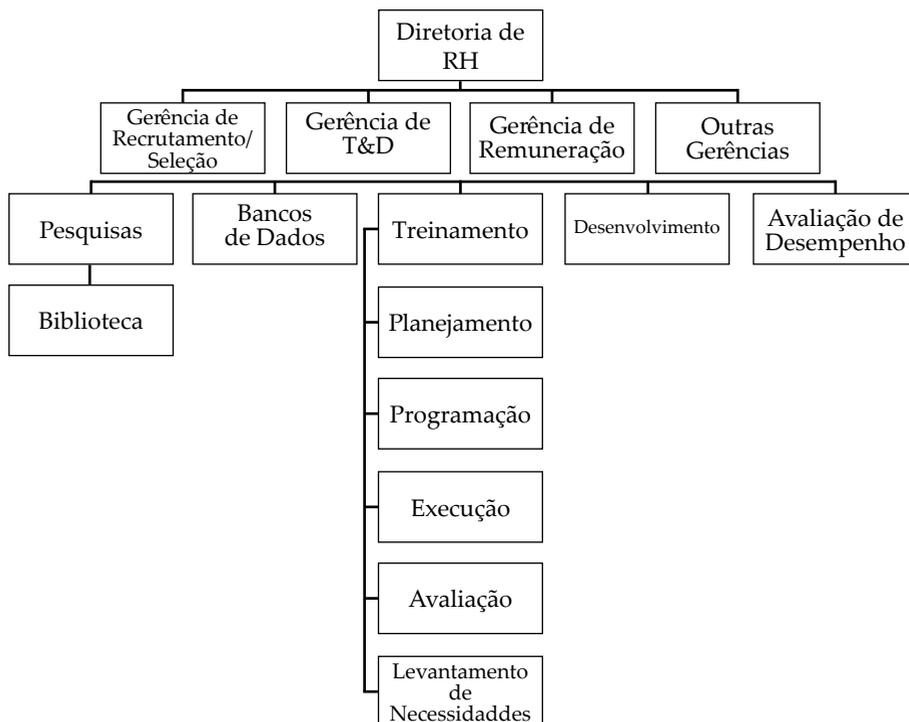


FONTE: Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9002/voce-e-competente.html#>>. Acesso em: 8 set. 2015.

Após conhecermos algumas definições de treinamento, você conseguiu compreender o que é treinamento? Quero propor para você escrever a definição de treinamento com suas próprias palavras, de acordo com a sua compreensão sobre o assunto. Vamos lá!

Como um dos subsistemas mais importantes da administração de RH, a área de treinamento e desenvolvimento (T&D) apresenta-se organicamente conforme a Figura 2.

FIGURA 2 – MODELO DE ORGANOGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO



FONTE: Marras (2011, p. 134)

## 2.1 PRINCIPAIS OBJETIVOS DO TREINAMENTO

As organizações estão sempre em busca de novas formas de aumentar a produtividade com o menor custo e uso de recursos possíveis. O treinamento é uma das soluções encontradas para o alcance deste objetivo, pois utilizando esse modelo de aprendizado, as equipes podem se aperfeiçoar e otimizar seus resultados.

Vejam agora quais são os principais objetivos do treinamento. Segundo Chiavenato (2009), são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas do cargo;
- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;
- c) Mudar a atitude das pessoas, seja para proporcionar um clima mais satisfatório entre as pessoas ou para aumentar-lhes a motivação, tornando-as mais receptivas às novas técnicas de gestão.

O treinamento, além de oportunizar a otimização de tarefas, também proporciona uma melhoria no clima organizacional, pois os funcionários sentem-se motivados e reconhecidos pela organização.

Já Marras (2011) ressalta dois objetivos relevantes do treinamento: objetivos específicos e genéricos. Os objetivos específicos promovem a qualificação do funcionário, possibilitando a ampliação de seus conhecimentos e manter-se em sintonia com as inovações da sua área de trabalho.

Marras (2011, p. 135) ainda define os objetivos específicos como sendo:

Formação profissional: tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função. Especialização: oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados. Reciclagem: tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Os objetivos genéricos, de acordo com o mesmo autor, contribuem para que o empregado se desenvolva e para que a capacitação adquirida por ele estimule sua motivação no contexto da empresa, tendo como prioridade a melhoria da qualidade da produção e permitir que o funcionário alcance o nível de desenvolvimento organizacional apresentado pela empresa.

Segundo Marras (2011), quanto à sua abrangência, os objetivos do treinamento dividem-se em dois aspectos: técnico e comportamental.

Aspecto técnico: No que tange ao aspecto técnico do treinamento, a área de T&D deve submeter sua programação a cada setor específico da empresa em que o treinamento será aplicado, principalmente no que diz respeito ao conteúdo, resultados esperados, pessoal a ser treinado e escolha do instrutor. A 'homologação' desses itens pelo setor 'cliente' garante à área de T&D uma maior probabilidade de acerto técnico nos resultados finais, ao mesmo tempo que cria um laço de comprometimento entre o cliente e a organização de T&D, extremamente importante para a credibilidade e visibilidade do sistema. (MARRAS, 2011, p. 137).

Já o aspecto comportamental é definido pelo autor como:

Aspecto comportamental: Quanto ao aspecto comportamental a ser abordado nos módulos de treinamento, embora busque sugestões e convide as demais áreas da empresa a apreciar o desenho dos módulos, a área de T&D deve ser a responsável prioritária pelas informações e valores que serão repassados aos treinandos, levando em conta o 'padrão' de comportamentos e atitudes esperado pela organização em seus trabalhadores. Nesse caso está em jogo o perfil

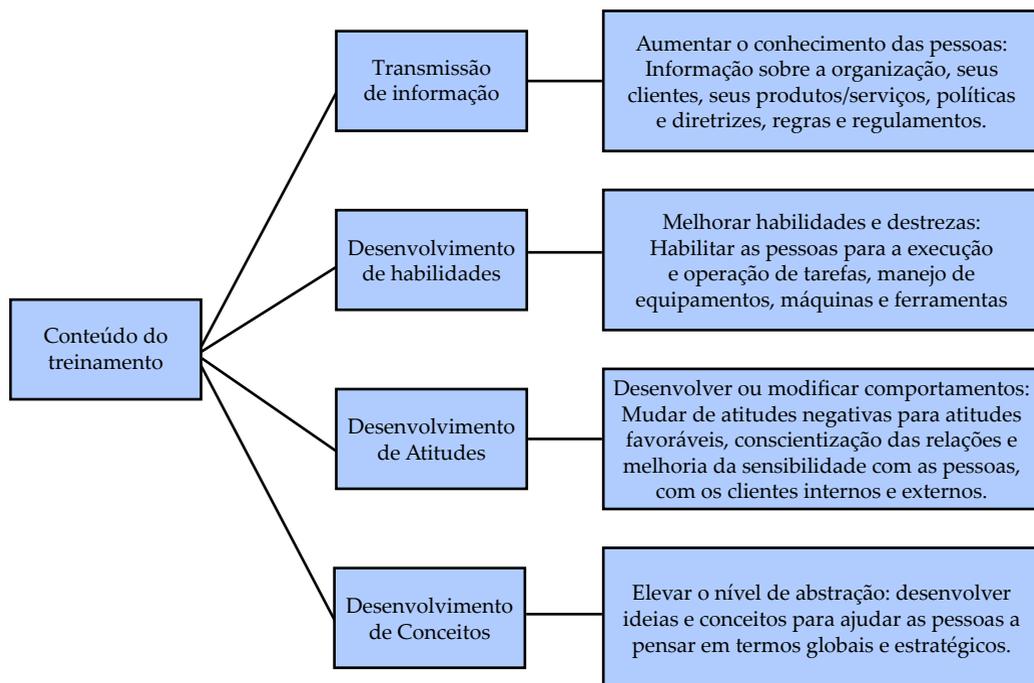
cultural da empresa e, por essa razão, o mínimo que se espera é que a área de T&D domine completamente tal matéria, para poder orientar devidamente os rumos a serem seguidos por cada módulo de treinamento. (MARRAS, 2011, p. 137).

Os aspectos técnicos referem-se aos aspectos específicos, processos, atividades. Estão relacionados com o conhecimento. Trata-se de um treinamento programado de acordo com as necessidades definidas em conteúdo para a obtenção de um bom resultado. Já os aspectos comportamentais referem-se aos valores organizacionais, ou seja, os comportamentos e atitudes que a organização espera de seus colaboradores no ambiente de trabalho.

### 3 MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO ATRAVÉS DO TREINAMENTO

Já falamos que o treinamento ocasiona mudanças no comportamento nas pessoas, mas você sabe quais seriam essas mudanças de comportamento proporcionadas pelo treinamento? De acordo com Chiavenato (2009), o conteúdo do treinamento pode ocasionar quatro tipos de mudanças de comportamento. Vejamos a figura a seguir para conhecermos quais são essas mudanças de comportamento através do treinamento.

FIGURA 3 - TIPO DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO



Esses quatro tipos de conteúdo do treinamento podem ser utilizados separadamente ou conjuntamente, mas geralmente as organizações realizam programas de treinamento que promovem essas quatro mudanças de comportamento, afinal, eles estão interligados.

O treinamento, além de transmitir informações, possibilita que o funcionário desenvolva habilidades, destrezas e atitudes. Sendo assim, pode também servir de base para um mapeamento das competências individuais e organizacionais.

Vejamos um exemplo onde podemos identificar cada uma dessas quatro mudanças:

Em alguns programas de treinamento de vendedores, por exemplo, incluem-se transmissão de informação (sobre a empresa, sobre os produtos, sobre os clientes, sobre o mercado etc.), desenvolvimento de habilidades (preenchimento de pedidos, cálculo dos preços etc.), desenvolvimento de atitudes (como tratar o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como argumentar e contornar as negativas do cliente etc.) e desenvolvimento de conceitos (relacionados com a filosofia da empresa e ética profissional). (CHIAVENATO, 2009, p. 390).

Agora, prezado(a) acadêmico(a), pense em um treinamento do qual você já participou e procure identificar essas quatro mudanças de comportamento geradas pelo treinamento. Procure identificar também se todas essas mudanças foram proporcionadas em um único treinamento.

## 4 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO

Quando uma organização investe em treinamento, ela está investindo em seu futuro, pois terá profissionais mais preparados e que apresentarão resultados melhores. Vários autores consideram o treinamento como um investimento. De acordo com Chiavenato (2009, p. 389), “o treinamento não é despesa, mas um investimento cujo retorno é altamente compensador para a organização”.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) destacam que o treinamento proporciona inúmeros benefícios, tanto para a organização como para o empregado e também para o mercado de trabalho. Vejamos quais são estes benefícios:

**Benefícios para o mercado de trabalho:** Definição das características e atribuições dos empregados; Racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores; Melhoria dos padrões profissionais treinados.

**Benefícios para o empregado:** Possibilidade de aproveitamento das aptidões dos empregados; Favorecimento da estabilidade de mão de obra; Favorecimento ao espírito de competição e fortalecimento da confiança como processo normal da melhoria funcional; Valorização do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa.

**Benefícios para a organização:** Aprimoramento dos produtos e serviços produzidos; Possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho; Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata na própria organização; Melhores condições de adaptação aos progressos de tecnologia industrial; Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho; Condições de competitividade, em razão da capacidade de oferecer melhores produtos e serviços; Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade pessoal; Tendência à diminuição dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho.

Você imaginava que o treinamento pudesse proporcionar tantos benefícios assim? Agora que você conheceu todos esses benefícios acerca do treinamento, consegue visualizar a real importância do treinamento nas organizações e na vida das pessoas?

Lacombe (2011) destaca alguns pontos para explicar por que as empresas treinam. Vejamos a visão do autor:

Para proporcionar ao empregado novas habilitações ou melhorar as que já possui. Ele deve, portanto, produzir mais e melhor para a empresa, proporcionando um retorno ao investimento que a empresa fez em treinamento.

Fatores importantes:

1. Toda empresa tem suas peculiaridades e especificidades que o empregado desconhece ao ser admitido, que precisam ser ensinadas.
2. Novas funções surgem e outras desaparecem.
3. Os bons profissionais gostam de aprender e ouvir.
4. O treinamento pode contribuir para atrair e reter bons funcionários.
5. O treinamento proporciona um ambiente desafiador e motivador para os bons profissionais.
6. As exigências do mercado avançam velozmente, e as pessoas desejam ser treinadas para suprir essa necessidade.

FONTE: Disponível em: <<https://docs.google.com/document/d/1h6ZnibIKT4JNtyJE9wFCswntUmylsglu0-wHFzvBJZM/preview>>. Acesso em: 8 set. 2015.

Podemos perceber que a importância do treinamento nas organizações está ligada ao bem-estar do funcionário, ao preparo do mesmo para um bom desempenho e para atender as exigências do mercado.

Mesmo que a empresa não queira realizar um treinamento para seus funcionários, chegará um momento em que o fará, mesmo que de maneira informal, pois nada permanece da mesma forma ou é feito do mesmo jeito para sempre, a não ser que a empresa queira parar no tempo.

De acordo com a consultoria WK Prisma, os países desenvolvidos investem até três vezes mais em treinamento do que o Brasil. Além disso, quando uma empresa implementa a prática do treinamento constante – “*Learning Organization*” –, ela aumenta a sua capacidade de atrair e reter talentos.



*Learning Organization* é um termo em inglês criado por um professor da Universidade de Harvard para designar as organizações em constante aprendizagem ou organizações que aprendem. (FONTE: Disponível em: <<http://marketingfuturo.com/category/administracao/page/4/>>.)

Vejamos alguns questionamentos e pontos que devem ser analisados quando pensamos em investir em treinamento:

- (1) O candidato terá oportunidade de utilizar o aprendizado na função atual ou potencial?
- (2) O candidato tem mente aberta frente a novas exigências e tendências?
- (3) O candidato se comunica claramente ao expor críticas, dúvidas e ideias?
- (4) O candidato possui grau elevado de real participação e retenção?
- (5) O candidato mostra vontade e capacidade de aplicar e compartilhar o aprendizado?

FONTE: Disponível em: <<http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/como-investir-treinamento-empresarial.html>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

Esses questionamentos são importantes para que o treinamento seja realmente um investimento.

Outro ponto importante levantado pela consultoria é que, quanto mais prático, mais envolvente, mais dinâmico e mais interativo for o treinamento, melhor será o resultado para a empresa e também para o empregado.

Segundo Lacombe (2011, p. 381), “quem trabalha em uma empresa ganha não só a remuneração, mas também aprendizagem e contatos profissionais. A prioridade que a empresa dá ao treinamento sinaliza para seu pessoal a importância atribuída às pessoas”.

O treinamento possui grande importância para as organizações, pois a empresa obtém melhores resultados quando dispõe de equipes qualificadas e que estão trabalhando de forma alinhada com os seus objetivos. Já para o funcionário, o treinamento é importante, pois qualifica este funcionário, e o mesmo sente-se motivado porque pode desenvolver todo o seu potencial e contribuir de forma mais eficaz para o crescimento da organização.

Assim que um novo funcionário é inserido no corpo da empresa, ele deve ser instruído sobre as políticas, normas, produtos, regras e procedimentos de trabalho, para que possa aplicar a sua real capacidade no ideal proposto pela organização. Também é válido ressaltar a importância dos treinamentos a todos os colaboradores quando se trata de alguma mudança na cultura, máquinas ou processos da empresa. Os treinamentos devem envolver sempre a participação de encarregados, gerentes e líderes de repartições, pois eles conhecem bem quais são as reais deficiências e carências que serão supridas através desses treinamentos.

FONTE: Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-de-pessoal-para-as-organizacoes/67060/>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

Investir em treinamento é uma das formas que as instituições possuem para trabalhar suas equipes de maneira a capacitá-las e, conseqüentemente, garantir o seu sucesso no ramo de atividade.

Não investir em treinamento para seus colaboradores pode trazer dificuldades competitivas para a empresa, devido à falta de gente qualificada para exercer determinados cargos.

Já as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que investem em treinamentos e desenvolvimento de seus funcionários, elas visam garantir bons retornos e aperfeiçoamento de capacidades e motivações de seus colaboradores, para torná-los membros cada vez mais valiosos da organização.

Convido você, acadêmico(a), a ler o texto sobre a empresa Brasil Kirin, que percebeu a importância do treinamento de seus colaboradores. Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### BRASIL KIRIN INVESTE NO TREINAMENTO DE COLABORADORES

*Com escolas de capacitação, a companhia ofereceu mais de 800 mil horas em cursos para seus mais de 10 mil profissionais*

A gestão de pessoas focada no conhecimento é parte da visão estratégica de negócios da Brasil Kirin, uma das maiores empresas de bebidas do país. Por isso, a companhia tem investimentos consistentes em treinamentos de funcionários por meio de programas da Academia Brasil Kirin.

A empresa acredita que profissionais bem preparados e satisfação são um diferencial de mercado, que apoiam o crescimento e ajudam a garantir um desempenho superior nos processos de inovação. “Acreditamos que uma empresa forte é feita de pessoas conscientes de sua importância na construção dos negócios, por isso vamos continuar investindo nos profissionais, tanto no desenvolvimento, quanto na fidelização de talentos”, afirma Américo Garbuio, VP de Desenvolvimento Humano e Organizacional da Brasil Kirin.

Só em 2013, a empresa proporcionou aos seus mais de 10 mil funcionários cerca de 800 mil horas de capacitação (presencial e *e-learning*), frente a menos de 500 mil horas em 2012. Ao todo, são oferecidos 307 cursos gratuitos dentro das Escolas de Aprendizagem: *Supply Chain*, Comercial e Liderança. O funcionário possui uma Trilha de Aprendizagem composta por quatro etapas de desenvolvimento: Integração Institucional, Integração Funcional, Obrigatórios Legais e Aprimoramento.

Para os funcionários, é uma oportunidade de desenvolvimento relevante. “Os programas de desenvolvimento são um diferencial na empresa. São cursos de alto nível, com instrutores qualificados, e a preparação é realizada com fundamento e estudos”, afirma Fernando Mancuso Garbi, gerente de Desenvolvimento de Vendas.

A Academia Brasil Kirin foi criada em 2002 e, nos últimos anos, foi responsável pela construção de mais de 500 treinamentos, tanto no formato *e-learning* quanto presencial. Para cada área de treinamento há ambientes de capacitação e ferramentas próprias de aprendizado. Para a Escola de *Supply Chain*, a maior de todas as escolas, a empresa construiu a “Oficina Escola”, um espaço que simula os diferentes processos industriais, com ferramentas e equipamentos do dia a dia do profissional da área industrial.

Já o Portal Academia Brasil Kirin é um ambiente de aprendizado diferenciado, com diversidade de soluções para o desenvolvimento de competências. O portal conta com ferramentas de colaboração e também com soluções de aprendizado, como: cursos *e-learning*, *games*, repositório de conhecimento (biblioteca virtual),

espaço do multiplicador e escola de aprendizagem. Tendo em vista o negócio, que requer velocidade e inovação, além do cenário de mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, a empresa adotou estratégias de educação a distância para ultrapassar as fronteiras de espaço e tempo. Desta forma, a ferramenta tem abrangência nacional, ou seja, alcança os funcionários diretos e indiretos, possibilitando disseminar os conhecimentos necessários para a atuação, auxiliando num desempenho superior e *performance* diferenciada.

Por conta da iniciativa, a Brasil Kirin é referência no segmento de Recursos Humanos. Nos últimos três anos, as boas práticas existentes na empresa foram vencedoras do MAKE Award Brasil 2013, o mais conhecido prêmio de Gestão do Conhecimento no mundo, concedido pela organização inglesa TKN – The Know Network. Além disso, por quatro anos seguidos, de 2009 a 2012, as práticas de educação receberam o prêmio *e-Learning* Brasil.

A empresa, ainda, com o objetivo de viabilizar novas oportunidades para aprimorar os conhecimentos de seus funcionários e seus familiares, firmou parcerias com instituições de cursos técnicos, graduação, pós-graduação, MBA e idiomas, para garantir descontos e condições especiais.

### **Sobre a Brasil Kirin**

A Brasil Kirin, subsidiária do grupo global Kirin Holdings Company, é uma das maiores empresas de bebidas do país, com 13 fábricas em 11 estados e mais de 10 mil funcionários. Suas marcas são distribuídas por 19 centros próprios e mais de 190 revendas para cerca de 600 mil pontos de venda em todo o Brasil.

Seu vasto portfólio de bebidas inclui cervejas, refrigerantes, sucos, energéticos e águas, com as marcas Schin, Nova Schin, Schin no Grau, Devassa, Baden Baden, Eisenbahn, Cintra, Glacial, Água Schin, Fibz, ECCO, Schin Refrigerantes, Schin Tônica, Itubaína, Mini Schin, Fruthos e Skinka.

Seguindo padrões mundiais de excelência em manufatura, a companhia desenvolve ações que privilegiam o cuidado e a continuidade dos recursos naturais. A Brasil Kirin é a empresa de bebidas mais premiada no país na metodologia de gestão TPM (*Total Productive Maintenance*).

A Kirin Holdings Company é um grupo global com mais de 46 mil funcionários no mundo, presente em mais de 15 países.

FONTE: Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/noticias/?id=1447>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico você viu que:**

- Através do processo de educação profissional que desenvolve conhecimentos e habilidades, as pessoas tornam-se mais competitivas e aptas para realizar suas atividades.
- O treinamento é um processo de curto prazo, onde as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências.
- Através do treinamento é possível adequar as pessoas para que elas possam desempenhar tarefas ou assumir novos cargos.
- O treinamento proporciona quatro tipos de mudanças de comportamento.
- O treinamento, quando bem aplicado, traz benefícios para o funcionário, para a organização e também para o mercado de trabalho.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Descreva por que é importante que as organizações invistam em treinamento para seus funcionários.
- 2 Identifique e descreva as mudanças de comportamento geradas por um treinamento do qual você já participou.
- 3 O treinamento possibilita que o funcionário desempenhe melhor suas atividades e para isso é necessária a mudança de comportamento. Com relação ao treinamento, classifique V para as sentenças verdadeiras e F para as sentenças falsas:  
  
( ) O treinamento deve acontecer somente quando o colaborador iniciar suas atividades na organização.  
( ) O treinamento proporcionará ao funcionário conhecimentos que não estão relacionados com a atual função desempenhada pelo mesmo.  
( ) O treinamento possibilita uma melhor adaptação das pessoas para um determinado cargo.  
( ) O treinamento tem foco na resolução de problemas relacionados com o desempenho da atual função.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) F – F – V – V.
- b) ( ) F – V – F – V.
- c) ( ) V – V – V – F.
- d) ( ) V – F – F – V.

- 4 Converse com pessoas que já participaram de treinamento proporcionado pelas empresas em que elas trabalham e descreva como o treinamento é importante na visão do funcionário, ou como ele (funcionário) sentiu-se diante do convite para participar de um treinamento. Você também pode relatar sua própria opinião.



Assista ao vídeo de  
resolução da questão 3





## LEVANTAMENTO DE NECESSIDADE E DESENHO DO TREINAMENTO

### 1 INTRODUÇÃO

Antes de iniciarmos um treinamento, devemos identificar a sua real necessidade, afinal, nenhuma organização quer gastar dinheiro de forma desnecessária.

Alguns programas de treinamento possuem o objetivo de transmitir informações ao funcionário sobre a organização, suas políticas e diretrizes, regras e procedimentos, missão e visão da organização, produtos, serviços, clientes e concorrentes.

Já outros treinamentos possuem foco na capacitação dos funcionários para que eles possam realizar suas atividades e assumir um determinado cargo da melhor forma possível.

Ao se treinar um empregado, este pode sentir-se prestigiado perante sua empresa, pois desta forma ela demonstra sua preocupação em capacitar bem seus profissionais, dando-lhes a oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Porém, para alcançar o sucesso no treinamento é importante que os envolvidos estejam abertos para mudanças. Afinal, sem mudança não existe sucesso em um treinamento. Se não fosse para mudar algo, então para que promover um treinamento?

O treinamento bem planejado e aplicado torna-se uma ferramenta eficaz para a geração de melhorias e de qualidade dos produtos ou serviços de uma organização, gerando satisfação para todos: colaboradores, organização, atuais e futuros clientes.

Além da flexibilidade para mudanças, para que o treinamento tenha sucesso e traga benefícios é necessário seguirmos algumas etapas. Seguindo e executando cada uma dessas etapas é possível alcançar os objetivos desejados e proporcionar motivação para todos da organização.

Vamos então dar continuidade aos nossos estudos, vamos conhecer as etapas do treinamento de pessoal, e neste tópico vamos aprofundar nosso conhecimento sobre as duas primeiras etapas. Vamos lá!

## 2 ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO

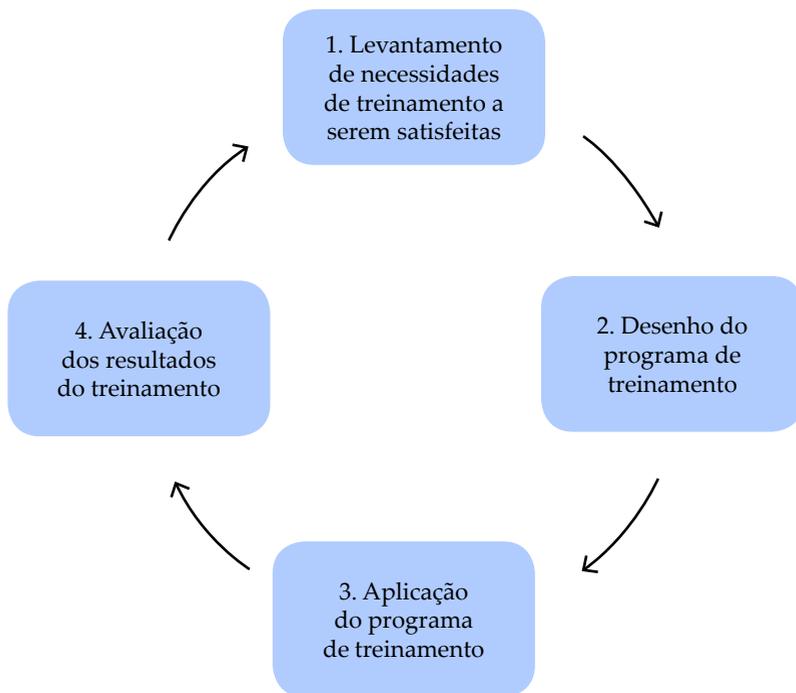
Para realizarmos um treinamento, existem alguns aspectos que devem ser analisados, como, por exemplo:

- Quem deve ser treinado?
- Em que treinar?
- Como treinar?
- Quem irá executar o treinamento?
- Quando treinar? Entre outros.

Além disso, após o treinamento ter acontecido, é necessário saber se os objetivos acerca deste treinamento realmente foram alcançados.

Mas como obter as respostas dos questionamentos acima? Para nos auxiliar na execução de um treinamento, vejamos as etapas do processo de treinamento identificadas por Chiavenato (2004).

FIGURA 4 - ETAPAS DO TREINAMENTO



FONTE: Chiavenato (2004)

Vejam os a definição dessas etapas, de acordo com Chiavenato (2004):

1. Diagnóstico: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
2. Desenho: é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. Implementação: é a aplicação e a condução do programa de treinamento.
4. Avaliação. É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Vejam os a figura a seguir para compreendermos melhor cada uma dessas etapas:

FIGURA 5 – O PROCESSO DE TREINAMENTO

Necessidades a Satisfazer	Desenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
<p><b>Diagnóstico da Situação</b></p>	<p><b>Decisão Quanto à Estratégia</b></p>	<p><b>Implementação ou Ação</b></p>	<p><b>Avaliação e Controle</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Objetivos da Organização</li> <li>* Competências Necessárias</li> <li>* Problemas de Produção</li> <li>* Problemas de Pessoal</li> <li>* Resultados da Avaliação do Desempenho</li> </ul>	<p>Programação do treinamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Quem treinar</li> <li>* Como treinar</li> <li>* Em que treinar</li> <li>* Onde treinar</li> <li>* Quando treinar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de linha,</li> <li>- Assessoria de RH</li> <li>- por ambos</li> <li>- por terceiros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Monitoração do Processo</li> <li>* Avaliação e Medição de Resultados</li> <li>* Comparação da Situação Atual com a Situação Anterior</li> <li>* Análise do custo/benefício</li> </ul>

FONTE: Chiavenato (2004, p. 343)

Seguindo essas etapas é possível realizarmos um treinamento de forma eficaz, investindo onde realmente existe a necessidade e possibilitando inúmeros benefícios para a organização e para os funcionários.

Não podemos confundir treinamento com uma simples realização de cursos e proporcionar informação. Treinar “significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham” (CHIAVENATO, 2004, p. 343).

Vamos agora estudar cada uma dessas etapas? Vamos iniciar nossos estudos analisando as duas primeiras etapas do processo de treinamento: Diagnóstico e Desenho do Programa de Treinamento

## 2.1 PRIMEIRA ETAPA – LEVANTAMENTO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO (LNT) OU DIAGNÓSTICO

Muitas vezes, a necessidade de treinamento não é clara, e para que não deixemos de realizar um treinamento que seja fundamental para os processos de uma organização, é necessário diagnosticar essa necessidade através de levantamentos e pesquisas internas, que nos permitirão identificar e localizar essa necessidade de treinamento.

Diante disso, a primeira etapa do processo de treinamento é o chamado Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (LNT) ou Diagnóstico.

Chiavenato (2004) define como necessidade de treinamento as carências de preparo profissional, ou seja, a diferença entre o que o profissional deveria fazer e o que ele realmente sabe fazer e está fazendo.

Existem nas organizações certos problemas que, a princípio, evidenciam necessidades de treinamento, porém, sem uma investigação mais criteriosa, fica difícil concluir que são solúveis por uma ação de treinamento. Por exemplo: a elevada rotatividade; inúmeras reclamações por parte dos clientes sobre a qualidade dos produtos; o alto índice de acidentes; as más relações humanas; a má liderança; a falta de motivação e o baixo moral dos empregados etc.

Esses problemas evidenciam sintomas que demonstram, à primeira vista, necessidades de treinamento. Compete aos profissionais da área efetuar um minucioso levantamento para identificar as causas mais prováveis de um desses sintomas observados, e, então, estudar a viabilidade de serem tratadas por treinamento. Portanto, pode-se afirmar que a chave do sucesso de um treinamento está na identificação real das necessidades.

Vejamos então como realizar este levantamento de necessidades.

## 2.1.1 Níveis de análise das necessidades de levantamento

O levantamento da necessidade de treinamento pode ser realizado nos seguintes níveis de análise: análise organizacional, análise de operações e tarefas e análise de pessoas.

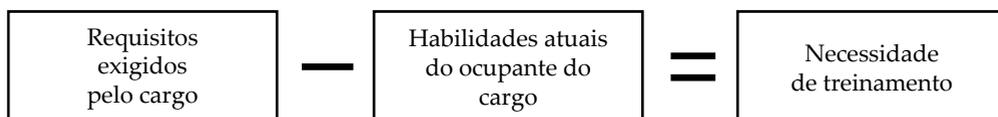
Vamos então compreender cada um desses níveis de análise:

**Análise organizacional:** envolve a empresa como um todo, seus objetivos, seus problemas, suas metas, seus recursos etc., e também ao ambiente externo ao qual a empresa está colocada, para que se saiba o que deve ser ensinado no treinamento. De acordo com Bohlander e Scott (2015, p. 265), “a análise organizacional é um exame de ambiente, de suas estratégias e recursos da empresa para determinar onde a ênfase de treinamento deve ser colocada”.

**Análise de operações e tarefas:** o foco desta análise está nos cargos, quais as habilidades, conhecimentos e atitudes se deve ter para realizar de maneira eficaz determinado cargo. E assim verificar se há ou não a necessidades de realizar treinamento. De acordo com Bohlander e Scott (2015, p. 266), “a análise de tarefas é o processo de determinar que conteúdo de programa de treinamento deveria estar na base em um estudo das tarefas e deveres envolvidos no trabalho”.

**Análise dos recursos humanos:** nesta análise se tem uma ênfase maior nas pessoas, tanto quanto à sua quantidade quanto à sua qualidade para as atividades atuais e futuras da empresa. De uma maneira simples, pode-se dizer que o objetivo da análise de recursos humanos na elaboração de necessidade de treinamento é a de verificar se será vantajoso para a organização realizar o treinamento ou se apenas será um desperdício de dinheiro e de tempo.

FIGURA 6 - CONCEITO DE NECESSIDADE DE TREINAMENTO NO NÍVEL DO CARGO



FONTE: Chiavenato (2009)

## 2.1.2 Meios para identificar as necessidades de treinamento

Existem meios que auxiliam a organização a identificar onde o treinamento é necessário. Vamos conhecer agora os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades de treinamento:

Os principais meios utilizados para levantamento de necessidades de treinamento são:

- **Avaliação de desempenho:** permite monitorar o desempenho das pessoas, identificar as necessidades de treinamento ou aconselhamento e averiguar as áreas da empresa que reclamam uma atenção imediata em relação ao desempenho ou resultados alcançados;
- **Observação:** verificar onde ocorre a evidência do trabalho ineficiente, como excessiva quebra de equipamento, atraso em relação ao cronograma ou programação, gargalos de produção, perda excessiva de matéria-prima, número acentuado de problemas disciplinares, alto índice de ausências, rotatividade elevada etc.;
- **Questionários:** por meio de questionários e listas de verificação (*checklists*) que identifiquem problemas de produção que evidenciem necessidades de treinamento;
- **Solicitação de supervisores e gerentes:** os próprios gerentes e supervisores podem averiguar e localizar necessidades de treinamento de suas equipes;
- **Entrevistas com supervisores e gerentes:** contatos diretos com supervisores e gerentes para solucionar problemas por meio de treinamentos;
- **Reuniões interdepartamentais:** discussões interdepartamentais acerca de assuntos concernentes aos objetivos organizacionais, problemas operacionais, planos para determinados objetivos e outros assuntos administrativos podem identificar necessidades de treinamentos;
- **Exame de funcionários:** testes sobre o conhecimento do trabalho de funcionários que executam determinadas funções ou tarefas para verificar carências de conhecimentos específicos ao cargo;
- **Mudanças no trabalho:** sempre que modificações totais ou parciais nas rotinas de trabalho sejam introduzidas, se torna necessário o treinamento prévio dos empregados nos novos métodos e processos de trabalho;
- **Entrevista de saída ou desligamento:** quando um funcionário está deixando a empresa é o momento mais apropriado para conhecer, não apenas sua opinião sincera sobre a organização, mas também as razões que motivam sua saída. É possível que na entrevista de saída várias deficiências da organização passíveis de correção venham à superfície;
- **Análise e descrição de cargos:** para permitir informação sobre a natureza e composição de cargo ou atividade.

- Relatórios periódicos: relacionados com a produção ou com os resultados da empresa para indicar possíveis ineficiências, problemas e identificação de necessidades de treinamentos.

FONTE: Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=j2xyr4u54](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=j2xyr4u54)>. Acesso em: 3 set. 2015.

Chiavenato (2009) aponta que a necessidade de treinamento é de responsabilidade de linha e uma função de *staff*, cabendo ao administrador de linha a responsabilidade pela percepção dos problemas provocados pela carência de treinamento.

### 2.1.3 Indicadores de necessidades de treinamento

Existem indicadores que apontam que a organização necessita de treinamento. De acordo com Chiavenato (2009), esses indicadores podem apontar necessidades futuras que são chamadas de Indicadores *a priori*, ou podem indicar necessidades passadas que são chamados de Indicadores *a posteriori*.

Vamos identificar cada um deles:

**Indicadores *a priori*:** eventos que, se acontecerem, provocarão futuras necessidades de treinamento.

São exemplos de eventos:

- Expansão da empresa e admissão de novos funcionários;
- Redução do número de empregados;
- Mudança de métodos e processos de trabalho;
- Substituição e movimentação de pessoal;
- Faltas, licenças e férias do pessoal;
- Expansão dos serviços;
- Mudanças nos programas de trabalho ou de produção;
- Modernização do maquinário e equipamento;
- Produção e comercialização de novos produtos ou serviços.

**Indicadores *a posteriori*:** são problemas devido à necessidade de treinamento que não foram atendidos. Estes problemas podem estar relacionados com a produção ou com o pessoal.

Vejamos quais são:

### **Problemas de produção:**

- Qualidade inadequada da produção;
- Baixa produtividade;
- Avarias frequentes em equipamentos e instalações;
- Comunicações defeituosas;
- Tempo de aprendizagem e interação ao cargo muito prolongado;
- Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos;
- Excesso de erros e desperdícios;
- Elevado número de acidentes;
- Pouca versatilidade de empregados;
- Mau aproveitamento do espaço disponível etc.

### **Problemas de pessoal:**

- Relações deficientes entre o pessoal;
- Número excessivo de queixas;
- Pouco ou nenhum interesse pelo trabalho;
- Falta de cooperação;
- Faltas ou substituições em demasia;
- Dificuldades na obtenção de bons elementos;
- Tendência a atribuir falhas aos outros;
- Erros na execução de ordens.

Podemos perceber que existem diversos fatores que indicam que a organização necessita de treinamento. Cabe à organização ficar atenta a estes indicadores e colher as informações necessárias.

A organização que se atenta a esses indicadores poderá atuar de uma forma preventiva, melhorando o desempenho de seus funcionários, evitando assim prejuízos para a organização.

## 2.2 SEGUNDA ETAPA: DESENHO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Após identificada a necessidade de treinamento, damos início à segunda etapa, que consiste em elaborar, programar o treinamento.

Nesta etapa define-se o programa de treinamento, o conteúdo, metodologias e recursos que serão utilizados para o treinamento. Definem-se também os participantes e os indicadores de resultados.

Para que seja possível traçar a programação do treinamento, existem algumas informações que devem ser fornecidas pelo levantamento das necessidades de treinamento. Vejamos quais informações são essas:

QUADRO 1 - INFORMAÇÕES PARA A PROGRAMAÇÃO DO TREINAMENTO

Quem deve ser treinado	→	Treinandos
Quem vai treinar	→	Treinados ou instrutor
Em que treinar	→	Assunto ou conteúdo do treinamento
Onde treinar	→	Local físico, órgão ou entidade
Como treinar	→	Método de treinamento e/ou recursos necessários
Quando treinar	→	Agenda do treinamento e horário
Quanto treinar	→	Volume, duração ou intensidade
Para que treinar	→	Objetivo ou resultados esperados

FONTE: Chiavenato (2009, p. 399)

O programa de treinamento deve estar associado às necessidades estratégicas da organização. Optar por pacotes de treinamento prontos, na maioria das vezes, não é a solução para as necessidades da organização. É preciso avaliar as necessidades da organização e das pessoas e estabelecer critérios precisos para estabelecer o nível de desempenho almejado.

Para Marras (2011), essa etapa do processo de treinamento consiste em analisar e coordenar as ações consideradas prioritárias e necessárias para serem implementadas em módulos de aprendizagem, conforme previamente planejado. Para isso, algumas questões, como as que se seguem, devem encontrar respostas positivas:

- Em que medida o módulo é necessário?
- Um módulo será capaz de suprir as necessidades, ou será necessário construir mais de um?
- A necessidade é passageira ou permanente?
- Qual o número de treinandos? E quantos setores atinge?
- Qual a prioridade desse módulo?
- Qual a extensão ideal do módulo?
- A relação custo-benefício torna o módulo viável?

Outro ponto importante é o fato de a organização estar disposta a dar espaço e oferecer oportunidades para que as pessoas possam aplicar as novas competências e conhecimentos adquiridos no treinamento. Caso isso não aconteça, além do desperdício de dinheiro, o funcionário ficará desmotivado.

Para evitar desperdícios e garantir o retorno desejado do investimento, o pragmatismo é imprescindível na programação do treinamento. A maneira de conciliar o investimento com o retorno é o chamado treinamento voltado para resultados, por mais difícil que seja defini-los e aferi-los.

## 2.2.1 Programação do treinamento

Vejam os elementos importantes que devem ser considerados para o desenho de treinamento:

- Abordagem do treinamento: uma necessidade específica de cada vez;
- Objetivo: definição clara do objetivo do treinamento;
- Divisão do trabalho: a ser desenvolvido em módulos, pacotes ou ciclos;
- Determinação do conteúdo de treinamento: considerando aspectos de quantidade e qualidade de informação;
- Escolha dos métodos de treinamento: considerando-se a tecnologia disponível;
- Definição dos recursos necessários para execução do treinamento: como tipo de treinador ou instrutor, recursos audiovisuais, máquinas, equipamentos ou ferramentas necessárias, materiais, manuais etc.;
- Definição da população-alvo: quais as características da clientela a ser treinada.
  - a) Número de pessoas a serem treinadas;
  - b) Disponibilidade de tempo para o programa de treinamento;
  - c) Grau de habilidade, conhecimentos e atitudes a ensinar;
  - d) Características pessoais do comportamento;
- Local: onde será efetuado o treinamento, levando em conta opções como: no cargo, fora do cargo mas na empresa e fora da empresa;
- Época ou periodicidade do treinamento: se considera a agenda, o horário mais oportuno ou ocasião mais propícia;
- Cálculo da relação custo-benefício do programa: quanto o programa vai gastar e o que proporcionará a seguir em termos de benefícios;

- Avaliação dos resultados: considerando a verificação de pontos críticos que demandam ajustamentos ou modificações no programa para melhorar a eficácia.

FONTE: Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=j2xyr4u54](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=j2xyr4u54)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

Outro item importante no processo do desenho do treinamento é a escolha das técnicas que serão utilizadas no programa de treinamento. Chiavenato (2009) propõe técnicas que são classificadas quanto ao uso, tempo e local de aplicação. Vamos compreender cada uma delas:

#### **Quanto ao uso:**

Técnicas de treinamento orientadas para o **conteúdo**: desenhadas para a transmissão de conhecimento ou informação, como a técnica da leitura; recursos audiovisuais; instrução programada (IP); instrução assistida por computador.

Técnicas de treinamento orientadas para o **processo**: enfatizam mais a interação entre os treinandos, no sentido de influenciar a mudança de comportamento ou de atitude dos que transmitem conhecimento. Alguns processos são utilizados para desenvolver intravisão (*insight*) interpessoal, ou seja, consciência de si e dos outros, como meio para mudar atitudes e desenvolver relações humanas, como é o caso da liderança ou entrevista. Entre as técnicas orientadas para o processo estão os *role playing*, simulação, treinamento da sensibilidade, treinamento de grupos etc.

Técnicas de treinamento **mistas**: transmitem informação e procuram mudar atitudes e comportamentos. São utilizadas não só para transmitir conhecimentos ou conteúdo, como também para alcançar objetivos estabelecidos para as técnicas orientadas para o processo. Entre as técnicas mistas sobressaem os métodos de: conferências; simulações e jogos, técnicas *on the job*. Entre as técnicas *on the job* estão: instrução no cargo; treinamento de orientação; treinamento de iniciação; rotação de cargos etc.

Ao mesmo tempo em que veiculam conhecimentos ou conteúdo, procuram mudar atitude, consciência de si e eficácia interpessoal.

#### **Quanto ao tempo:**

Treinamento de indução ou de integração à empresa: visa a adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente físico; conduzida por seu chefe imediato, por um instrutor especializado ou por um colega. O programa de integração visa a introdução do funcionário em seu local de trabalho e permite vantagens, como:

- o novo empregado recebe informações gerais de que necessita sobre a empresa, como normas, regulamentos e procedimentos que o afetam, de maneira racional, para que seu ajustamento seja rápido;
- redução no número de demissões ou de ações corretivas graças ao conhecimento dos regulamentos da empresa e consequentes penalidades advindas de sua violação;
- o supervisor pode explicar ao novo empregado sua posição na organização;
- o novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição de cargo que irá ocupar.

Treinamento depois do ingresso no trabalho:

- treinamento no local de trabalho (em serviço);
- treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço).

**Quanto ao local de aplicação:** as técnicas de treinamento são classificadas em treinamento no local de trabalho (*on the job*) e fora do local de trabalho. O treinamento no local de trabalho (*on the job*) refere-se ao treinamento que se desenvolve enquanto o treinando executa tarefas no próprio local de trabalho, tem seu lugar numa sala de aula ou local preparado para essa atividade.

Treinamento no local de trabalho: pode ser ministrado por funcionários, supervisores ou especialistas de *staff*; não requer acomodações especiais e constitui a forma mais comum de treinamento; encontra grande acolhida, em razão de sua praticidade, pois o empregado aprende enquanto trabalha; empresas de pequeno e médio porte investem em treinamentos dessa maneira.

O treinamento no trabalho apresenta várias modalidades:

- a. admissão de *trainees* a serem preparados em certos cargos;
- b. rodízio de cargos;
- c. treinamento em tarefas;
- d. enriquecimento do cargo etc.;

Treinamento fora do local de trabalho: a maioria dos programas de treinamento processados fora do serviço não é diretamente relacionada ao trabalho: em geral, é suplementar ao treinamento em serviço; a vantagem é a total imersão do treinando no treinamento, o que não é possível quando o mesmo está envolvido com as tarefas do cargo; as principais técnicas de treinamento fora do trabalho são:

- a. aulas expositivas;
- b. palestras e conferências;
- c. seminários e *workshops*;
- d. filmes, dispositivos (*slides*);
- e. método do caso (estudos de caso);

- f. discussão em grupo, painéis, debates;
- g. dramatização (*role playing*);
- h. simulação de jogos;
- i. instrução programada;
- j. oficinas de trabalho;
- k. reuniões técnicas.

Muitas dessas técnicas são possíveis graças à evolução da tecnologia. Você já parou para pensar como a tecnologia influencia nestes métodos? Vejamos então a evolução da tecnologia de treinamento, de acordo com Chiavenato (2009):

1. Recursos audiovisuais: Imagens visuais e informações em áudio são ferramentas de comunicação muito poderosas. O videocassete grava e registra aulas, mensagens e apresentação audiovisuais para serem repetidas a muitos treinandos juntos ou separadamente. O CD-ROM e o DVD permitem gravar programas de treinamento e podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes, em qualquer lugar.
2. Teleconferência: É o uso de equipamento de áudio e vídeo para permitir que pessoas participem de reuniões, mesmo quando distantes entre si ou da localidade do evento.
3. Comunicações eletrônicas: Os avanços da TI estão permitindo comunicações interativas entre pessoas fisicamente distantes. Pelo correio de voz (*voice mail*), o emissário atua como fonte, enviando uma mensagem às demais pessoas dentro da rede da organização.
4. Correio eletrônico: O *e-mail* é uma forma de comunicação eletrônica que permite às pessoas comunicar-se com as outras através de mensagens eletrônicas enviadas através de redes de computadores, internet ou intranet.
5. Tecnologia de multimídia: É a comunicação eletrônica que integra voz, vídeo e texto codificados digitalmente, e transportada por redes de fibras óticas.

### 2.2.1.1 Métodos e técnicas de treinamento

Existem diversas técnicas, ou seja, formas que podem ser utilizadas para o treinamento, lembrando que a organização deverá optar por aquela que otimizará a aprendizagem, ou seja, o alcance de uma maior aprendizagem com menos esforços, tempo e dinheiro. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 213-226) destacam algumas técnicas, vejamos quais são:

## Métodos de treinamento em grupo:

Este método deve funcionar sob a forma sinérgica, enquanto seu desempenho deve ser mais eficiente como equipe, comparativamente à atuação individual e à de seus membros. Visando à obtenção de êxito na aplicabilidade do método de treinamento grupal, devem ser observados os seguintes aspectos:

- definir as finalidades do grupo;
- caracterizar individualmente os participantes;
- definir o quantitativo de participantes;
- definir o local onde o grupo irá se reunir.

## Técnicas de treinamento em grupo:

As técnicas de dinâmica grupal são as mais utilizadas neste tipo de treinamento, entre as quais podem ser destacadas:

- **Reunião em grupo:** esta técnica é indicada para pequenos grupos, seis a oito participantes. Constitui-se na discussão e decisão sobre problemas de formação ligados ao trabalho dos treinandos, onde o grupo indica um líder para coordenar.
- **Demonstração:** técnica mais empregada na formação em grupo, embora possa ser empregada no treinamento individual. É uma técnica que se aplica com frequência na aprendizagem de habilidades manuais.
- **Dramatização:** também conhecida como *“role-playing”*, baseia-se na representação dramatizada ou teatralizada de situações reais no trabalho. É indicada para situações de formação envolvendo atividades que exigem contatos públicos.
- **“Brainstorming”:** (tempestade cerebral ou tempestade de ideias). É utilizada para pequenos grupos (máximo de 10 participantes). Visa produzir novas ideias para encaminhar sugestões e problemas relacionados ao processo de formação profissional.
- **Estudo de caso:** esta técnica é baseada em discussões organizadas e sistemáticas de casos tomados da vida real. O estudo de caso é programado para que o treinando possa descobrir os princípios básicos que o levam a pesquisar e oferecer sugestões em relação ao problema apresentado.
- **Painel:** técnica coordenada por um instrutor ou um coordenador que reúne vários especialistas (entre três e seis) para analisar determinado assunto, diante de um grupo de assistentes. Os dois tipos mais utilizados de painel são: o painel simples e o painel com interrogadores.
- **Simpósio:** esta técnica reúne dois ou mais especialistas sobre determinado assunto, sob orientação de um coordenador. Esta técnica é mais formal que o painel e tem como finalidade encaminhar um trabalho de pesquisa e reflexão entre seus participantes.

- **Jogos de empresa:** conhecida também como “jogo administrativo” ou “jogo de negócios”, esta técnica de formação utiliza em sua realização um modelo simulado em face das situações de trabalho.

### **Método de treinamento individual:**

A autoinstrução, ou método de treinamento individual, é um processo de ensino direcionado ao treinando que, sob determinadas condições, controla sua capacidade de produzir resultados em respostas a problemas que lhe são encaminhados durante o treinamento.

As técnicas de treinamento individual são:

- **Treinamento no próprio serviço:** é mais utilizado nas empresas, principalmente naquelas que não contam com centros de treinamento. O treinando adquire habilidades, conhecimentos e atitudes, utilizando equipamentos e outros recursos empregados no próprio serviço que virá a desempenhar depois de treinado.
- **Rodízio de funções:** refere-se à formação individual. Faz com que o treinando passe por diversos cargos, afins ou não ao seu. Esta técnica contribui para a formação de banco de talentos da empresa.
- **Instrução programada:** técnica de autoinstrução, pela qual o treinando experimenta, seleciona e aplica a si mesmo uma aprendizagem dosada. Visa basicamente possibilitar a racionalização de conteúdos didáticos.

### **Treinamento à distância:**

Baseia-se em um programa de autodesenvolvimento que visa alcançar o treinando onde quer que ele se encontre.

### **Método expositivo:**

Consiste em uma exposição oral, dinâmica e objetiva de um determinado assunto, sendo destinado tanto ao treinamento individual como à formação em grupo. O método se subdivide em dois tipos:

- Exposição fechada: não ocorre oportunidade de diálogo entre apresentador e ouvintes.
- Exposição aberta: há participação dos ouvintes nos debates e conclusões sobre o tema apresentado.

### **Técnicas Expositivas:**

**Palestra:**

É também chamada de preleção. Não é recomendável a utilização desta técnica de forma isolada na execução de um programa de treinamento. Para que a palestra obtenha êxito, é necessário que o instrutor:

- domine o tema a ser exposto;
- adapte sua preleção às necessidades de quem ouve;
- estimule debates com o auditório;
- encaminhe aos ouvintes com antecedência um roteiro da palestra, contendo os temas principais do assunto a ser abordado.

**Conferência:**

Esta técnica é mais formal que a palestra, e as indicações para sua utilização são as mesmas da preleção. Deve-se fazer uso desta técnica quando o número de treinandos for muito grande, quando é introduzido um novo método ou técnica de treinamento e quando se deseja vender a ideia de novos métodos e técnicas de trabalho.

Caro(a) acadêmico(a), quais técnicas foram utilizadas nos treinamentos em que você já participou?

Gostaria de destacar com você o treinamento de integração.

Quando somos novos em uma organização, muitas dúvidas nos cercam e ao mesmo tempo não queremos perguntar, pois temos receio de que nos achem inexperientes. Você também já deve ter passado por algo assim.

Vejamos alguns itens importantes para a integração deste novo funcionário:

- a) Apresente ao novo colaborador os seus colegas de trabalho e a empresa;
- b) Explique quais são as suas funções e quais as funções de líderes e colegas.
- c) Apresente a Missão, Visão e os Valores da empresa.
- d) Mostre qual é a hierarquia e a conduta que deve ser adotada na empresa.
- e) Crie um ambiente receptivo e acolhedor.

- f) Deixe claro que o setor de RH está aberto a novas sugestões e projetos.
- g) Crie canais de comunicação direta entre os gestores e os colaboradores.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/preparando-um-treinamento-de-integracao-de-novos-funcionarios/>>. Acesso em: 3 set. 2015.

Dessa forma, o colaborador se sentirá mais acolhido e aquela ansiedade e nervosismo relacionados ao novo ambiente de trabalho diminuem. Veja algumas possibilidades de treinamento para este novo funcionário:

- a) Apresentação da história e da filosofia da empresa.
- b) Aulas teóricas sobre o cargo ou função a ser desenvolvida.
- c) Aulas práticas para o aperfeiçoamento de habilidades.
- d) Desenvolvimento de competências desejadas pela empresa, como liderança, dinamismo, iniciativa, desenvoltura, trabalho em equipe, criatividade etc.

Essas são apenas algumas das muitas possibilidades que podem ser feitas para um treinamento mais eficiente e que integre o profissional tanto na empresa quanto na sua equipe de trabalho. Mas, lembre-se de que o verdadeiro treinamento é constante, a empresa sempre deve estar investindo em capacitações dos seus colaboradores. Precisamos entender que o dia a dia é o verdadeiro laboratório de múltiplas experiências e aprendizados.

FONTE: Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/preparando-um-treinamento-de-integracao-de-novos-funcionarios/>>. Acesso em: 3 set. 2015.

Veja um modelo de plano de ação para elaboração do treinamento.

QUADRO 2 – PLANO DE AÇÃO PARA ELABORAÇÃO DO TREINAMENTO

O que fazer?	Onde?	Por que fazer?	Como?	Quem vai fazer?	Quando fazer?	Quanto custará?
Realizar treinamento de trabalho em equipe	Na empresa	Desenvolver a consciência sobre a importância do trabalho em equipe e suas consequências	Por meio de fórum, <i>workshops</i> , palestras	Profissional contratado	19 a 23 de outubro de 2015	R\$ 350,00

FONTE: As autoras (2015)

Agora, com base neste modelo, que tal você elaborar um plano de treinamento? Escolha um tema que você acredita que seja necessário para treinamento onde você trabalha.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### VAMOS USAR REDES SOCIAIS EM TREINAMENTOS CORPORATIVOS?

Ricardo Devai\*

Através das redes sociais é possível entender a nova geração de trabalhadores. Facebook, Twitter e LinkedIn fazem parte da rotina da maioria das pessoas. De acordo com o IBOPE, somos cerca de 100 milhões de brasileiros conectados. Destes, 90,8% acessam as redes sociais, segundo dados da com Score. Cada vez mais nos comunicamos com os amigos por mensagens, contamos fatos importantes de nossas vidas através do Facebook e comentamos os grandes acontecimentos em *tweets*. Essa nova ferramenta de comunicação, como tudo na vida, tem pontos positivos e negativos.

Da mesma forma que as novas mídias permitiram que mais pessoas criassem conteúdo e emitissem suas opiniões – o que caracteriza uma comunicação de “muitos para muitos” -, elas também podem ser responsabilizadas por diminuir o contato olho no olho entre as pessoas e deixar nossos jovens mais impacientes.

As empresas também estão atentas a esta realidade. Mais do que uma ferramenta de *marketing*, as redes sociais servem também como meio de comunicação com clientes e colaboradores. No campo da educação corporativa, o uso das mídias sociais em treinamentos ainda aparece de forma tímida.

Algumas chegam a criar redes próprias, utilizando plataformas como o Ning.com ou o SuaRede.com.br. Estes espaços possibilitam que os funcionários troquem experiências, encaminhem perguntas e comentem suas expectativas em relação aos treinamentos e seu trabalho. A maioria funciona como um grande fórum corporativo, nos quais alguém publica uma dúvida e recebe diversas respostas.

Outras empresas têm optado por utilizar o próprio *Twitter* como ferramenta de comunicação. Através dos *tweets*, os responsáveis avisam sobre atualizações de *softwares*, novos documentos disponibilizados para as equipes, os próximos treinamentos *on-line* e até mesmo um *quizz*. Outras utilizam grupos fechados do Facebook ou do LinkedIn. Existem ainda algumas redes menos famosas, específicas para determinados setores, como medicina, agronomia e engenharia.

Através das redes sociais podemos, de certa forma, entender o novo trabalhador. Características como a impaciência, a falta de habilidade para a comunicação verbal e até a dificuldade de concentração refletem perfeitamente o que acontece nas redes.

Hoje vivemos numa comunidade com excesso de informação. Antes apenas algumas pessoas eram capazes de criar seu próprio conteúdo. Hoje, qualquer pessoa com um mínimo conhecimento em informática consegue criar seu próprio *blog* e postar conteúdos que considere relevantes.

Estamos na sociedade do conhecimento coletivo, compartilhado. Isso é excelente, por permitir que cada vez mais usuários tenham acesso a informações antes restritas para poucos, mas ao mesmo tempo exige uma criticidade maior do seu leitor, pois nem sempre as fontes são confiáveis.

Existem várias discussões acerca da influência destas mídias na educação das crianças e jovens. Em relação ao treinamento corporativo, as discussões ainda estão no seu início, mas é possível fazer uma relação entre os pontos positivos e negativos para os dois públicos.

Em uma avaliação otimista, podemos citar que as redes sociais incentivam as pessoas a manterem redes de contatos, possibilitam o domínio das novas tecnologias e incentivam a criação pessoal.

Já um olhar mais pessimista pode ponderar que as pessoas nem sempre sabem lidar com a grande oferta de informações que temos hoje. Além disso, qualquer excesso pode ser arriscado: alguns internautas passam horas a fio conectados, o que diminui consideravelmente o contato físico e pode prejudicar a capacidade de comunicação das pessoas.

A multifuncionalidade dos jovens de hoje também tem dois lados: é bom para conseguir resolver diversos problemas ao mesmo tempo, mas pode levar a uma falta de foco e prejudicar a concentração.

Quem trabalha com relacionamento ao cliente provavelmente já desenvolveu alguma estratégia baseada em redes sociais. Os especialistas na área são categóricos ao afirmar que as redes sozinhas não vendem, mas que é importante estar presente, já que seu cliente também está lá.

O ideal é ter sempre um *site*, um ponto de apoio ou uma campanha em outras mídias que sirva de suporte. Tudo isto demanda algum tipo de investimento, cujo retorno pode ser calculado de diferentes maneiras.

Da mesma forma funciona o uso das redes nos treinamentos corporativos: é efetivo, tem um ROI que pode ser calculado, mas só funciona quando utilizado em conjunto com outras ações. Elas são uma ótima ferramenta de *endomarketing*, principalmente para saber o que os colaboradores estão esperando dos treinamentos, reforçar dados e manter o contato com a equipe de trabalho.

Muitos treinadores ainda subestimam as possibilidades que o uso correto das redes sociais pode trazer para os treinamentos corporativos. Mas eu defendo esta prática, pois o novo é sempre muito atrativo ao ser humano. A informalidade presente nesta ferramenta atrai os colaboradores, que já estão saturados de manuais e conteúdos acadêmicos cansativos.

Dentre os benefícios que as redes podem incorporar aos treinamentos, também podemos citar que as redes estimulam a produção de conhecimento coletivo e dão agilidade às novas informações. Mais do que apenas sentar em uma carteira e ouvir o que o treinador tem a dizer, os alunos ficam muito mais envolvidos quando são capazes de também pesquisar e criar novos conhecimentos. O fluxo de ideias aumenta e a participação passa a ser algo divertido.

Outro ponto que considero extremamente positivo é o fato da rede permitir que pessoas mais conhecidas, referências em determinado assunto ou com mais experiência em alguma função, compartilhem seu conhecimento com todos. Isso elimina possíveis desconfortos que podem acontecer quando funcionários de hierarquias diferentes entram em contato. Na rede todos podem conversar como se estivessem lado a lado.

A combinação de um conhecimento mais estruturado com as trocas informais entre os colaboradores facilita o aprendizado, pois combina a teoria com a prática de quem realmente faz acontecer e está imerso no dia a dia da empresa.

Buscar novas formas de treinar equipes é essencial. As empresas já começaram a entender a importância de ter colaboradores com iniciativa e pleno conhecimento da sua função e da cultura da empresa. Para isso, o RH precisa estar atento ao que aparece de novo na área, às demandas de cada setor e, principalmente, ao que sentem o colaborador e o cliente. Estes dois são os verdadeiros protagonistas da revolução que a era da informação trouxe para as empresas.

\* Ricardo Devai é diretor da élogos Brasil - empresa especializada em treinamento de colaboradores e reconhecida por aplicar metodologias inovadoras no processo de ensino-aprendizagem.

FONTE: Disponível em: <<http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2014/02/09/vamos-usar-redes-sociais-em-treinamentos-corporativos/>> . Acesso em: 4 ago. 2015.

## RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico você viu:**

- O treinamento é composto por quatro etapas, sendo elas: levantamento das necessidades, desenho do programa de treinamento, aplicação ou implementação e avaliação.
- Na primeira fase, fase do diagnóstico, identificamos a necessidade de treinamento, ou seja, as deficiências do preparo profissional.
- Os diversos meios para identificarmos essa necessidade de treinamento.
- Os indicadores de necessidade (indicadores *a priori* e *a posteriori*).
- O desenho do programa de treinamento, onde se definem conteúdos, metodologias, recursos etc. que farão parte do treinamento.
- Diversas técnicas de recursos de treinamento.



1 Referente às duas primeiras fases do processo de treinamento: o diagnóstico e o desenho (planejamento), analise as alternativas a seguir:

I - O diagnóstico consiste em apontar as diferenças entre o que um colaborador deveria saber fazer e aquilo que ele realmente sabe e faz.

II - A avaliação de desempenho é uma das fases do desenho do treinamento onde identificamos que o profissional executa suas tarefas abaixo de um nível satisfatório.

III - A análise dos recursos humanos é uma das fases do diagnóstico.

IV - A definição do público-alvo do treinamento é realizada na fase do diagnóstico.

Agora, assinale a alternativa CORRETA:

- a) ( ) As sentenças I e III estão corretas.
- b) ( ) As sentenças II e IV estão corretas.
- c) ( ) As sentenças II, III e IV estão corretas.
- d) ( ) As sentenças I e IV estão corretas.

2 Qual a importância dos indicadores de necessidade de treinamento? Cite e descreva alguns deles.

3 Existem diversas técnicas para aplicar um treinamento. Cabe à organização escolher aquele que mais se adéqua com os objetivos desejados. Com relação a estas diversas técnicas, assinale a alternativa CORRETA:

- ( ) O *Workshop* é a oportunidade de os estudantes praticarem os conhecimentos adquiridos em sala de aula.
- ( ) A dinâmica de grupo é a atividade que estimula o participante a desempenhar papéis de acordo com *scripts* relacionados aos objetivos instrucionais e apoio do facilitador.
- ( ) Os jogos de empresas são uma ferramenta que tem função de simular uma situação em que os grupos recebem e aceitam um desafio para representar uma ou diversas funções na organização.
- ( ) O seminário é um encontro em que a equipe e convidados discutem sobre o tema de interesse mútuo. Tem a vantagem de apresentar um conteúdo relativamente bem definido, que é entendido pela maioria das pessoas.



Assista ao vídeo de resolução da questão 3



## CONDUÇÃO E AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

### 1 INTRODUÇÃO

A empresa que aplica treinamentos dentro de sua organização vem se destacando positivamente em seus resultados, atendendo às expectativas e agregando valor à sua marca.

Ainda existem muitas organizações que veem o treinamento como uma despesa, porém o treinamento é um investimento precioso, que traz benefícios tanto às pessoas quanto à organização.

Um treinamento bem aplicado proporciona ao profissional maior preparação para desempenhar as tarefas específicas do cargo que ocupa e também o torna mais produtivo, criativo e inovador, contribuindo melhor para os objetivos organizacionais e tornando-se cada vez mais valioso.

Essa mudança de visão por parte das organizações não mudará de uma hora para outra, mas os profissionais de Recursos Humanos, como verdadeiros agentes de mudança que devem ser, podem incentivar os gestores a investirem em treinamento para o sucesso das empresas.

Pela velocidade das mudanças na sociedade e no mercado competitivo, não é só a empresa que mostra interesse em novos conhecimentos, em inovação. Os funcionários também estão demonstrando este interesse e buscam aprender cada vez mais para atender às necessidades da empresa e do mercado.

Vamos então conhecer as duas últimas etapas do treinamento, ou seja, a implementação do treinamento e a avaliação do mesmo.

## 2 TERCEIRA ETAPA: CONDUÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Esta etapa também pode ser denominada de execução, implementação ou aplicação do treinamento, ou seja, trata-se da etapa onde o treinamento está realmente acontecendo. Afinal, após a identificação da necessidade de treinamento e de planejá-lo, devemos executá-lo.

Chiavenato (2009, p. 403) afirma que:

A execução ou implementação do treinamento pressupõe o binômio instrutor X aprendiz. Os aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Os instrutores são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializados em determinada atividade ou trabalho que transmitem seus conhecimentos, de maneira organizada, aos aprendizes. Assim, os aprendizes poderão ser *trainees*, auxiliares, chefes ou gerentes e, de outro lado, os instrutores também poderão ser auxiliares, chefes ou gerentes, ou ainda o pessoal da área de treinamento ou consultores/ especialistas contratados.

É importante saber que nem sempre o processo de ensinar gerará o aprender, pois somente mediante a mudança de comportamento do indivíduo, de acordo com o que foi instruído, é que podemos realmente dizer que houve a aprendizagem.

Para Chiavenato (2004, p. 352), “o treinamento é uma forma de educação e deve utilizar os princípios da teoria da aprendizagem tanto no desenho como na implementação de programas formais e informais de treinamento”. Segundo o autor, existem algumas questões que precisam ser atendidas para que o treinamento seja eficiente e eficaz, alcançando assim os objetivos propostos para a sua execução:

- **O treinando deve estar motivado para aprender:** a pessoa precisa ter vontade de aprender.
- **O treinando deve estar capacitado para aprender:** a pessoa deve possuir certas aptidões, requisitos, para aprender assuntos mais complexos.
- **A aprendizagem requer retroação e reforço:** as pessoas aprendem melhor quando recebem reforços imediatos do seu novo comportamento.
- **Aplicação prática aumenta o desempenho do treinando:** deve-se dar tempo para que o aprendiz assimile o que foi aprendido, para que possa internalizar e obter confiança para a execução de novas habilidades.
- **O material de treinamento deve ser significativo:** os métodos de aprendizagem devem ser variados e inovadores, favorecendo ao aprendiz um processo eficiente de aprendizagem, sem repetições e situações monótonas.
- **O material deve ser comunicado com eficácia:** o processo de comunicação, base do treinamento, deve ser eficaz, garantidor da absorção e incorporação de novas informações, habilidades, atitudes e conceitos.

- **O material do treinamento deve ser transferível para o trabalho:** o treinamento deverá ser o mais próximo possível da realidade de trabalho do treinando, assegurando a aplicabilidade no ambiente de trabalho.

Na fase da execução do treinamento, o objetivo consiste em modificar o comportamento dos colaboradores para a melhor execução das tarefas e atividades a serem realizadas por eles. Isto pode ser obtido através de técnicas de transmissão de informação ou técnicas de desenvolvimento de habilidades.

Vamos então conhecer essas técnicas.

## 2.1 TÉCNICAS PARA TRANSMITIR INFORMAÇÃO

A **Leitura** e a **Instrução Programada** são as duas principais técnicas apontadas por Chiavenato (2004) para transmitir e disseminar as informações necessárias e desenvolver as habilidades requeridas no programa de treinamento. Vejamos a definição de cada uma delas, de acordo com o próprio Chiavenato:

**LEITURA:** A técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única, na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes.

O instrutor apresenta a informação nesta situação de treinamento, enquanto os treinandos participam ouvindo e não falando. Uma vantagem da leitura é que o instrutor expõe aos treinandos uma quantidade máxima de informação dentro de um determinado período de tempo.

A leitura, todavia, apresenta desvantagens. Por ser um meio de mão única, os treinandos adotam uma postura passiva. Pouca ou nenhuma oportunidade existe para esclarecer dúvidas ou significados ou verificar se os treinandos compreenderam o material de leitura. Há pouca ou nenhuma oportunidade para prática, reforço, retroação ou conhecimento dos resultados.

O ideal seria tornar o material mais significativo ou intrinsecamente motivacional para os treinandos. Essas limitações fazem com que a leitura tenha pouco valor para promover mudanças atitudinais ou comportamentais.

**INSTRUÇÃO PROGRAMADA:** É uma técnica utilizada para transmitir informação em programas de treinamento. A aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requeiram respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos.

Esses podem determinar suas respostas, saber se compreenderam a informação obtida. Os tipos de respostas solicitados aos treinandos variam conforme a situação, mas geralmente são de múltipla escolha, verdadeiro e falso

etc. Tal como o método de leitura, a aprendizagem programada tem vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é que pode ser computadorizada e os treinandos aprendem em suas próprias casas, sabendo imediatamente se estão certos ou errados, participando ativamente do processo. A principal desvantagem é que não apresenta as respostas ao treinando.

Podemos dizer que a instrução programada consiste em dividir o material que será ensinado, em módulos. Na instrução programada o aprendiz recebe uma instrução, após o mesmo é questionado sobre ela. Visa fundamentalmente a memorização de conceitos.

## 2.2 TÉCNICAS PARA DESENVOLVER HABILIDADES

Existem também técnicas para desenvolver habilidades em programas de treinamento, onde Chiavenato (2004) as divide em: Treinamento no cargo e Técnicas de classe.

**TREINAMENTO NO CARGO:** É uma técnica de treinamento que ministra informação, conhecimento e experiência relacionados ao cargo. Pode incluir condução, rotação de cargos e atribuição de projetos especiais. A condução representa uma apreciação crítica a respeito de como a pessoa está desempenhando o seu cargo.

A rotação de cargos envolve a movimentação de uma pessoa de um cargo para outro a fim de ter melhor compreensão da organização como um todo. A atribuição de projetos especiais significa entregar uma tarefa específica para que a pessoa aproveite sua própria experiência em determinada atividade.

**TÉCNICAS DE CLASSE:** As técnicas de classe utilizam a sala de aula e instrutor para desenvolver habilidades, conhecimentos e experiências relacionados com o cargo. As habilidades podem variar desde habilidades técnicas (como programação em computador) a habilidades interpessoais (como liderança ou trabalho em grupo).

As técnicas de classe podem desenvolver habilidades sociais e incluir atividades como dramatização (*role playing*) e jogos de negócios (*business games*). O formato mais comum de jogos administrativos é o de pequenos grupos de treinandos para tomar e avaliar decisões administrativas. O formato de dramatização envolve atuação como determinado personagem ou na solução de problemas orientados para pessoas e que precisam ser resolvidos dentro da organização.

As técnicas de classe encorajam a interação e provocam um ambiente de discussão, o que não ocorre com os modelos de mão única, como a situação

de leitura. Elas desenvolvem um clima no qual treinandos aprendem o novo comportamento desempenhando as atividades, atuando como pessoas ou equipes, atuando com a informação, e facilitam a aprendizagem através do conhecimento e experiência relacionados com o cargo, através de sua aplicação prática. As diferenças entre o papel instrucional usado na disseminação da informação e o utilizado no desenvolvimento de habilidades são muito grandes.

FONTE: Disponível em: <<https://rhufc.files.wordpress.com/2010/06/treinamento-e-desenvolvimento-trabalho.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2015

Discussão e o desenvolvimento de um clima propício para mudança podem ser obtidos através da técnica de classe, além de promover a aplicação da prática.

## 2.3 O SUCESSO DO TREINAMENTO

Além das técnicas, existem outros fatores importantes para o sucesso do treinamento. Vejamos alguns fatores identificados por Chiavenato (2009) que influenciam no sucesso do treinamento:

- 1 A adequação do programa de treinamento às necessidades da organização: o treinamento deve ser a solução dos problemas que deram origem às necessidades diagnosticadas ou percebidas.
- 2 A qualidade do material do treinamento apresentado: o material de ensino deve ser cuidadosamente planejado, a fim de facilitar a execução do treinamento.
- 3 A cooperação dos chefes e dirigentes da empresa: é necessário contar com o espírito de cooperação do pessoal e com o apoio dos dirigentes, pois todos os chefes e supervisores devem participar efetivamente na execução do programa.
- 4 A qualidade e preparo dos instrutores: o êxito na execução dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Quanto maior for o grau de requisito do instrutor, tanto melhor desempenhará sua função.
- 5 A qualidade dos aprendizes: os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada dos aprendizes, em função da forma e conteúdo do programa e dos objetivos do treinamento para se chegar às pessoas mais adequadas.

FONTE: Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/707/1280>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

Outro fator que quero destacar é sobre a convocação dos treinandos. É importante despertar o interesse dos funcionários que terão o treinamento logo no início do processo, ou seja, no momento em que eles são convocados para o treinamento, dessa forma eles estarão mais motivados e abertos às novas informações.

### **Convocação dos treinandos:**

É muito comum o instrutor se defrontar com treinandos desmotivados e desinteressados, onde o instrutor terá que desfazer toda esta resistência. Isto acontece porque os treinandos não estão cientes da real importância do aprendizado contínuo. Para que se minimize este problema ao se convocar um funcionário para um treinamento, temos que ser criativos e inovadores, temos que aguçar a curiosidade do público-alvo, e para isso podemos:

Deixar de lado aqueles velhos memorandos e passemos a usar um convite ou algo mais atrativo;

Procurar conhecer os pontos fortes dos treinandos fazendo uma rápida reunião com seus superiores;

Quando iniciarmos um programa de treinamento, diga coisas agradáveis sobre o grupo. Esta atitude fortifica os treinandos;

No início do programa, deixe bem claros quais são os ganhos que os treinandos terão com a realização deste treinamento.

FONTE: Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Como-Planejar-E-Executar-Um-Treinamento.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

Além disso, o instrutor tem papel essencial no treinamento, sendo que a aprendizagem dos participantes e o sucesso do treinamento estão diretamente ligados ao instrutor, sua postura e a forma de condução do treinamento.

### **Os instrutores:**

São aquelas pessoas que irão atuar na transmissão do conteúdo teórico e prático do programa de treinamento. Para se definir um corpo de instrutores, devemos analisar o currículo dos indicados, para verificarmos se são adequados para o programa, e somente a partir destas análises convocaremos os instrutores. Para que um programa de treinamento tenha sucesso, o instrutor deverá estar preparado para atuar como um verdadeiro agente de mudança.

A atuação deste é que poderá garantir o alcance dos objetivos estabelecidos e o sucesso do treinamento. O instrutor deve possuir algumas características básicas para que possa obter sucesso na transmissão de conhecimento.

Vejam algumas: personalidade: transmitindo segurança; conhecimento do assunto; habilidade para lidar com ambiguidades; motivado para a função; criar vínculo com o público; liderança: ter influência; habilidade em vender ideias; criativo; empatia: colocar-se no lugar do outro; ser ético nas relações, nos procedimentos e nas análises.

FONTE: Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Como-Planejar-E-Executar-Um-Treinamento.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

### 3 QUARTA ETAPA: AVALIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO

Vamos então à quarta etapa do treinamento. Nesta etapa é possível identificar se os objetivos foram alcançados pelo treinamento, além do nível de satisfação dos participantes.

Além disso, o treinamento representa um investimento que envolve custo, e a organização deseja ter um retorno deste investimento.

Boog (1994) entende que as razões para que a avaliação seja feita são as seguintes:

- a) encontrar dados objetivos que reforcem suas crenças de que o treinamento não foi em vão;
- b) prever os resultados de investimentos em treinamentos;
- c) conseguir informações que permitam aperfeiçoar o processo de treinamento;
- d) vender o treinamento (à direção da organização, aos clientes da agência de treinamento e ao público-alvo do processo);
- e) provar que a relação custo-benefício é vantajosa e que o treinamento deve ser considerado instrumento com bom retorno e não apenas custo.

FONTE: Disponível em: <[http://unipvirtual.com.br/material/UNIP/BACHARELADO/QUARTO\\_SEMESTRE/adm\\_pessoas/PDF/mod\\_13.pdf](http://unipvirtual.com.br/material/UNIP/BACHARELADO/QUARTO_SEMESTRE/adm_pessoas/PDF/mod_13.pdf)>. Acesso em: 8 set. 2015.

Afinal, de nada adianta apenas treinar se você não souber se os objetivos realmente foram alcançados. Além disso, para avaliar a eficiência do treinamento, Chiavenato (2009) propõe dois aspectos que devem ser considerados:

1. Verificar se o treinamento produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados.
2. Verificar se os resultados do treinamento apresentaram relação com o alcance das metas da empresa.

A avaliação dos resultados de treinamento pode ser feita em quatro níveis, conforme propõe Chiavenato (2004): nível organizacional; nível dos recursos humanos; nível das tarefas e operações; e treinamento. Vejamos os resultados que o treinamento deve proporcionar em cada um destes níveis.

#### 1. AVALIAÇÃO NO NÍVEL ORGANIZACIONAL:

- Aumento da eficácia organizacional.
- Melhoria da imagem da empresa.
- Melhoria do clima organizacional.
- Melhor relacionamento entre empresa e funcionários.
- Melhor atendimento ao cliente.
- Facilidade de mudanças e inovação.
- Aumento da eficiência.
- Envolvimento dos gerentes nas práticas de treinamento.

#### 2. AVALIAÇÃO NO NÍVEL DE RECURSOS HUMANOS:

- Redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal.
- Aumento da eficácia individual e grupal dos empregados.
- Elevação dos conhecimentos e competências das pessoas.
- Mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas.
- Melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT).

#### 3. AVALIAÇÃO NO NÍVEL DOS CARGOS:

- Adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos.
- Melhoria do espírito de grupo e da cooperação.
- Aumento da produtividade e melhoria da qualidade.
- Redução do índice de acidentes no trabalho.
- Redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

#### 4. AVALIAÇÃO NO NÍVEL DE TREINAMENTO:

- Alcance dos objetivos do treinamento.
- Retorno dos investimentos efetuados em treinamento.

Além das mudanças em diversos níveis na empresa, Chiavenato (2004) enumera ainda as melhorias internas e externas que um treinamento pode proporcionar para a organização. Vamos ver quais são?

Internamente:

- Melhoria da eficiência dos serviços.
- Aumento da eficácia nos resultados.
- Criatividade e inovação nos produtos e serviços oferecidos ao mercado.
- Melhor qualidade de vida no trabalho (QVT).
- Qualidade e produtividade.
- Melhor atendimento ao cliente.

Externamente:

- Maior competitividade organizacional.
- Assédio de outras organizações aos funcionários da empresa.

Essas melhorias estão relacionadas com o objetivo inicial do treinamento. Dependendo do que se deseja alcançar com o treinamento, esses resultados podem ser identificados nos níveis descritos acima.

É interessante desenvolver um formulário de avaliação de treinamento e aplicar aos participantes logo após a finalização do programa. O formulário deverá conter os indicadores que se quer investigar. Por exemplo: instrutor, conteúdo, programa, ambiente etc.

Vejam agora um modelo de formulário que permite a avaliação dos resultados do treinamento:

TIPO DE PROGRAMA (assinale com um x):

Curso ( ) Seminário ( ) Mesa-redonda ( ) Painel ( )

Outros tipos: \_\_\_\_\_

1. Qual foi, em geral, o grau de interesse deste programa para você?  
Muito grande ( ) Grande ( ) Médio ( ) Pequeno ( ) Sem nenhum interesse ( )

2. Durante a realização do programa de treinamento, seu interesse:  
Aumentou ( ) Permaneceu o mesmo ( ) Diminuiu ( )

3. As condições ambientais (sala de aula, salas para trabalho em grupos) foram:  
Adequadas ( ) Inadequadas ( )

3.1 Caso tenha respondido b, indique as razões \_\_\_\_\_

4. A organização do programa foi:  
Boa ( ) Regular ( ) Deficiente ( )

4.1 Caso tenha respondido b ou c, o que sugere para melhorar a organização do programa? \_\_\_\_\_

5. Você considera este programa bem equilibrado entre palestras e métodos de participação ativa (exercícios, trabalhos em grupo, contribuições pessoais, discussões etc.)?  
Sim ( ) Não ( )

6. O programa foi:  
Bastante intensivo ( ) Regularmente intensivo ( ) Pouco intensivo ( )

7. A composição do programa foi:  
Bem distribuída ( ) Regularmente distribuída ( ) Mal distribuída ( )

7.1 Caso tenha respondido b ou c, o que sugere para melhorar a composição do programa? \_\_\_\_\_

8. Tendo em vista os objetivos propostos pelo programa, dando uma escala de 0 a 100, em que porcentagem tais metas foram atingidas? \_\_\_\_\_

9. Você considera que alguns assuntos foram tratados de forma superficial?  
Não ( ) Sim ( ) Quais? \_\_\_\_\_

10. Você gostaria que fossem abordados outros temas:  
Sim ( ) Não ( ) Quais? \_\_\_\_\_

11. Este programa proporcionou-lhe novas ideias e instrumentos úteis para as suas atividades profissionais?  
Não ( ) Sim ( )

12. Qual a sua opinião sobre a duração do programa:  
Duração normal ( ) Poderia ser dado mais tempo ( ) Neste último caso, quanto tempo? \_\_\_\_\_

13. De quais partes do programa gostou menos? \_\_\_\_\_

14. De quais partes do programa gostou mais? \_\_\_\_\_

15. Que outras sugestões você daria para melhorar a apresentação e desenvolvimento deste programa? \_\_\_\_\_

FONTE: Adaptado de Carvalho Antônio Vieira (1988)

Este é um exemplo que pode ser seguido, mas a organização poderá adequar as perguntas de acordo com o treinamento. Diante das respostas obtidas neste questionário podemos ter a visão dos treinados em relação à aplicação do treinamento, e assim podemos melhorar o que não foi bem visto. Dessa forma, em outro momento em que o treinamento for aplicado, os pontos negativos que foram identificados já estarão corrigidos, melhorando ainda mais o treinamento.

É importante levar em consideração os apontamentos levantados nestes questionários, caso contrário, os funcionários não responderão mais aos questionários ou não serão verdadeiros em suas respostas, pois perceberão que a nada do que eles respondem é dada real importância.

### 3.1 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Na literatura atual existem diversos sistemas e métodos para medir e avaliar o retorno dos investimentos em treinamento. Vejamos alguns deles:

Dentre as principais metodologias de mensuração de resultados, talvez a mais conhecida seja a proposta de Donald Kirkpatrick, da Universidade de Wisconsin, de avaliar os programas de Treinamento e Desenvolvimento em quatro níveis (reação, aprendizado, aplicação e resultados).

Apesar de antiga – seus primeiros trabalhos datam de 1959 –, só recentemente as organizações passaram a dar maior valor para esta questão (KIRKPATRICK, 1998a). Um programa de treinamento é mais bem-sucedido quando os participantes corretos (seleção) recebem conhecimentos, habilidades e atitudes corretos ensinados por métodos, meios e instrutores adequados (processo) no momento e local certos, de tal forma que atendam ou superem as expectativas da organização – aprendem objetivos e desempenho voltados para resultados (KIRKPATRICK, 1998b, p. ix). O autor define os quatro níveis que julga como uma graduação necessária para a correta avaliação dos programas de treinamento:

– Nível 1: Reação – A avaliação de reação é feita a partir de um questionário que mede as impressões dos participantes sobre os programas com relação a conteúdo, instrutores, matérias e recursos instrucionais, ambiente e instalações e outros.

– Nível 2: Aprendizagem – Avaliar o aprendizado significa determinar a extensão em que os participantes melhoraram ou aumentaram conhecimentos, habilidades e atitudes em decorrência do treinamento. São utilizados testes individuais ou em equipe, muitas vezes com avaliação antes e após o programa, para avaliar a diferença no aprendizado, entre antes e depois do programa.

– Nível 3: Transferência – Avaliar a transferência implica identificar se as pessoas treinadas estão transferindo os novos conhecimentos e habilidades assimiladas para o comportamento no trabalho. Na prática, significa avaliar o desempenho do indivíduo e, assim, a efetividade do programa.

– Nível 4: Resultados – Neste nível, avaliar resultados significa determinar se o treinamento afetou positivamente os resultados dos negócios ou contribuiu para os objetivos da organização. Mensuram-se mudanças em indicadores como crescimento na produtividade; melhoria na qualidade, redução de custos; redução na frequência de acidentes, crescimento nas vendas e, até mesmo, maiores margens de lucro e de retorno.

Assim, para Kirkpatrick (1998a; 1998b), avaliar os resultados obtidos com treinamento, considerando-se esses quatro níveis, implica em planejar e integrar todo processo de avaliação para que se tenha clareza da informação (o quê?) que se pretende levantar, em qual fonte (onde?), por meio de qual método (como?) e em que momento (quando?).

O modelo do autor não estabelece explicitamente a natureza hierárquica entre os níveis, no entanto, na prática tem sido aceita essa hierarquia. Ter reações positivas (nível 1) é pré-requisito para que o aprendizado ocorra (nível 2); comportamento depende do aprendizado; e é a mudança no comportamento (nível 3) que gera resultados (nível 4) para a organização. Além de Kirkpatrick, outros autores criaram suas próprias metodologias com foco na avaliação de programas de treinamento.

A figura a seguir mostra uma análise feita por Marinelli (2007), em que tais metodologias são comparadas à de Kirkpatrick, com a inserção de um quinto nível, como sugerido por Hamblin (1978), Phillips (1997) e Parry (1996), que se refere à transformação dos resultados obtidos em uma linguagem financeira – esse nível passou a ser também conhecido como ROI (Retorno sobre Investimento) ou Nível de Phillips.

FIGURA 7 – COMPARAÇÃO ENTRE AS PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO

<b>Comparação entre as principais metodologias</b>					
<b>Metodologias</b>	<b>Nível 1</b>	<b>Nível 2</b>	<b>Nível 3</b>	<b>Nível 4</b>	<b>Nível 5</b>
Kirkpatrick (original de 1959)	Reação	Aprendizagem	Comportamento (Transferência)	Resultados	-
Parker (1976)	Reação	Aprendizagem	Comportamento no cargo	Resultados Profissionais	Retorno sobre investimento
Hamblin (1978)	Reação	Aprendizagem	Comportamento no cargo	Mudança organizacional	Valor final
Phillips (1996)	Reação	Aprendizagem	Comportamento no cargo	Resultados profissionais	Retorno sobre investimento
Parry (1996)	Reação	Aprendizagem	Comportamento no cargo	Resultados profissionais	Retorno sobre investimento

FONTE: Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR973.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR973.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2015.

Podemos ver que as tecnologias posteriores a Kirkpatrick têm a mesma base, porém passou-se a analisar também o retorno financeiro do investimento no treinamento, e não apenas a questão de mudança profissional.

Como vimos, Philips sugere mais um nível na escala proposta por Kirkpatrick, adicionando o Nível 5, justamente o relacionado ao ROI, com o objetivo de avaliar se o valor monetário dos resultados atendeu ou excedeu os custos com o treinamento.

Algumas das vantagens de utilizarmos a metodologia para cálculo do ROI são:

- Mostrar com evidência o grau de contribuição de uma ação;
- Melhorar o nível das ações, bem como os processos de *performance*;
- Desenvolver uma abordagem baseada em resultados;
- Eliminar ações e/ou programas sem efetividade.

FONTE: Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/32095/o-que-sao-indicadores-de-treinamento#!3>> . Acesso em: 29 ago. 2015.

A fórmula mais usada para o cálculo da ROI de treinamento é a seguinte:  $ROI(\%) = (\text{benefícios líquidos do programa} / \text{custos do programa}) \times 100$ . Isto significa que, se encontrado um resultado de 100% a cada 1 real investido, a organização tem de volta 1 real após terem sido retirados todos os custos do programa.

O treinamento é um processo contínuo de aprendizagem, elaborado e planejado pelos profissionais com total apoio da alta gerência. Ficou clara a importância de se desenvolver um programa de treinamento de acordo com a real necessidade da empresa? E como as quatro etapas do processo de treinamento são importantes? Somente dessa forma o treinamento terá sucesso e suas demandas serão atendidas com excelentes resultados.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### DIVULGADA A PESQUISA: O RETRATO DO TREINAMENTO NO BRASIL 2013-2014

Alfredo Castro, pelo oitavo ano consecutivo, foi o coordenador e organizador da pesquisa “O Retrato do Treinamento no Brasil”, que aponta as principais tendências do setor de Treinamento e Desenvolvimento.

Divulgada durante o CBTD (Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento) que aconteceu no final de novembro, na cidade de Santos, em São Paulo, a pesquisa é realizada pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento) em conjunto com a Revista T&D Inteligência Corporativa e conta com o apoio da ASTD (American Society for Training and Development).

Participaram da pesquisa 193 organizações, com uma média de 4.227 colaboradores. Acompanhe os resultados mais significativos:

- O investimento que as empresas brasileiras farão em Treinamento e Desenvolvimento em 2014 é maior que a projeção de aumento do Produto Interno Bruto do Brasil: 9%. “Este número confirma uma tendência de retomada dos investimentos em T&D como ação estratégica pelas empresas. É uma resposta para dar sustentabilidade ao crescimento do país”, avalia Castro.
- Esta tendência se confirma também pelo aumento na média de dois valores: a remuneração mensal de quem recebe treinamento nas corporações e o investimento anual nos profissionais treinados. Nas 193 organizações pesquisadas, com cerca de 4.227 colaboradores - o valor médio do investimento anual por profissional é de R\$ 4.781,00. “O montante equivale a 86% da remuneração média mensal dos profissionais que receberam treinamento, isto é, para cada R\$ 100 mensais de remuneração, as empresas investem R\$ 86 em treinamento por ano”, ilustra.
- Em comparação com os dados do ano anterior, houve um aumento de 11% nas empresas que declararam ter Universidade Corporativa.
- 55% das empresas pesquisadas disseram ter um executivo-sênior dedicado às estratégias de treinamento, gestão do conhecimento ou de capital humano.
- Entre os cinco temas mais presentes nos treinamentos estão Liderança (81%); Comunicação e *Feedback* (58%); Qualidade e/ou atendimento ao cliente (39%); Segurança e/ou treinamentos obrigatórios (22%) e Tecnologia da informação (17%).
- Aumentou a opção das empresas por utilizar fornecedores terceirizados de T&D. A pesquisa mostrou que 84% das organizações contratam consultorias externas e adotam soluções terceirizadas como parte de sua estratégia para capacitar as equipes.
- A pesquisa detectou que a utilização de tecnologia, mídias sociais e outras conexões para realizar treinamentos, deixando-os mais interessantes e versáteis, vem crescendo. As empresas investem 21% do orçamento em treinamentos realizados com recursos tecnológicos, sendo que 11,8% do orçamento anual total são destinados ao *e-learning*.
- O Treinamento e Desenvolvimento também tem sido usado como parte da estratégia de engajamento e retenção de talentos. “Um ambiente que valoriza o desenvolvimento e o aprendizado é um dos mais importantes indicadores de mensuração para saber se a empresa é um bom lugar para se trabalhar”, afirma o especialista.
- 80% das empresas entrevistadas priorizam o desenvolvimento de lideranças. “Ainda prevalece o treinamento presencial nestes casos”, complementa Castro.
- Cresceu o interesse das empresas em mensurar os benefícios do investimento em T&D. Aumentou de 6% (2012) para 9% (2013) o número de empresas que buscam determinar também o impacto do treinamento nos indicadores do negócio ou resultados financeiros (baseando-se principalmente na relação entre investimento e resultado gerado pelo programa de treinamento).

FONTE: Disponível em: <[http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id\\_news=243](http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id_news=243)>. Acesso em: 2 jun. 2015.



# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico você viu que:**

- A terceira fase do programa de treinamento é a condução, implantação ou aplicação, onde colocamos em prática tudo o que foi programado na etapa anterior.
- As técnicas para transmitir as informações necessárias são leitura e instrução programada.
- Já para desenvolver habilidades, as técnicas são divididas em treinamento de cargo e técnicas de classe.
- A avaliação dos programas de treinamento é a etapa final, em que se verifica a eficácia do treinamento realizado.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Treinar não significa apenas realizar cursos e proporcionar informações, mas sim atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Sendo assim, analise as questões a seguir e assinale a alternativa CORRETA:
- a) ( ) O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.
  - b) ( ) As quatro fases de treinamento são: descrição e análise de cargos; pesquisa de clima; planejamento e implementação.
  - c) ( ) Uma das técnicas de treinamento mais utilizadas na atualidade é a entrevista por competências.
  - d) ( ) Os treinamentos somente ocorrem de forma presencial, ou seja, exigem a presença física do profissional.
- 2 Existem alguns aspectos importantes que devem ser considerados para que a execução do treinamento tenha sucesso. Descreva alguns desses aspectos que estão relacionados com o sucesso do treinamento.



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 1*



# DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade, você será capaz de:**

- expressar os principais conceitos sobre desenvolvimento de pessoas;
- descrever os métodos de desenvolvimento de pessoas;
- discutir sobre a necessidade de desenvolvimento pessoal contínuo;
- debater sobre a origem do desenvolvimento organizacional – DO;
- descrever o processo de desenvolvimento organizacional – DO;
- apontar as técnicas de desenvolvimento organizacional – DO;
- apresentar os objetivos e resultados esperados com o desenvolvimento organizacional – DO;
- debater sobre os novos rumos do treinamento e desenvolvimento – T&D.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Ao final de cada um deles você encontrará o resumo do conteúdo e as autoatividades que reforçarão o seu aprendizado.

TÓPICO 1 – DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

TÓPICO 2 – DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

TÓPICO 3 – NOVOS RUMOS DO TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO - T&D



*Assista ao vídeo  
desta unidade.*





## DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas dentro das organizações é um processo que sofreu diversas transformações ao longo dos anos juntamente com as mudanças ocorridas no mundo dos negócios, devidos a fatores como desenvolvimento tecnológico, globalização e busca pela qualidade.

Associado a essas mudanças, as organizações passaram a perceber que as pessoas eram o recurso mais importante para alcançar melhores índices de produtividade e qualidade, ou seja, eram o grande diferencial das organizações. E assim, o processo de gestão de pessoas passou a ser um dos processos mais importantes e também mais complexos dentro das organizações, uma vez que as pessoas têm comportamentos diferentes e são motivadas de maneiras diferentes. Dessa forma, o setor de recursos humanos das empresas administra cada vez mais processos, e um deles é o que vamos abordar nesse tópico e trata do desenvolvimento de pessoas.

O desenvolvimento de pessoas é um processo que está contido dentro do desenvolvimento organizacional, e uma das partes do processo de desenvolvimento é o treinamento de pessoas, que já abordamos na primeira unidade desse caderno. Neste tópico iremos estudar o conceito de desenvolvimento de pessoas e diferenciá-lo do processo de treinamento. Em seguida, iremos abordar sobre os principais métodos utilizados para desenvolvimento de indivíduos dentro ou fora dos seus postos de trabalho. Para finalizar, falaremos sobre a necessidade e a importância do desenvolvimento pessoal contínuo e esclareceremos de quem é a responsabilidade no processo de desenvolvimento.

## 2 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

A palavra desenvolvimento é sinônimo de progresso, o que é um fator-chave de sucesso para as organizações nos dias atuais. Se as organizações não se desenvolverem, em todos os âmbitos, elas não criarão mais vantagens competitivas e não ficarão no mercado por muito mais tempo.

Ainda há, na atualidade, empresas que trabalham com seus processos desalinhados, de forma não sistemática e desordenada. Isso gera vários problemas e descontentamento no fator humano. O descontentamento dos recursos humanos é o fator que mais contribui na falha no alcance dos objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2005).

Mas por que existe tanto descontentamento por parte dos recursos humanos? Por que as pessoas estão tão insatisfeitas com o que acontece no ambiente organizacional? Apesar de na teoria parecer muito claro que as pessoas precisam estar motivadas no seu ambiente de trabalho, de existirem propostas de como motivá-las, na prática parece que as coisas não são bem assim.

As mudanças estão ocorrendo de maneira muito rápida e as empresas precisam acompanhar essas mudanças para sobreviverem, e parece que as pessoas que trabalham nessas empresas ainda não estão preparadas para enfrentar essas mudanças. Por isso, "as organizações precisam desenvolver ambientes propícios à mudança e, assim, levar o *staff* a adotar novas maneiras de fazer negócios. Quando as informações e as mudanças são compartilhadas e interpretadas, a empresa tende a se tornar mais eficiente". (RIBEIRO, 2005, p. 27).

Em outras palavras, as organizações precisam desenvolver seus colaboradores, tornar claras as mudanças que estão ocorrendo para que eles trabalhem em consonância com a empresa e dessa forma possam alcançar resultados mais positivos.

Mas, antes de procurar desenvolver os recursos humanos, precisamos entender o que é o desenvolvimento de pessoas e organizações. E esse é o tema que vamos abordar neste tópico.

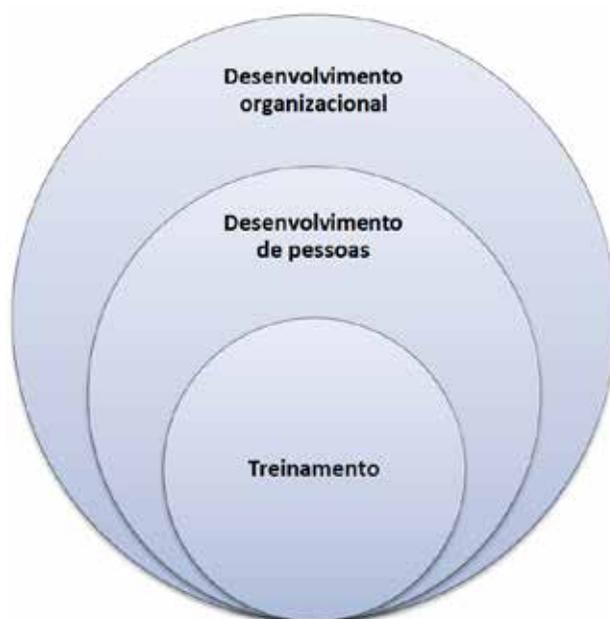
Para Chiavenato (2004) o desenvolvimento está estreitamente relacionado com a educação, que significa extrair as potencialidades que o ser humano possui. O autor complementa que: "todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades, sejam elas inatas ou adquiridas". (CHIAVENATO, 2004, p. 334).

Dessa forma, Chiavenato nos traz o seguinte conceito para o processo de desenvolvimento de pessoas:

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana. (CHIAVENATO, 2004, p. 334).

Diante desse conceito o autor explica que o processo de desenvolvimento de pessoas envolve três classes: o treinamento, o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento organizacional, que é representado pela Figura 8 para entendermos melhor:

FIGURA 8 – AS TRÊS CLASSES DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 335)

Nesta figura, portanto, fica claro que o processo de desenvolvimento de pessoas é muito mais do que apenas o treinamento de pessoas. Conseguimos entender também que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento de indivíduos fazem parte de um processo ainda maior que chamamos de desenvolvimento organizacional, o qual abordaremos um pouco mais adiante neste Caderno de Estudos.

Outros autores também nos levam a entender que o processo de desenvolvimento humano é muito mais do que apenas o processo de treinamento. É claro que, o processo de treinamento é imprescindível para que o indivíduo realize seu trabalho adequadamente, porém, para que ele alcance níveis de excelência, é necessário algo a mais. Veja no conceito a seguir o que é exposto pela colunista Naira Modelli do RHPortal (2015). Ela fala que o desenvolvimento pressupõe preparar a pessoa para ter uma visão holística, ser proativa diante de dificuldades e ter visão de futuro.

O Desenvolvimento é um processo de crescimento do indivíduo, e visa explorar o seu potencial de aprendizagem. Oferece-lhe condições e amparo a fim de utilizar suas capacidades e aplicar seus conhecimentos e experiências na prevenção e solução de novas e diferentes situações, é como se preparássemos a pessoa para adquirir uma visão holística sobre a empresa, uma maneira de conduzi-la a um comportamento ativo diante de alguma futura tarefa ou adversidade. Ou seja, é um processo de aprimoramento profissional contínuo. E, de certa forma, impacta também no clima organizacional, já que maximiza o desempenho e melhora os resultados. Porém, é um processo que tem retorno somente a médio e longo prazo, o que dificulta um pouco sua aplicação, salvo se o RH for realmente focado nestes resultados. (RHPortal, 2015, s.p.).

Complementando este conceito, Najjar (2002, p. 117) propõe que ele tem relação com a "formação, maturidade, experiência, caráter, riqueza de contatos pessoais (*network*), perfil educador e pesquisador, conhecimento de culturas diversas e coletânea de projetos bem-sucedidos na carreira", ou seja, é a pessoa que de fato atingiu o estágio de desenvolvimento pleno em sua carreira e que pode ser considerada qualificada para administrar processos, mudanças e transformações dentro das organizações e em outras pessoas.

Najjar (2002) complementa que este é um perfil ideal, aquele que se pode considerar o perfil de um profissional perfeito. Porém, sabemos que nada é perfeito e que é muito difícil encontrar um profissional com todas as características descritas pelo autor. Porém, o autor acredita que se o indivíduo possuir pelo menos alguns desses atributos já é possível ser um profissional de valor (NAJJAR, 2002).

Outro aspecto relevante colocado por Najjar (2002) no processo de desenvolvimento que ele chama de profissional, mas que não deixa de ser o desenvolvimento das pessoas, uma vez que estamos falando do contexto organizacional, é o desenvolvimento de competências. As competências são estudadas atualmente, na grande maioria da literatura, como a soma do conhecimento, da habilidade e da atitude dos indivíduos, conhecida também por CHA.

Para Oliveira, Santos e Lourenção (2008, p. 190 apud CHAMON, 2008),

o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA – que justificam um alto desempenho, na medida em que há o pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados, não somente na inteligência, mas também na personalidade das pessoas.

Para entender porque as competências são tão importantes quando falamos no desenvolvimento humano, vamos lembrar brevemente cada um dos conceitos do CHA.

O **conhecimento** é o **SABER**. Ele é adquirido nos estudos, desde o nosso primeiro dia no banco escolar quando aprendemos a ler e escrever, até quando realizamos uma graduação ou uma especialização e entramos num processo de aprendizagem contínua. Um curso de idiomas, um curso técnico ou uma capacitação na empresa na qual trabalhamos são formas de alcançar novos conhecimentos. Também adquirimos conhecimentos ao ler um jornal, um artigo científico ou na internet, ao assistir um documentário e com a experiência em nosso trabalho.

**Habilidade** é sinônimo de **SABER FAZER**, é a capacidade técnica para desempenhar determinada tarefa, é colocar a teoria na prática. Cramigna (2007, p. 123) diz que é “usar o conhecimento de forma adequada”, ou seja, produzir algum resultado efetivo com o conhecimento que se dispõe. Cramigna diz ainda que:

Algumas pessoas acumulam um baú de informações teóricas e têm dificuldade de abri-lo para uso. Com o tempo, o baú é esquecido e ninguém se beneficiou de seu conteúdo. As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder, além de ser bom, precisa demonstrar que é bom por meio de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral se estes não são úteis e não trazem benefício algum para a coletividade na qual o profissional está inserido. (CRAMIGNA, 2007, p. 123-124).

E o último elemento que compõe o conceito de competência ou CHA é a **Atitude**, que é o **QUERER FAZER**. A atitude está relacionada com a proatividade e iniciativa. Os autores Oliveira, Santos e Lourenção (2008, p. 191) explicam que a atitude “refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, que são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação pessoal”. Dessa forma eles querem explicar que a escolha por fazer ou não fazer algo, o “agir”, tem relação com a motivação que as pessoas possuem em determinado ambiente, ou seja, indivíduos que se sentem motivados em seu trabalho são mais predispostos a ter e usar esta última competência, ou seja, a ter atitude. Queiroz (2008, p. 22) conclui bem esse trecho, apresentando a atitude como “a predisposição pessoal em fazer ou não alguma ação. É o que nos leva a pôr em prática os conhecimentos e habilidades”.

Se voltarmos a analisar os conceitos de desenvolvimento que vimos até agora, acredito que ficou mais fácil perceber porque deixamos claro que o desenvolvimento de pessoas não se refere apenas ao treinamento. Com o treinamento, as pessoas conseguem adquirir novos conhecimentos e novas habilidades, porém, para adquirir novas atitudes é necessário algo a mais. É necessário o desenvolvimento contínuo, que representa o enriquecimento da personalidade humana e faz com que ela maximize os resultados atingidos.

### 3 MÉTODOS DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Há alguns anos atrás, quando se pensava no desenvolvimento de pessoas, poucas eram as opções porque pensava-se que era necessário desenvolver apenas os funcionários de cargos mais elevados. Porém, como já vimos anteriormente, nos dias atuais é importante incluir no rol de pessoas a desenvolver, todos os colaboradores da organização, seguindo as tendências da abordagem moderna.

Junto com a abordagem moderna e o entendimento de que todos os indivíduos devem ser treinados e desenvolvidos, surgiram inúmeros métodos para desenvolver as competências humanas. Chiavenato (2004) divide as técnicas de desenvolvimento de pessoas em dois tipos: o desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e o desenvolvimento de habilidades pessoais fora do cargo.

Os métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual, descritos por Chiavenato (2004, p. 371-373), são:

1. **Rotação de cargos:** Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade. A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias.
2. **Posições de assessoria:** Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de *staff* ou em equipes de assessoria direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.
3. **Aprendizagem prática:** É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.
4. **Atribuição de comissões:** Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária

e efêmera, atuando como forças-tarefas desenhadas para resolver um específico problema, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação. Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, ampliam sua compreensão e proporcionam oportunidades de crescimento.

5. **Participação em cursos e seminários externos:** É uma forma tradicional de desenvolvimento. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas.
6. **Treinamento (*outdoor*) fora da empresa:** Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.
7. **Estudo de casos:** É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.
8. **Jogos de empresas:** Também denominados *management games* ou *business games*, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.
9. **Centros de desenvolvimento internos:** Ou *in-house development centers*, são métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar as habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.
10. **Coaching:** O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um *coach*. O *coaching* significa o conjunto de todas essas facetas.

E, para finalizar os métodos propostos por Chiavenato, vamos relacionar agora os dois métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo, que são a tutoria e o aconselhamento.

1. **Tutoria:** É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização. A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões. Dá-se o nome de tutoria (*mentoring*), quando um gerente exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim como um técnico observa, analisa e tenta melhorar o desempenho dos atletas, o tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, dá críticas e sugestões para ajudar o crescimento do funcionário. Essa técnica apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de tarefas. A eficácia dessa técnica repousa na capacidade do tutor. A tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização.
2. **Aconselhamento de funcionários:** O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto. O aconselhamento ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. Quando o funcionário apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente, o gerente deve intervir.

FONTE: Chiavenato (2004, p. 373-374)

Outros autores também citam diversos métodos de desenvolvimento de pessoas. Para complementar o extenso rol já citado por Chiavenato, veremos a seguir o que nos apresenta Boog (2002):

- **Aprendizagem no cargo:** o autor julga este como um dos métodos mais efetivos desde que monitorado por outras pessoas experientes.
- **Participação em projetos e forças-tarefas:** este método reforça o sentido de trabalho em equipe e faz com que o participante adquira outras novas habilidades.
- **Participação em cursos, workshops e seminários:** este modelo é interessante para desenvolver aptidões que necessitam de uma abordagem mais informativa, além de contribuir com a vivência física, pois necessitam da interação presencial dos participantes.
- **Palestras, congressos, estágios e visitas dirigidas:** estes meios atendem as necessidades de atualização em áreas específicas além de expor os participantes a contatos e experiências de outras empresas.
- **Leituras:** método de baixo custo e alta efetividade, quando é paralelamente feito com um grupo de discussão.
- **Participação em programas educacionais:** a participação em programas de MBA, mestrado e doutorado vem ao encontro da necessidade de diferenciação no mercado competitivo. Empresas e participantes são beneficiados.

Para constar, e deixar o mais completo possível o nosso material, vale ressaltar que Lacombe (2011) também cita vários desses métodos já descritos anteriormente. Ele cita como formas de desenvolvimento de pessoas a rotação de funções; a substituição temporária em um cargo; as incumbências especiais, ou seja, a participação em comitês ou grupos de trabalho, em projetos ou forças-tarefas; a orientação por meio de mentores; o treinamento formal interno, que pode incluir cursos, palestras, seminários de capacitação e desenvolvimento pessoal e o treinamento formal externo, que são treinamentos abertos ao público, ofertados por instituições de ensino e incluem desde cursos técnicos até MBA, mestrados e doutorados (LACOMBE, 2011).

Para finalizar nosso conteúdo sobre os métodos de desenvolvimento de pessoas, vale ressaltar que todos os autores aqui citados, de uma maneira mais ou menos detalhada, citaram o método de treinamento e desenvolvimento a distância como válido e como uma tendência. Lacombe (2011, p. 387) fala o seguinte sobre este método:

No passado, treinamento a distância era sinônimo de treinamento por correspondência, que se tornou obsoleto com o desenvolvimento da tecnologia da informação. Atualmente, o uso do computador está tornando cada vez mais comum o treinamento a distância com o uso de videoconferências, de intranet e da Internet, apoiado por textos que são distribuídos a todos os participantes antes do início do programa. As distâncias praticamente desapareceram com esse tipo de recurso. Como os *chat-rooms* e as videoconferências são instantâneos e interativos, o custo diminuiu e a eficiência aumentou. Por isso, o treinamento com o uso da tecnologia da informação tem aumentado consideravelmente. Muitas empresas estão usando seus *sites* para criar portais de treinamento, não só para seus funcionários como para seus clientes e fornecedores. A possibilidade de treinar sem a presença física dos treinandos ampliou enormemente as oportunidades de treinar pessoas que, de outra forma, não teriam como participar do programa.

De encontro ao que Lacombe (2011) registra, Chiavenato (2004) também vê a aprendizagem a distância com bons olhos. Ele cita que "modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares" (CHIAVENATO, 2004, p. 372).

## 4 A NECESSIDADE DO DESENVOLVIMENTO PESSOAL CONTÍNUO

Fica claro ao rever os conceitos anteriores de que o nosso processo de desenvolvimento é contínuo. Desenvolvemo-nos desde crianças, passamos pela juventude continuando nosso desenvolvimento e na fase adulta, quando pensamos que finalizamos este processo, ele continua. Mas por que ele continua, você já se fez essa pergunta? Já encontrou a resposta?

É porque vivemos em um mundo que está em constantes mudanças. Essas mudanças estão ocorrendo devido aos avanços tecnológicos, principalmente a internet, que aumentaram exponencialmente o volume e velocidade das informações. Em outras áreas, como a saúde, educação, meio ambiente e outras, a tecnologia também está fazendo a diferença. Outro aspecto a considerar que está trazendo diversas mudanças, é a globalização. Não podemos mais olhar somente ao que acontece ao nosso redor, precisamos olhar para o mundo. Variáveis econômicas, políticas, sociais, ambientais do nosso país são afetadas por mudanças que ocorrem em qualquer parte do mundo.

Esses novos tempos são muito bem delineados por Chiavenato (2004) quando ele faz uma comparação entre a época atual, que ele chama de Era da Informação e globalização, com o ambiente existente há alguns anos atrás, que era totalmente estável e previsível. Vejam a comparação entre os dois ambientes e suas diferenças no Quadro 3:

QUADRO 3 – O AMBIENTE ESTÁVEL EM COMPARAÇÃO COM O AMBIENTE MUTÁVEL

<b>Ambiente estável e previsível</b>	<b>Ambiente instável e imprevisível</b>
As demandas do produto ou serviço oferecido pela organização são estáveis e previsíveis. O ciclo de vida do produto é longo.	As demandas do produto ou serviço oferecido pela organização mudam drasticamente, pois os concorrentes introduzem produtos melhorados.
Os concorrentes não mudam suas estratégias nem mudam seus produtos e serviços.	Os concorrentes fazem mudanças súbitas e inesperadas nas suas estratégias e produtos/serviços.
A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são lentos e evolucionários. A necessidade de mudança nos produtos/serviços pode ser prevista antecipadamente.	A inovação tecnológica e o desenvolvimento de novos produtos são rápidos e intensos. As organizações investem em pesquisa e desenvolvimento para inovar constantemente.
As políticas governamentais quanto à regulamentação e taxação da indústria mudam pouco com o passar do tempo.	As políticas governamentais mudam rapidamente quanto à regulamentação e taxação para acompanhar a onda de novos produtos/serviços que são introduzidos pelas empresas.

FONTE: Chiavenato (2004, p. 361)

Já se passou em muito a época em que as empresas podiam prever qual seria o novo produto ou serviço lançado pelo seu concorrente e se preparar com tranquilidade para desenvolver outro produto à altura. Quando um novo produto é lançado no mercado, as empresas já estão em fase de teste com o novo modelo. Tome como exemplo os aparelhos de celular e a rapidez com que modelos novos são ofertados no mercado. É quase impossível acompanhar a evolução. E assim temos diversos exemplos ao nosso redor.



Tire um tempinho e discuta com os seus colegas de sala sobre as rápidas mudanças que estão acontecendo ao nosso redor, tanto ligadas ao setor tecnológico como econômico, político, social etc.

Perceberam como tudo é mutável? O mundo muda, o macroambiente muda, o ambiente ao nosso redor sofre mudanças e as organizações precisam se adaptar a essas mudanças para sobreviver e se destacar. E conseqüentemente, nós profissionais, também precisamos nos adaptar para continuarmos com um cargo dentro dessas organizações que precisam de profissionais amplamente qualificados e preparados para mudanças a qualquer momento.

Chiavenato (2004, p. 360) diz que "a capacidade de desenvolver pessoas" é "a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente viáveis". Para isso é necessário um processo bastante amplo, que engloba indivíduos capazes de perceber e saber lidar com as mudanças, estarem aptos a participar da constante melhoria organizacional, serem dinâmicos, flexíveis e inovadores. Em resumo, exige pessoas com uma postura diferenciada, e para alcançar tal conceito é necessário o desenvolvimento contínuo (CHIAVENATO, 2004).

É claro que as organizações também precisam ter as suas características para que se mantenham nesse ambiente turbulento e, claro, as pessoas possam se desenvolver dentro delas. Por isso é importante verificar se, dentro das organizações, os processos de desenvolvimento estão sendo atendidos através de uma abordagem tradicional ou através de uma abordagem moderna. As duas abordagens são muito diferenciadas. Veja inicialmente as características da abordagem tradicional propostas por Chiavenato (2004):

- Treinar apenas quando há alguma oportunidade (modelo casual);
- Escolher aleatoriamente quem vai ser treinado (esquema randômico);
- Treinar apenas quando há um problema a ser resolvido (atitude reativa);
- Visa resolver um problema momentâneo (visão de curto prazo);
- As pessoas não são consultadas com antecedência (imposição);
- As coisas não mudam, ou mudam muito pouco (estabilidade);
- Conservar as coisas como estão (manter o *status quo*);
- Visar o permanente e o definitivo.

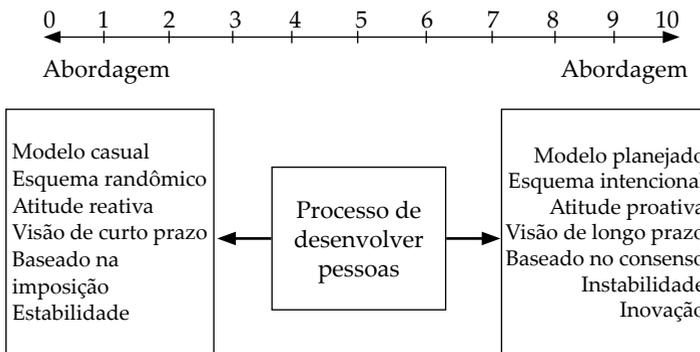
Agora, em comparação, veja as características que Chiavenato (2004) estabelece para a abordagem moderna:

- Treinar como parte da cultura da empresa (modelo planejado);
- Treinar todos os colaboradores (esquema intencional);
- Treinar antecipando-se às necessidades (atitude proativa);
- Visa antecipar problemas futuros (visão de longo prazo);
- As pessoas são consultadas (consenso);
- Tudo muda o tempo todo (mutável);
- Construir um futuro melhor (inovação e criatividade);
- Visar o provisório.

Vejam quanta diferença entre as duas abordagens. Para que o desenvolvimento contínuo aconteça, é necessário que as organizações tenham uma mentalidade cada vez mais voltada para o modelo moderno. Você já parou para refletir se a empresa na qual você trabalha tem uma mentalidade voltada mais para o modelo tradicional ou moderno?

Faça o exercício, assinalando para cada item da Figura 9, uma nota na escala de 1 a 10, e ao final analise se a sua empresa se encaixa mais na abordagem tradicional ou na abordagem moderna.

FIGURA 9 – ANÁLISE SOBRE ABORDAGEM TRADICIONAL X ABORDAGEM MODERNA



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 335)

Quanto mais próximo do modelo tradicional, mais tem-se um indicador de que as pessoas e a organização precisam evoluir para alcançar as características do modelo tradicional. Por outro lado, é também praticamente impossível encontrar uma organização com pessoas que ajam totalmente dentro das características da abordagem moderna. Há sempre algo a melhorar ou a que é necessário se adaptar. As mudanças no mundo moderno é o que mais comumente acontece e para as quais precisamos estar constantemente preparados. Para isso, é tão importante nosso preparo, nosso desenvolvimento contínuo.

Mas, quando falamos em desenvolvimento contínuo, de quem é essa responsabilidade?



Refleta e discuta com seus colegas de classe sobre a seguinte questão: quem tem a responsabilidade sobre o desenvolvimento das pessoas?

Antes de efetivamente discutir sobre quem possui a responsabilidade sobre o desenvolvimento, é importante considerar alguns alicerces, ou seja, as bases nas quais o processo de desenvolvimento deve se apoiar para que realmente alcance resultados satisfatórios para o empregado e empregador. Estes fundamentos são propostos por Boog (2002). Vejamos:

- **Desenvolvimento é um assunto individual:** as pessoas são todas diferentes umas das outras, portanto, apesar de os programas serem coletivos, deve se dar atenção ao ritmo de cada indivíduo. O excesso de padronização pode não ser produtivo.
- **Desenvolvimento é autodesenvolvimento:** a empresa pode estimular e apoiar o desenvolvimento, mas que se desenvolve é a pessoa.
- **O desenvolvimento ocorre no dia a dia:** as pessoas se desenvolvem praticando. É nas atividades diárias, na repetição, que acontece o desenvolvimento.
- **Descentralização é fundamental:** algumas habilidades específicas são necessárias no processo de desenvolvimento, e uma delas é a capacidade de atribuir responsabilidades e autoridade a outras pessoas. O oposto também é verdadeiro, é preciso saber assumir responsabilidades a nós atribuídas.
- **Todo líder tem a responsabilidade de desenvolver as pessoas de sua equipe:** um verdadeiro líder deve apoiar sua equipe em todos os sentidos e ajudar seus integrantes a se desenvolver continuamente, preparando-os para no futuro também assumirem papéis de liderança.
- **Desenvolvimento deve ser prioridade no processo empresarial:** a organização deve ter uma cultura voltada para o treinamento e desenvolvimento de seus líderes e equipes.
- **O sucesso dos programas de desenvolvimento deve ser medido pelo sucesso da empresa:** empresas que investem continuamente no desenvolvimento dos seus funcionários, certamente terão resultados positivos no seu negócio e um clima interno motivador, voltado para a inovação e flexibilidade.

Após a explicação dos fundamentos do desenvolvimento, ficou mais claro a quem cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento? Acho que já conseguimos algumas dicas, não é? Quando o autor fala que "desenvolvimento é autodesenvolvimento", é compreensível que cada um de nós tem o seu papel fundamental no seu desenvolvimento pessoal. Não podemos depender somente

dos outros para adquirir mais competências, precisamos tomar a iniciativa, pois pelo contrário ficaremos estagnados em nossas carreiras.

É claro que as empresas e as lideranças também têm seu papel no processo de desenvolvimento, e creio que as que desempenham esta função têm muito mais vantagens e têm resultados muito melhores do que aquelas que não o fazem. Porém, como Lacombe (2011, p. 393) reforça, "as empresas devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isto não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal". Porém, mesmo sem essa obrigatoriedade, o fato de o desenvolvimento estar contido na cultura organizacional é um grande diferencial competitivo para a organização.

E por fim, os líderes que são verdadeiros líderes também têm o dever de desenvolver a sua equipe. Eles devem ajudar seus subordinados a evoluir e avançar na carreira, sem medo de que possam, no futuro, tomar o seu lugar. E para isso, devem encorajá-los a se autodesenvolver e também propor programas de desenvolvimento interno na empresa.

Infelizmente quando não há apoio na empresa, o indivíduo precisa fazer a caminhada a sós, precisa ter atitude para se autodesenvolver. Porém, é claro, as vantagens são muito maiores quando cada um assume suas responsabilidades e realiza o seu papel nesse processo. Quem estudou e defende muito bem o papel dos três atores nesse processo, são os autores Queiroz e Leite (2011), que criaram o conceito de estratégia ELO: empregado - liderança - organização, ou seja, existe uma responsabilidade compartilhada desses três atores na gestão de carreiras. Eles aplicam o conceito à gestão de carreiras, mas ele é muito bem aplicado ao desenvolvimento de pessoas pois, para que ocorra a gestão de carreiras ou o desenvolvimento de carreiras, é necessário que antes a pessoa passe por um processo de desenvolvimento pessoal.

Os autores defendem que nem sempre o empregado alcança sozinho o sucesso, e por isso ele deve ser apenas um dos eixos de sustentação da estratégia ELO. Cada participante da estratégia é beneficiado por sua atuação integrada, pois trata-se de uma estratégia organizacional que proporciona crescimento e benefícios para todos os envolvidos quando realizada de maneira transparente e cooperativa. Outra vantagem apontada é a melhoria no processo de comunicação e o consequente esclarecimento das responsabilidades de cada um, o que minimiza a desmotivação. (QUEIROZ; LEITE, 2011).

A estratégia ELO vem com a proposta de trazer outras diversas vantagens para cada uma das partes envolvidas no processo: empregados, liderança e organização. Vamos verificar a seguir de que maneira, para Queiroz e Leite (2011), cada um dos atores pode se privilegiar com este método.

A estratégia ELO pode auxiliar o empregado a:

- Descobrir suas prioridades;

- Direcionar e se responsabilizar pelo seu autodesenvolvimento;
- Reconhecer fatores para promoção e reconhecimentos internos;
- Aumentar a satisfação pessoal e a motivação profissional;
- Possui uma sensação de segurança e estabilidade relativa;
- Ter maior consciência de si, dos seus objetivos e escolhas;
- Melhorar o desempenho na função ocupada na empresa;
- Ter um maior alinhamento entre as características individuais e o cargo ocupado;
- Saber detectar oportunidades dentro e fora da empresa;
- Definir a direção da carreira profissional;
- Concentrar energia e esforços para o alcance dos seus objetivos;
- Reunir energia e esforços para obtenção de novos conhecimentos e habilidades, minimizando o desperdício de tempo;
- Construir um planejamento de carreira;
- Participar de recrutamento interno para novas posições;
- Potencializar as competências individuais.

Para as lideranças, Queiroz e Leite (2011) afirmam que a estratégia ELO contribui para:

- Atrair novos talentos para a equipe;
- Simplificar procedimentos de promoção, reconhecimento e valorização do colaborador;
- Ter acesso a subsídios para orientação profissional da equipe;
- Aperfeiçoar o uso do tempo e o processo comunicativo;
- Melhorar o relacionamento interpessoal e o clima organizacional;
- Facilitar e estruturar *feedbacks*;
- Planejar e organizar novas atividades e áreas;
- Reconhecer os talentos da equipe;
- Capacitar sucessores;
- Atingir objetivos estratégicos com mais facilidade.

E, para as organizações, a estratégia ELO auxilia das seguintes maneiras (QUEIROZ; LEITE, 2011):

- Atrai novos talentos para a organização que adota a estratégia ELO;
- Concebe maneiras para que novos e antigos colaboradores se preocupem com suas carreiras;
- Esclarece a todos os empregados que ele também tem responsabilidade pelo seu desenvolvimento (autodesenvolvimento);
- Aumenta o desempenho dos funcionários;
- Proporciona alinhamento entre os valores da organização e valores individuais dos empregados;
- Promove a melhoria da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional;
- Alavanca o processo de aprendizagem o que potencializa os resultados da estratégia ELO;
- Ajuda a identificar os talentos da empresa;

- Contribui no alcance dos objetivos estratégicos;
- Auxilia no direcionamento profissional dos colaboradores;
- Oferece mais segurança e transparência no modelo de gestão.

Defendemos então que as organizações, os líderes têm seu papel fundamental no desenvolvimento de seus colaboradores e isso contribui em muito para o alcance de melhores resultados para as empresas. Porém, o indivíduo por si só, tem o papel fundamental no seu desenvolvimento, ele deve ter a atitude de querer se autodesenvolver, pois em nada adianta o incentivo da empresa e do líder se ele não possuir essa vontade. A importância do autodesenvolvimento também está no fato de que não devemos estagnar nossas carreiras, nos acomodar em um único cargo, em uma única empresa. Precisamos pensar num futuro mais promissor que nem sempre está dentro da organização em que trabalhamos atualmente, e por isso precisamos buscar sozinhos o desenvolvimento necessário para alcançar nossos objetivos profissionais.

Para encerrar este tópico, apresentamos uma leitura complementar que discute sobre o tema que já discutimos no início desse tópico, mas que é importante termos bem definido. Trata da diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Façam uma boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

As organizações, em sua grande maioria, ainda estão adotando os formatos tradicionais de treinamento, em que alguém assume a responsabilidade de ensinar as pessoas, de forma circunstancial e eventual. Para Boog (2001), essa forma de estruturar os treinamentos nem sempre apresenta a eficácia desejada no processo de desenvolvimento das pessoas.

O autor ressalta que o insucesso dessa forma está na maneira pronta e acabada com que é consumido, constituindo-se simplesmente em uma aquisição instrumental. Por outro lado, se o conhecimento é estruturado de forma aberta e participativa, isto é, um conhecimento interativo edificado entre o profissional de treinamento e seus clientes – os profissionais da linha de frente e das outras áreas da empresa – os resultados são mais assertivos para a organização e para os atores envolvidos no processo.

De acordo com Canabrava e Vieira (2006, p. 72), a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas consiste em: o treinamento é uma oportunidade para a capacitação e o aperfeiçoamento da pessoa em sua função, com vistas à melhor adaptação e produtividade na organização. Já o desenvolvimento vai além da dimensão do treinamento, na medida em que constitui o meio de descoberta, reconhecimento e promoção do potencial de realização e de desempenho, de forma pessoal e inédita.

Existem várias abordagens a respeito de treinamento, porém, neste texto, o treinamento foi considerado como:...o processo educacional, que é aplicado de maneira sistemática e organizada, no qual os aprendizes desenvolvem **competências**: conhecimentos, habilidades e atitudes, em função de objetivos definidos, sendo capaz de abordar e resolver uma situação mais complexa. (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p. 72).

As autoras ressaltam que o treinamento e o desenvolvimento devem ser vistos como uma forma de preparo, desenvolvimento e qualificação dos profissionais para que eles atuem na empresa como um patrimônio. E que seu capital intelectual esteja envolvido com todo o processo do trabalho, com iniciativa, com uma visão abrangente de conhecimentos que possibilitem acompanhar o desenvolvimento tecnológico que a sociedade global vem exigindo.

Segundo Canabrava e Vieira (2006), o treinamento envolve o processo de planejamento das necessidades de treinamento, a execução e o acompanhamento dos resultados, considerando as competências desenvolvidas.

A entrada (*input*), no processo de treinamento e desenvolvimento, está relacionada à fase do planejamento, que, para as autoras, pode ser representada pelas etapas de diagnóstico de necessidade de treinamento e pela programação de cursos. Nessa fase do planejamento do treinamento e desenvolvimento, as autoras consideram todos os fatores que fazem parte do processo de trabalho, os quais devem ser analisados com o objetivo de reconhecer os problemas ligados ao desempenho que podem ser solucionados, amenizados ou prevenidos pela ação corretiva do treinamento.

Segundo as autoras, na análise da organização, é de suma importância que se conheça o planejamento estratégico e o modelo de ensino da instituição. Posteriormente, faz-se o levantamento do nível de conhecimento requerido, da atitude em relação ao trabalho e à empresa, do nível de desempenho, do nível de habilidade de conhecimento atual, das potencialidades dos recrutamentos internos e externos, do treinamento para os colaboradores internos e novos colaboradores, do absentéismo, da rotatividade de colaboradores, da descrição de perfis requeridos para que as metas sejam atingidas.

Ainda de acordo com as autoras, os principais meios utilizados para o levantamento de necessidades são: “avaliação de desempenho, indicação da necessidade pelos supervisores e gerentes, observação, questionários, análise de cargos, modificação do trabalho, relatórios periódicos da empresa ou produção, reuniões técnicas ou gerenciais” (CANABRAVA; VIEIRA, 2006, p. 75).

Quanto aos indicadores de necessidades de treinamento, os recomendados pelas autoras são: expansão da empresa e admissão de novos funcionários, redução do número de funcionários, mudança de método e processos de trabalho, substituição ou movimentação de pessoal, faltas, licenças e férias do pessoal, expansão dos serviços, mudanças nos programas de trabalho ou de produção, modernização do maquinário e equipamento e produção e comercialização de novos produtos e serviços.

As autoras ressaltam que, após a realização do diagnóstico de necessidade de treinamento, pode ocorrer a verificação de problemas que não serão resolvidos por meio da realização do treinamento e desenvolvimento. Nesse caso, os problemas detectados deverão ser relacionados em um formulário e informados à gerência da área com sugestões de ações a serem solucionadas por outras vias. Na fase da execução, o facilitador deve preparar todas as condições para que as experiências vivenciadas em equipe no treinamento possam proporcionar oportunidades para as pessoas aprenderem e que esse processo de desenvolvimento seja contínuo, agregando valor para as pessoas e para a organização.

Para Canabrava e Vieira (2006), o planejamento da execução é o momento em que são estabelecidas as ações corretivas ou preventivas na solução de problemas, a finalidade do treinamento, as competências a serem desenvolvidas,

a escolha do conteúdo, dos métodos, a definição dos recursos e a avaliação a ser aplicada no treinamento. Verificam-se, também, os níveis ou as formas – informação, formação, capacitação, entre outros – que serão pertinentes ao tema abordado.

Após o planejamento da execução do treinamento, os técnicos responsáveis devem analisar as ações necessárias para realizar cada atividade, levando em conta a situação, o público-alvo e o objetivo a ser alcançado. Na fase de acompanhamento dos resultados, segundo as autoras, o instrutor deve criar oportunidades para que os treinandos tenham informações acerca de seu desempenho. O acompanhamento contínuo permite que o instrutor tenha noção de situações, comportamentos que mereçam ser reforçados, amenizados ou solucionados; sobretudo, pode oferecer um *feedback* adequado da situação vivenciada.

Canabrava e Vieira (2006, p. 147) denominam a fase de avaliação e acompanhamento como “a saída do subsistema Treinamento e Desenvolvimento”, em que é verificada a obtenção dos resultados e que são subdivididas em duas etapas: aplicação das competências esperadas e certificação da validade do treinamento. Na etapa de avaliação das competências desenvolvidas, o objetivo é fazer uma análise do que foi conseguido atingir do planejamento do treinamento, quais as competências que foram desenvolvidas pelos participantes do evento, a aplicação dos conhecimentos adquiridos no trabalho, se melhorou seu conhecimento, suas habilidades e suas atitudes. Essa avaliação pode ser feita após três meses do treinamento e ser repetido depois de seis meses, através de uma pesquisa com o funcionário, por meio de questionário, entrevista ou observação direta no ponto de trabalho. A etapa de certificação da validade do treinamento geralmente é realizada por questionário respondido pelo chefe, com indicadores precisos que fazem a análise do programa em relação aos resultados alcançados pela área e pela organização.

De forma simplista, pode-se dizer que esse processo acontece da seguinte forma: primeiro, é feito o diagnóstico, a fim de levantar as necessidades de treinamento. A próxima etapa é a elaboração do próprio treinamento, para atender à primeira fase. Feito isso, o próximo passo é a aplicação do programa.

Finalmente acontece a etapa que define o processo, pois consiste na análise dos resultados obtidos. Somente quando se constata que essa aprendizagem influenciou melhorias ou impactou de modo favorável os resultados mais amplos ou globais da empresa é que se pode afirmar efetivamente que se está avaliando os resultados daquele investimento. De posse de todas as informações acerca de treinamento e desenvolvimento, fica mais claro entender as possíveis falhas.

O treinamento estratégico pode se caracterizar como um processo de planejar, analisar mudanças, aplicar, avaliar e colocar seu capital humano engajado em todo o processo de gestão do negócio. O funcionário deve sentir-se como parte influente para o bom desempenho da empresa, contribuindo de fato

para atingir metas globais. Assim, o processo de aprendizagem deve ser contínuo e alinhado às estratégias da unidade de negócio.

De acordo com os atuais estudos, o treinamento não pode ser visto como uma unidade isolada, mas sim como parte do sistema no processo de aprendizagem que, concomitantemente, levará ao aperfeiçoamento de seu capital humano, bem como da organização. Com esse alinhamento, fica mais fácil detectar falhas, medir a lucratividade do investimento em treinamento e desenvolver estratégias que facilitem a tomada de decisões.

Segundo a abordagem contemporânea de treinamento, o foco consiste em aperfeiçoar as pessoas, colocando-as como componente principal para o sucesso das organizações, em detrimento da visão tradicional, que valorizava somente a organização. Para Pedro (2007), as pessoas passaram a ser vistas como parceiras do negócio; assim, o treinamento e o desenvolvimento ganharam uma importância maior dentro das organizações que sabem aproveitar as potencialidades de seu capital humano.

Em suma, o treinamento busca adequar cada profissional ao seu cargo e possibilita condições de aperfeiçoamento da força de trabalho na organização. Por outro lado, a aprendizagem tem como característica a mudança comportamental que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo intuindo-se simplesmente em uma aquisição instrumental. Por outro lado, se o conhecimento é estruturado de forma aberta e participativa, isto é, um conhecimento interativo edificado entre o profissional de treinamento e seus clientes – os profissionais da linha de frente e das outras áreas da empresa – os resultados são mais assertivos para a organização e para os atores envolvidos no processo.

FONTE: RHPORTAL. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Diferenca-entre-Treinamento-e-Desenvolvimento-de-pessoas&idc\\_cad=o5wh94d7o](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Diferenca-entre-Treinamento-e-Desenvolvimento-de-pessoas&idc_cad=o5wh94d7o)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

# RESUMO DO TÓPICO 1

**Neste tópico você viu que:**

- As organizações precisam estar preparadas para as mudanças e preparar seus colaboradores para participar dessas mudanças.
- Somente através das mudanças é que resultados positivos serão alcançados.
- O desenvolvimento pessoal está estreitamente relacionado com a educação, é dar mais do que informação, é desenvolver as competências: conhecimentos+habilidades+atitudes.
- Os métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são: rotação de cargos, posições de assessoria, aprendizagem prática, atribuição de comissões, participação em cursos e seminários externos, treinamento fora da empresa (*outdoor*), estudo de casos, jogos de empresa, centros de desenvolvimentos internos, *coaching*.
- Os métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: tutoria, aconselhamento de funcionários.
- Outras formas de aprendizagem são: participação em projetos e forças-tarefas, participação em cursos, *workshops* e seminários, palestras, congressos, estágios e visitas dirigidas, leituras, participação em programas educacionais, rotação de funções, entre outros.
- Vivemos em um ambiente instável e imprevisível, em constante mudança, e o desenvolvimento de pessoas é a única maneira de deixar as empresas competitivas nesse ambiente.
- A responsabilidade pelo desenvolvimento é do empregado, da liderança e da organização.

## AUTOATIVIDADE



- 1 O processo de desenvolvimento dentro das organizações é bastante complexo, sendo composto por três classes. Explique sobre as três classes de desenvolvimento.
- 2 Cite e explique três métodos de desenvolvimento de pessoas que considera mais efetivos para o seu desenvolvimento pessoal dentro de uma organização e justifique.
- 3 No Caderno de Estudos comentamos sobre a estratégia ELO, que considera os responsáveis pelo desenvolvimento pessoal o empregado, o líder e a organização. É evidente que os três são responsáveis pois cada um tem sua parte de interesse. Mas, e em sua opinião, quem é o principal responsável pelo desenvolvimento pessoal? Justifique sua resposta.

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional – DO é tido por alguns autores como uma teoria da administração, porém grande parte dos autores defende o DO como um programa que visa gerenciar o processo de mudança dentro das organizações, adequando-as às transformações ambientais e também às mudanças das necessidades de seus colaboradores.

O DO passa a ser um processo de mudança planejado, que envolve toda a organização. Modifica valores, comportamentos, estrutura e atitudes a fim de adaptar a organização às demandas impostas pelo ambiente. Torna-se, assim, uma ferramenta educacional, promovendo maior comprometimento e motivação dos colaboradores.

Para melhor entender do que se trata este amplo processo, que envolve o desenvolvimento de pessoas e o treinamento, iniciaremos verificando sobre as origens do DO e sobre alguns conceitos. Em seguida, estudaremos as etapas do processo de DO e suas principais técnicas. Para finalizar, analisaremos os objetivos e resultados que se pretende alcançar com o DO.

## 2 A ORIGEM DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

Começou a se falar em DO na década de 1960, período de intensas transformações sociais, de internacionalização de mercados, com crescentes inovações tecnológicas que fizeram as pessoas criarem novos hábitos. As empresas por sua vez, precisavam se adaptar a todas essas mudanças externas e também à transformação de valores internos, pois o "homem organizacional" não satisfazia mais suas necessidades apenas com a remuneração, ele precisava de outros elementos para continuar sendo motivado, como um bom ambiente de trabalho, participação nas decisões, assumir responsabilidades, entre outros (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011).

O DO surgiu em virtude de todas as mudanças que ocorriam. Ferreira, Reis e Pereira (2011, p. 67) afirmam que o

Desenvolvimento Organizacional foi inicialmente reconhecido como uma estratégia ou programa de ação voltado para gerenciar o processo de mudança organizacional. Propondo um modelo de administração adequado aos novos desafios ambientais e às demandas internas dos membros da organização, sua ênfase recaía sobre a constante preocupação com a renovação e o reconhecimento das crises. Para tanto, cada funcionário começou a ser considerado como um ser dotado de ambições complexas e mutáveis, com competências e capacidades específicas.

Complementando o pensamento desses autores, Chiavenato (2011) afirma que o DO não é necessariamente considerado uma teoria administrativa, mas trata-se de um movimento que passou a reunir as ideias de diversos autores para aplicar as ciências do comportamento na administração. É o desenvolvimento prático da Teoria Comportamental rumo às bases da Teoria Sistêmica.

Fica claro que o DO passa a ter grande ênfase nas pessoas, considerando-as realmente como uma parte importante das organizações. As empresas notam que somente com colaboradores motivados e aptos a exercerem as suas funções, é que terão sucesso no complexo ambiente de mudanças que se estabelece no mundo organizacional. Para entender um pouco melhor do que realmente se trata o DO, vamos explorar alguns conceitos desenvolvidos por autores que pesquisaram o tema, reunidos por Ferreira, Reis e Pereira (2011) no texto que segue:

### **AFINAL, O QUE É DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL?**

Existem várias definições formais de Desenvolvimento Organizacional. Embora os especialistas sejam unânimes em evidenciar mudanças planejadas na cultura e nos procedimentos organizacionais, cada um deles acaba por enfatizar também alguns aspectos específicos. Confira:

Argyris: "Na essência do DO está o conceito para vitalizar, energizar, atualizar, ativar e renovar as organizações, através de recursos técnicos e humanos. O desenvolvimento técnico é alcançado através das áreas de *marketing*, finanças, engenharia e produção. O desenvolvimento dos recursos humanos está ligado às relações interpessoais e à cultura organizacional".

Beckhard: "DO é um esforço planejado, que abrange toda a organização, através de intervenções planejadas nos procedimentos da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento".

Bennis: "DO é uma complexa estratégia educacional, com a finalidade de mudar crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações, para que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios".

French & Bell: "DO é o esforço de longo prazo para melhorar o processo de solução de problemas de uma organização, com ênfase na cultura de equipes de trabalho, na assistência de um agente de mudanças e utilização da tecnologia da ciência comportamental aplicada, inclusive pesquisa-ação".

Lawrence & Lorsch: "DO é a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais, com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente".

Moura: "DO é um processo global de mudança planejada, que visa tornar a organização mais eficiente, adaptável às mudanças, principalmente às de natureza social e tecnológica e busca a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e a consecução das metas da organização".

Schein: "DO pode ser melhor definido como um processo de mudança planejado, conduzido a partir do topo da hierarquia organizacional, que considera os aspectos técnicos e humanos da organização e utiliza consultores internos ou externos no planejamento e implementação das mudanças a serem feitas. O propósito dos projetos de desenvolvimento organizacional pode envolver mudança cultural ou a construção de um time executivo mais efetivo ou a redução de problemas específicos de relacionamento intergrupar".

FONTE: Ferreira, Reis e Pereira (2011, p. 76)



Agora, após a leitura desses conceitos, anote as palavras-chave contidas em cada um e após, escreva o seu conceito de desenvolvimento organizacional. Se possível, discuta com seus colegas os conceitos elaborados.

Agora que já vimos as definições para DO, fica mais claro e fácil voltar a discutir sobre o tema. Ainda sobre a origem do DO, há vários fatores aos quais se atribui seu início. Chiavenato (2011) cita os seguintes motivos:

- ODO chegou com o propósito de promover mudanças e de flexibilizar processos organizacionais, o que era uma dificuldade nas teorias administrativas anteriores. Dessa forma, veio com o intuito de operacionalizar a teoria, colocá-la em prática.
- Os estudos sobre motivação humana trouxeram a necessidade de uma nova abordagem organizacional, uma vez que ficou evidenciado que os objetivos individuais nem sempre são congruentes com os objetivos organizacionais.
- Criação do *National Training Laboratory*, um laboratório de pesquisas sobre comportamento em grupo e a publicação de um livro por um grupo de psicólogos deste laboratório, expondo os resultados das pesquisas e sua possibilidade de aplicação dentro das organizações.
- A diversidade de mudanças no mundo, como as transformações no ambiente organizacional, o aumento da complexidade das organizações, a diversificação e complexidade da tecnologia e as mudanças no comportamento administrativo.

- O estudo conjunto, nas organizações, da estrutura das empresas e do comportamento humano dentro delas.
- O interesse por estudos sobre conflitos interpessoais.
- A procura pelo alcance conjunto de objetivos organizacionais e pessoais, através do estudo, diagnóstico e intervenção em quatro variáveis que consideram interdependentes: ambiente, organização, grupo e indivíduo.

Diversos foram os fatores que contribuíram para o surgimento do DO, porém vale destacar três aspectos: as mudanças no ambiente externo das organizações, no ambiente interno e no comportamento dos indivíduos. As organizações, para sobreviverem a todas essas transformações precisaram, necessariamente, se adaptar, independente do estilo administrativo e estrutura organizacional adotada. E, para sobreviver e crescer nas condições adversas apresentadas pelo ambiente, seria necessária a adequação a duas principais tendências que são a orientação dada por um programa de DO:

- Orientação para os processos de relacionamento entre pessoas e grupos dentro da organização;
  - Orientação para a necessidade de uma cultura organizacional adequada à consecução dos objetivos de eficiência e lucro empresariais e para a necessidade de organizar o trabalho e os relacionamentos humanos, em função de fatores intrínsecos às tarefas e de fatores externos à organização.
- (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 68).

Adequando-se a este modelo, as organizações passam a abandonar o tradicional modelo autoridade-obediência e passam a valorizar o desenvolvimento pessoal e um modelo muito mais participativo. Com o DO, mesmo que as adaptações organizacionais para as mudanças se encontrem nas áreas tecnológica, produtiva ou de sistemas, por exemplo, o foco deve estar sempre no comportamento dos colaboradores. A preocupação com o desenvolvimento pessoal dos empregados deve ser parte integrante da cultura organizacional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011).

Dessa forma, Ferreira, Reis e Pereira (2011) propõem que as empresas devem ser avaliadas e compreendidas através de três aspectos, conjuntamente: estrutura, tecnologia e comportamento. Quando um dos aspectos sofre uma mudança, os demais também são afetados pois eles são altamente interdependentes e estão em contínua interação. Veja na Figura 10 como acontece a interação entre essas variáveis.

FIGURA 10 – AS BASES PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de Ferreira, Reis, Pereira (2011)

Analisando os três elementos que compõem as organizações e que são necessários levar em consideração num processo de DO, fica evidente que estes estão num processo de comunicação constante. Em vista disso, qualquer processo de mudança deve levar em consideração todos os aspectos, pois pelo contrário a mudança pode não ser bem aceita e/ou não trazer os resultados esperados.

Além de facilitar os processos de mudança o DO ainda apresenta outros propósitos, ou seja, ele apresenta outros pressupostos que devem ser de interesse e atenção de qualquer organização. Estes pressupostos, apresentados por Chiavenato (2011) são:

- Contínuas e rápidas transformações no ambiente, que afetam o desenvolvimento e os resultados das organizações;
- Necessidade de permanente adaptação dos indivíduos, grupos e organizações aos dinâmicos sistemas nos quais estão alocados;
- Organizações vistas como sistemas sociais, ou seja, existência de interação entre pessoas e organizações, fazendo da organização um local apto a satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores, contribuindo dessa forma para o alcance de resultados da organização;
- Implantação de mudanças de forma planejada, envolvendo todos os membros da organização;
- Incentivo à participação de todos e aumento do comprometimento;
- Procurar implantar um ambiente de trabalho ótimo, conforme determinam as ciências do comportamento, para melhorar a eficácia e o bem-estar organizacional;
- Escolher o melhor modelo e estratégia de DO de acordo com o resultado do diagnóstico;
- Usar o DO como uma ferramenta educacional de resposta às mudanças, modificando valores, comportamentos, atitudes e estrutura organizacional, a fim de adaptar as organizações e as pessoas que nelas trabalham às demandas impostas pelo ambiente.

Agora que já entendemos o conceito e o surgimento do DO e verificamos que ele é uma ferramenta que efetivamente auxilia na melhoria qualitativa e quantitativa dos resultados organizacionais quando implantado e usado corretamente, vamos adiante para entender como deve ocorrer o processo de DO para que traga os efeitos esperados.

### 3 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

A implantação de um processo de DO em uma organização não é uma tarefa fácil nem rápida. Não é um método para resolver problemas emergenciais num curto período de tempo. Mas trata-se de "um projeto de mudança abrangendo toda a organização, com o objetivo de melhorar sensivelmente o seu desempenho, atingindo níveis mais elevados de eficiência na utilização dos recursos disponíveis e de eficácia no cumprimento da sua missão e dos seus objetivos". (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 74).

Temos assim, que o DO tem uma estreita conexão com o processo de mudança. Sabemos que todo processo de mudança é complexo devido à resistência que se tem a ele. Essa resistência ocorre por diversos fatores como: a sensação de insegurança e ameaça, a falta de comunicação, os pontos falhos no processo de mudança e a forma como acontece o processo, e a predisposição natural das pessoas são alguns dos motivos citados por Ferreira, Reis e Pereira (2011).

Assim, antes de iniciar qualquer processo de mudança organizacional, seja a implantação de um processo de DO ou qualquer outra iniciativa, é importante que as empresas adotem algum método para lidar com a resistência à mudança. Diminuindo a resistência dos indivíduos, a sensação de insegurança e ameaça também irá diminuir e a implantação de qualquer mudança se tornará mais simples.

Para minimizar as rejeições às mudanças que se pretende inserir no ambiente organizacional, Kotter e Schlesinger (1979 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 73) propõem alguns métodos, que podemos visualizar na Tabela 1, juntamente com suas vantagens e desvantagens.

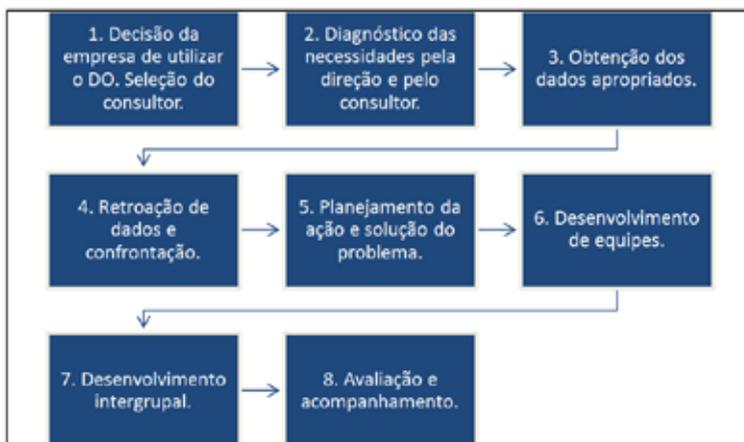
TABELA 1 – MÉTODOS PARA LIDAR COM A RESISTÊNCIA À MUDANÇA

MÉTODO	COMUMENTE EMPREGADO QUANDO...	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Educação + Comunicação	Há falta de informação e análise imprecisa.	Uma vez convencidas, as pessoas muitas vezes ajudam a implantar a mudança.	Pode levar muito tempo, se houver muitas pessoas.
Participação + Envolvimento	Os iniciadores não têm todas as informações de que precisam para proteger a mudança e outros têm bastante poder para resistir à mudança.	As pessoas que participam comprometem-se com a implantação da mudança e qualquer informação importante que tenham será integrada no plano de mudança.	Pode levar muito tempo, se os participantes projetarem uma mudança inadequada.
Facilidade + Apoio	As pessoas estão resistindo à mudança por causa de problemas de ajustamento.	Nenhum outro método dá tão certo com problemas de ajustamento.	Pode levar tempo, ser caro e não dar certo.
Negociação + Acordo	Alguém ou algum grupo com bastante poder para resistir à mudança terá, claramente, algo a perder com uma mudança.	Às vezes, é uma maneira relativamente fácil de se evitar uma grande resistência.	Pode ser muito cara, se alertar outras pessoas para negociar a aceitação.
Manipulação + Cooptação	Outra tática não dará certo ou será muito cara.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para os problemas de resistência.	Pode levar a problemas futuros, se as pessoas se sentirem manipuladas.
Coação explícita + Coação implícita	A velocidade é essencial e os iniciadores da mudança têm bastante poder.	É veloz e pode vencer qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado, se deixar as pessoas irritadas com os iniciadores.

FONTE: Kotter e Schlesinger (1979 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 73)

E, para resolver o problema das falhas no processo de implantação, no processo de comunicação e na forma como acontece o processo, seguir algumas etapas é essencial. Para isso existem as etapas do processo de implantação de um programa de DO, que segundo Chiavenato (2011) são oito, as quais podemos visualizar na Figura 11.

FIGURA 11 – ETAPAS DO PROCESSO DE DO



FONTE: Chiavenato (2011, p. 361)

Além de seguir estas etapas, que descreveremos a seguir, é importante ressaltar a iniciativa, apoio e participação da alta administração, bem como a impossibilidade de implantação desse processo num curto período de tempo. A implantação de um processo de DO leva tempo e seus resultados serão percebidos a longo prazo. Vamos entender as oito etapas do processo de DO propostas por Chiavenato (2011):

1. Decisão da direção da empresa de utilizar o DO: cabe à alta direção decidir pela implantação de um processo de mudança organizacional e optar pelo DO. Nessa etapa também é necessário selecionar um consultor externo para conduzir o processo.
2. Diagnóstico inicial: a alta direção, juntamente com o consultor, definem o programa de DO adequado para a empresa. Antes disso, o consultor busca informações junto a pessoas-chave da empresa para diagnosticar os problemas.
3. Coleta de dados: o consultor se reúne com grupos de colaboradores para compreender o ambiente interno. Busca informações sobre problemas comportamentais, clima organizacional, condições que contribuem para a eficácia do trabalho e outras.
4. Retroação de dados e confrontação: são criados grupos de trabalho para rever as informações coletadas pelo consultor, localizar problemas nos dados e mediar desentendimentos e, por fim, estabelecer as prioridades de mudança.
5. Planejamento de ação e solução de problemas: através dos dados obtidos, os grupos fazem as recomendações sobre as mudanças necessárias para resolver os problemas organizacionais. Estabelecem planos de ação e indicam os responsáveis pela implementação.

6. Desenvolvimento de equipes: o consultor incentiva a formação de grupos e o desenvolvimento de equipes, a comunicação aberta e a confiança mútua entre gerentes e subordinados.
7. Desenvolvimento intergrupal: incentivam-se reuniões de confrontação entre as equipes para melhorar o relacionamento intergrupal entre os diversos grupos.
8. Avaliação e acompanhamento: o consultor auxilia na avaliação dos resultados obtidos com a implantação do programa e desenvolve novos programas em áreas que necessitem de resultados adicionais ou para a solução de novos problemas.

Vistas essas etapas, fica evidente que o DO deve ser um processo de mudança planejada para que a eficácia organizacional seja atingida. Ela deve ser planejada pois envolve a mudança de comportamento das pessoas, que não é um processo simples, e somente com a mudança de comportamento dos indivíduos é que os resultados esperados serão alcançados. Ferreira, Reis e Pereira (2011, p.76) lembram que “não se deve esquecer, portanto, que a premissa básica, subjacente à teoria e ao processo de DO, é a de que o desenvolvimento da organização deve ocorrer na medida em que se dê o desenvolvimento dos indivíduos que dela participam”.

Para que a implantação de um processo de DO apresente os resultados esperados pela organização, além de seguir rigorosamente as etapas anteriormente apresentadas, é necessário atentar para alguns aspectos importantes, que foram delineados por Sanzgiri e Gottlieb (1992 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 91-92):

- Orientação para o longo prazo na administração da mudança e envolvimento de toda a organização num processo participativo, onde todas as pessoas deveriam ser ouvidas para a resolução dos problemas.
- Ênfase nas ciências do comportamento aplicadas para o êxito do processo, implicando que os coordenadores do projeto tenham competência nas áreas de comunicação e relacionamento interpessoal, resolução de problemas e tomada de decisão, além da capacidade de obter cooperação intergrupal para a efetiva implantação das mudanças.
- Consultor externo para exercer o papel de agente de mudança especializado na análise, diagnóstico e interpretação do comportamento dos indivíduos e dos grupos dentro da organização, além de facilitador para o desenvolvimento do processo.

- Esforço de mudança dirigido pela alta direção da empresa, visando a demonstrar o compromisso dos líderes da organização com o projeto de mudança e procurando reforçar o necessário envolvimento e apoio de toda a organização com as propostas de mudança apresentadas.
- Ênfase na pesquisa-ação, como uma metodologia necessária para o envolvimento do consultor com os grupos-alvo do processo. As etapas de uma metodologia de trabalho orientada para a pesquisa-ação que compreendem a coleta de informações, o diagnóstico, a elaboração de um plano de ação e a sua implementação, não podem ser desenvolvidas em laboratório e requerem que todo o trabalho seja realizado no próprio sistema em que as mudanças deverão ser introduzidas.

Estes aspectos reforçam que o DO será efetivamente aceito e implicará resultados positivos se a empresa entender que não é possível instituir um processo de DO de um dia para o outro, mas sim, necessita de um espaço de tempo maior para ser implantado e trazer resultados. Outra particularidade é que as pessoas à frente do projeto tenham facilidade no relacionamento interpessoal, pois o processo de DO envolve mudanças, e para isso a habilidade de lidar com pessoas é de suma importância.

Ainda vale ressaltar a importância do consultor externo, que além de ser uma pessoa especializada nesse processo terá uma visão imparcial quanto aos problemas e acontecimentos organizacionais que serão analisados. A participação da alta direção é outro fator relevante pois o exemplo deve vir de cima para baixo. Todos devem participar e apoiar a causa independente do cargo que ocupam na organização. E por fim, o uso de uma metodologia é imprescindível, pois somente dessa forma o processo de mudança será aceito, os problemas serão identificados, um plano de ação será estabelecido e todos terão sua parcela de participação no processo.

## 4 TÉCNICAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

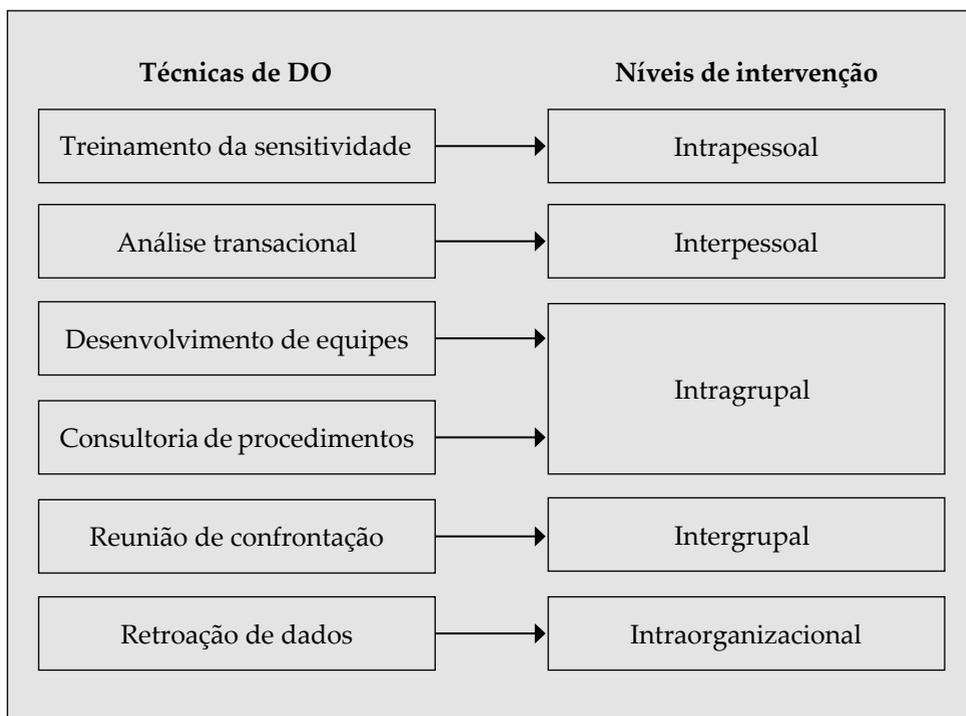
Para dar andamento às etapas de coleta de dados, diagnóstico e partir para as ações de intervenção no processo de implantação de um programa de DO, os consultores fazem uso de variadas técnicas. Chiavenato (2004, 2011) nos apresenta seis técnicas que servem para melhorar o desempenho individual, o relacionamento entre pessoas e grupos e a eficácia geral da organização. Vejamos quais são estas seis técnicas:

1. **Treinamento da sensibilidade:** Esta técnica consiste em reunir grupos de pessoas, denominados *T-groups* (grupos de treinamento), liderados por uma pessoa especializada, que pode ser um psicólogo, em sensibilizar e melhorar a habilidade de relacionamento interpessoal desses indivíduos. Tem como objetivo o autoconhecimento, a reeducação do comportamento do indivíduo e uma melhor interação social. Os resultados são o aumento da criatividade, menor hostilidade em relação aos outros e maior sensibilidade às intervenções sociais e psicológicas sobre o comportamento no trabalho.
2. **Análise transacional:** Esta técnica é destinada a pessoas e não a grupos, pois tem foco na comunicação entre os indivíduos. Portanto, seu objetivo é instruir as pessoas a enviar mensagens claras e ágeis, abertas e honestas e para a pessoa correta, o que resulta num melhor relacionamento entre as pessoas envolvidas.
3. **Desenvolvimento de equipes:** Esta técnica envolve o agrupamento de pessoas de diversos níveis organizacionais e de diferentes áreas, lideradas por uma pessoa especializada, que pode ser o consultor. Essas pessoas se analisam e avaliam mutuamente para encontrar e eliminar as causas das barreiras interpessoais, até chegar a um acordo de como a colaboração entre elas pode ser mais produtiva. O objetivo é criar equipes sem diferenças hierárquicas e interesses individuais, resultando em equipes predispostas para a criatividade e inovação.
4. **Consultoria de procedimentos:** Nesta técnica, cada equipe é orientada por um consultor especializado, que tem como objetivo realizar intervenções nessas equipes para melhorar sua sensibilidade em relação a processos internos, como o estabelecimento de metas e objetivos, sua participação em decisões, o aumento da confiança e criatividade, ou seja, são orientados para melhor compreenderem a dinâmica das suas relações de trabalho. Esta técnica resulta em melhoria das relações interpessoais, favorece o cumprimento das tarefas e aumenta a eficácia.
5. **Reunião de confrontação:** Esta técnica é usada para melhorar o relacionamento entre grupos que estão em conflito, sendo mediada por um consultor especializado. Durante a reunião de confrontação, que pode durar um dia inteiro, cada grupo se autoavalia e avalia o comportamento do outro grupo. Após, os resultados são discutidos, com a ponderação de críticas e a moderação do consultor, até as equipes chegarem a um acordo e entendimento recíproco. O objetivo dessa técnica é eliminar conflitos e barreiras intergrupais através da busca de soluções construtivas em que todos saem ganhando. Essa técnica favorece a organização como um todo, pois desenvolve o processo de comunicação e melhora as relações entre setores organizacionais.
6. **Retroação de dados (ou *feedback* de dados):** Esta é a técnica de DO usada para a organização como um todo. Ela fundamenta-se em dados obtidos através de entrevistas ou questionários, aplicados em toda a organização, para levantar informações acerca dos processos internos, estilo administrativo, sistema de

recompensas, clima organizacional, relacionamento e outros processos. É feita uma triagem desses dados que então são expostos em reuniões, onde são analisados e é feito o planejamento de ações corretivas. Dessa forma, a técnica de retroação de dados possibilita a compreensão de dados a respeito dos indivíduos, dos grupos, dos processos de cada equipe e dos processos da organização como um todo, ou seja, gera aprendizagem para toda a organização, sendo um meio eficaz de mudar a organização inteira.

As técnicas de DO partem do princípio de inicialmente mudar o comportamento e a sensibilidade intrapessoal, para após melhorar o relacionamento interpessoal, intergrupar e, por fim, de toda a organização. Na Figura 12, cada uma dessas técnicas é separada de acordo com o seu nível de intervenção.

FIGURA 12 – AS TÉCNICAS DE “DO” E SEUS NÍVEIS DE INTERAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2004, 2011)

Normalmente as técnicas de DO são aplicadas na sequência apresentada na Figura 12. Fazer uso de apenas uma ou duas técnicas não trará os resultados esperados. Para que efetivamente a empresa obtenha benefícios, é necessário partir de uma técnica individual, para daí fazer a intervenção dentro dos grupos, depois confrontar os grupos e daí sim, realizar uma mudança organizacional positiva.

Fica claro que a participação e envolvimento de todos, desde o mais alto escalão até o mais baixo, é essencial para que as mudanças planejadas ocorram e todos saiam beneficiados. Chiavenato (2004, p. 384) diz que "o DO representa um verdadeiro mutirão de esforços conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham" e finalizando, o autor reforça que a mudança deve partir do indivíduo para então trazer resultados para toda a organização: "uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira" (CHIAVENATO, 2004, p. 384).

## 5 OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS COM O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO

Quando o processo de DO é entendido como um processo contínuo e permanente de gerenciamento de mudanças do ambiente organizacional e existe uma postura positiva dos envolvidos, iniciando pela alta direção e continuando entre todos os colaboradores diretamente envolvidos, o DO vai de encontro aos seus objetivos e traz resultados favoráveis para a empresa (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011).

Agora que já estudamos as técnicas de DO, vamos verificar quais são os objetivos de um programa de DO e os resultados alcançados quando implantado corretamente. O DO veio para valorizar o capital humano das organizações, de forma contínua e intensa, e a partir daí contribuir para o desenvolvimento e melhores resultados da organização como um todo.

Nesse sentido têm-se como um dos objetivos do DO, transformar o modelo de gestão mecânico em um modelo que privilegia o relacionamento interpessoal, de confiança mútua entre os colaboradores de todos os níveis organizacionais, no qual compartilham responsabilidades, negociam conflitos e soluções para os problemas. Além disso, outro propósito do DO é conseguir, através de relacionamentos entre líderes e liderados, procurar formas de enfrentar os obstáculos e vencer as ameaças que dificultam o crescimento organizacional. (VALDECIR LIMA, 2015).

Temos, além desses objetivos, outros que complementam esta afirmativa. Vejamos o que é proposto pela Tegon (2015), empresa de consultoria:

- Aumentar o nível de confiança e apoio entre os membros organizacionais.
- Aumentar a confrontação dos problemas organizacionais dentro dos grupos e entre os grupos.
- Criar um ambiente no qual a autoridade designada pelo papel seja substituída pela autoridade, baseada no conhecimento e habilidade social.
- Incrementar a abertura das comunicações laterais, verticais e horizontais.
- Incrementar o nível de entusiasmo e satisfação pessoal na organização.
- Incrementar o nível de responsabilidade individual e de responsabilidade do grupo no planejamento e implementação.

Para deixar nossa lista de objetivos mais completa e entender o assunto mais claramente, vale incluir mais alguns objetivos que também são propostos por uma empresa de consultoria. Vamos verificar o que propõem os consultores da ACT Consultoria&Treinamento (2015):

- Estabelecer uma estrutura organizacional apropriada às necessidades do negócio, visando uma gestão por processos;
- Reformular e aprimorar os processos para facilitar a gestão e alcance de resultados mensuráveis;
- Detectar as necessidades de capacitação, treinamento e desenvolvimento dos profissionais;
- Alocar pessoas qualificadas em cada cargo, ou seja, pessoas com perfil compatível com as tarefas que irão executar no cargo (colocar as pessoas certas nos lugares certos);
- Implantar um sistema de informações que possibilite o gerenciamento dos processos e seus resultados;
- Instituir um planejamento estratégico e um plano de negócios que permitam definir os objetivos organizacionais, acompanhá-los e reavaliá-los periodicamente para manter a sustentabilidade e rentabilidade do negócio.

E para finalizar, a Gomes de Matos Consultores Associados (2015) listam os seguintes objetivos:

- Construir uma estrutura organizacional que permita e suporte o crescimento da empresa;
- Implantar um modelo de gestão baseado em resultados;
- Alocar as pessoas certas para cada função;
- Inovar na forma de atuação do negócio;
- Determinar maneiras de fomentar o negócio.

Em resumo, podemos compreender que os objetivos do DO estão relacionados, inicialmente, em ações que promovam o bem-estar, comprometimento e motivação dos colaboradores. Essas ações incluem a melhoria no processo de comunicação, o aumento do nível de responsabilidade de cada indivíduo, capacitar e treinar as pessoas e alocá-las no cargo adequado de acordo com suas competências, melhorar os relacionamentos internos, entre outras.

Alcançando estes objetivos individuais, parte-se para o alcance dos objetivos organizacionais, pois colaboradores motivados com o seu trabalho vestem a camisa da empresa, tendo um rendimento superior na quantidade produzida e na qualidade do seu trabalho. Dessa maneira, os benefícios individuais acabam refletindo nos benefícios e resultados positivos da organização.

Dessa forma, temos diversos resultados positivos com um programa de DO implantado com eficácia. A Tegon (2015), empresa de consultoria, afirma que "ao acrescentar valor às pessoas, as empresas estão enriquecendo seu próprio patrimônio, melhorando seus próprios processos internos e aumentando a qualidade e produtividade, bem como melhorando seus próprios produtos e serviços". Os consultores da Tegon (2015) complementam ainda que um programa de DO "é a nova arma da empresa rumo à competitividade(...) em um ambiente marcado por rápidas mudanças e transformações". E finalizam afirmando que através de um programa de DO as organizações obtêm resultados acima do que normalmente é possível alcançar.

Outros resultados, apontados por Chiavenato (2004) são as diversas mudanças que acabam agregando valor aos negócios. São mudanças que ocorrem na cultura organizacional e nas pessoas, nos produtos e serviços da empresa, na estrutura organizacional, nos processos e tecnologia. O autor acrescenta ainda como resultado, a melhoria contínua nos processos da organização. A melhoria contínua traz resultados como a eliminação de desperdícios, o valor agregado aos produtos e serviços, o foco no cliente, a parceria entre as pessoas envolvidas e claro, produtos e serviços com qualidade superior (CHIAVENATO, 2004). Tudo isso junto acaba gerando valor para a empresa e se tornando o diferencial competitivo da organização.

Com base nesses objetivos e resultados a serem alcançados, Chiavenato (2004, p. 389) afirma que "o DO representa um dos mais promissores campos de atuação na melhoria das organizações e no desenvolvimento das pessoas". Para compreendermos como funciona uma proposta de DO na prática, vamos ilustrar, na leitura complementar, com dois casos reais: o primeiro da Rhodia, uma indústria química multinacional, e o segundo caso do jornal O Globo. Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### Primeiro caso: Rhodia

A Rhodia tinha, na segunda metade da década de 1980, cerca de 13 mil empregados, dez fábricas em vários estados, faturamento acima de 1 bilhão de dólares, excelente lucratividade e relativa autonomia de operação em relação à matriz francesa. E acabara de ser escolhida a empresa do ano pela revista *Exame*.

Tinha também um presidente brasileiro excepcional, apoiado por uma diretoria competente e antenada com os negócios e com os rumos do país. Não foi difícil para eles chegarem a conclusão de que os oligopólios químicos e têxteis, nos quais a Rhodia se inseria, e que tinham feito sentido para o progresso do país desde a década anterior, provavelmente seriam abalados com a inevitável abertura de mercado que se prenunciava.

O desafio era mudar precoce e substancialmente a forma de trabalhar, portanto a cultura organizacional, de uma empresa forte e vencedora que, aparentemente, não tinha ameaças a curto prazo. O enganoso dito popular “em time que está ganhando não se mexe” teria de ser rediscutido.

O modelo escolhido foi fazer do presidente o “campeão da causa”, apoiado por um comitê de gestores de mudança cultural oriundos das áreas de tecnologia, RH e operações da empresa, que buscariam no exterior ideias, experiências e prognósticos para a mudança junto de consultores de classe mundial. Não haveria um consultor externo atuando preponderantemente dentro da empresa nem seria contratada uma das grandes consultorias internacionais de *management*. A matriz aprovou o projeto preliminar e deu toda a força ao presidente brasileiro para que ele levasse avante o arrojado projeto de DO.

O Processo Rhodia de Excelência, que ficou conhecido como Prhoex, redefiniu os processos (eficientes, mas não necessariamente horizontais e enxutos), os níveis hierárquicos (que chegavam a doze em algumas fábricas complexas), a necessidade de entendimento e mudança de paradigmas (calcados no denso livro de Thomas Kuhn *A estrutura das revoluções científicas*), a forma de trabalhar (com a discussão dos ciclos de melhoria e de controle para cada gerente ou supervisor), a cultura da empresa sobre gestão contemporânea (com leitura e discussão de livros de ponta, sendo que alguns foram traduzidos, com autorização, para o português dentro da empresa antes de sua publicação no Brasil), a ênfase no cliente e no consumidor (que era, então, conceito de difícil aceitação para uma empresa industrial que fornecia para que outras empresas manufacturassem produtos para o mercado).

Confirmada a hipótese inicial, a maior resistência a vencer dizia respeito à necessidade de uma revisão radical da cultura organizacional (no sentido de chegar às raízes do problema colocado para a empresa) em meio à bonança e à abundância.

O projeto prosseguiu e atingiu os objetivos propostos. A prova de fogo aconteceu logo após a posse do presidente Collor, que promoveu rápida abertura da economia, desestabilizando as cadeias de produção e baixando preços históricos de matérias-primas. A Rhodia, no entanto, já estava revigorada e suficientemente voltada para o mercado para dar conta da situação e iniciar uma nova curva de crescimento.

### **Segundo caso: Jornal O Globo**

O jornal O Globo, no início da década de 1990, era líder absoluto do mercado do Rio de Janeiro. Sua situação econômica era confortável, mas não dava lucro significativo e sua imagem conservadora dificultava a penetração em novos públicos, cuja audiência qualificada poderia aumentar seu prestígio e atrair publicidade diferenciada.

O modelo de DO escolhido, sob a liderança forte e serena dos acionistas e vice-presidente executivo, foi renovar o *board* para funcionar como agente de mudança e trazer um gestor de cultura para facilitar o processo. Duas consultorias internacionais de *management* cuidaram, separadamente, da renovação da estratégia comercial e da tecnologia de informação, esta última vital para dar fluidez aos processos de captação e tratamento da notícia até a impressão e a distribuição de jornais, completados em apenas algumas horas.

A visão e a missão do jornal foram revisitadas e os valores e princípios, existentes há décadas, foram mais bem explicitados e publicados tanto internamente quanto numa edição do jornal, para conhecimento e cobrança por parte dos clientes e leitores. Um comitê de ética, composto de assalariados de todas as áreas, foi criado para debater os casos de dúvidas de comportamento em relação aos valores da empresa.

O modelo de gestão foi debatido e, finalmente, aprovado. Nele foram colocados os vários processos e artefatos culturais que estavam sendo revistos, para que todos pudessem acompanhar e criticar. Foi criada uma prática periódica de avaliação entre áreas clientes e fornecedoras internas, além de um processo de avaliação dos profissionais.

A redação fazia uma pesquisa diária com cerca de duzentos leitores de todas as classes e áreas geográficas, entre sete e nove horas da manhã, para conhecer a reação do público à edição daquele dia. Seu resultado estava na mesa dos editores por volta da hora do almoço, em tempo de se direcionar a pauta dos assuntos da edição em andamento para o interesse demonstrado pelo usuário do produto. Essa pesquisa passou a servir de paradigma para outros grandes jornais brasileiros.

Palestras com pessoal interno e externo começaram a atualizar editores, gerentes e empregados em técnicas de gestão mais avançadas. A comunicação interna melhorou (quem entende muito de comunicação externa não faz necessariamente boa comunicação interna) com alguns artefatos culturais, que incluíam uma reunião mensal chamada “A quem interessar possa” - com pauta divulgada com antecedência e frequência livre - para discutir assuntos de interesse das pessoas.

O jornal foi remoçado com novo visual gráfico, jornalistas e colunistas foram contratados, a impressão melhorou sensivelmente, a distribuição encurtou o prazo de entrega dos jornais para assinantes e bancas distantes, a área comercial criou um *callCenter* exemplar para não deixar clientes e leitores sem atendimento rápido e as áreas de apoio passaram a entender melhor as áreas-fim e a atendê-las mais prontamente.

Depois de três anos, o jornal passou a dar lucro, sua participação de mercado aumentou ainda mais, sua imagem externa ficou renovada, a redação ganhou o Prêmio Esso de Reportagem várias vezes e aumentou sua atratividade para jornalistas do eixo Rio-São Paulo. A empresa pôde então crescer, lançando um jornal popular no mercado.

O vice-presidente executivo ascendeu para uma posição exclusivamente estratégica e o diretor de *marketing* foi promovido a diretor geral, dando continuidade ao projeto bem-sucedido.

FONTE: Savioli (2002, p. 292-295)

# RESUMO DO TÓPICO 2

**Neste tópico você viu que:**

- O Desenvolvimento Organizacional é uma estratégia ou programa de ação voltado para gerenciar o processo de mudança organizacional.
- O DO foi um movimento que serviu para aplicar as ciências do comportamento na administração.
- O DO tem grande ênfase nas pessoas e as considera como uma parte importante das organizações.
- Existem três principais aspectos que levaram ao surgimento do DO: as mudanças no ambiente externo das organizações, no ambiente interno e no comportamento dos indivíduos.
- As empresas devem ser avaliadas e compreendidas através de três aspectos, conjuntamente: estrutura, tecnologia e comportamento.
- O processo de DO é um processo de mudança complexo e de longo prazo.
- Para que não haja falhas na implantação do processo de DO, é preciso seguir as etapas de implantação.
- As técnicas de DO utilizadas são: treinamento da sensibilidade, análise transacional, desenvolvimento de equipes, consultoria de procedimentos, reunião de confrontação, retroação de dados.
- O DO veio para valorizar o capital humano e a partir daí contribuir para o desenvolvimento e melhores resultados da organização como um todo.
- Os objetivos do DO estão relacionados com ações que promovem o bem-estar, comprometimento e motivação dos colaboradores.



- 1 Para que o desenvolvimento organizacional ocorra, é necessário que as empresas sejam avaliadas, conjuntamente, por três aspectos que são a base do desenvolvimento organizacional. Quais aspectos são esses? Explique brevemente cada um.
- 2 Quais métodos você considera mais eficientes para lidar com a resistência a mudanças dentro de uma organização?
- 3 Sobre as etapas do processo de desenvolvimento organizacional, associe os itens a seguir:
  - (1) Decisão da direção da empresa de utilizar o DO.
  - (2) Diagnóstico inicial.
  - (3) Coleta de dados.
  - (4) Retroação de dados e confrontação.
  - (5) Planejamento de ação e solução de problemas.
  - (6) Desenvolvimento de equipes.
  - (7) Desenvolvimento intergrupar.
  - (8) Avaliação e acompanhamento.  
  - ( ) Etapa na qual o consultor busca compreender o ambiente interno da empresa através de informações sobre o clima e cultura da empresa.
  - ( ) Etapa na qual acontecem encontros de confrontação entre equipes com o objetivo de melhorar o relacionamento interpessoal e intergrupar.
  - ( ) Etapa na qual grupos fazem recomendações de ajustes para resolver os problemas organizacionais.
  - ( ) Etapa na qual são criados grupos de trabalho com o objetivo de rever as informações coletadas e mediar eventuais desentendimentos.
  - ( ) Etapa na qual é selecionado o consultor que irá conduzir o processo de DO.
  - ( ) Etapa na qual é realizado o monitoramento de todo o processo e podem ser identificados locais para implantação de programas adicionais.
  - ( ) Etapa na qual são levantadas informações junto a pessoas-chave na empresa com o intuito de diagnosticar problemas.
  - ( ) Etapa na qual o consultor estimula a comunicação aberta e relações de confiança entre superiores e seus subordinados.
- 4 Existem diversas técnicas de DO que podem ser aplicadas ao decidir pela implantação de um processo de DO. Essas técnicas são aplicadas, comumente, em uma ordem, pois partem do princípio de inicialmente mudar o comportamento e a sensibilidade intrapessoal até chegar a um nível de intervenção intraorganizacional. Para cada técnica de DO, associe o seu nível de intervenção:

Níveis de intervenção:

- (1) Intrapessoal.
- (2) Interpessoal.
- (3) Intragrupal.
- (4) Intergrupal.
- (5) Intraorganizacional.

Técnicas de DO:

- ( ) Desenvolvimento de equipas.
- ( ) Análise transaccional.
- ( ) Retroação de dados.
- ( ) Consultoria de procedimentos.
- ( ) Treinamento da sensibilidade.
- ( ) Reunião de confrontação.



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 1*



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 2*



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 4*





## NOVOS RUMOS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D

### 1 INTRODUÇÃO

O ambiente que rodeia as organizações não parou no tempo. As transformações continuam e são cada vez mais rápidas. As organizações que querem se manter competitivas, devem encontrar maneiras de se adaptar a essas mudanças e pessoas motivadas são peças-chave quando se fala em manter a competitividade. Portanto, os recursos humanos são o grande diferencial para que as empresas consigam sobreviver em meio a essas mudanças, por isso o setor de RH e seus subsistemas precisam, continuamente, se desenvolver e se integrar com o ambiente.

Estamos chegando ao final da nossa unidade de estudos e, sabendo que o processo de T&D, como subsistema de RH, e primordial no processo de motivação das pessoas, deve continuar em constante desenvolvimento. Trouxemos neste tópico alguns temas relevantes nos dias atuais. Abordaremos sobre a consultoria interna na gestão de pessoas, sobre as tendências no processo de treinamento e desenvolvimento e trouxemos, na leitura complementar, um artigo que trata da importância da inovação e do intraempreendedorismo no ambiente organizacional.

### 2 A CONSULTORIA INTERNA NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a crescente importância das pessoas dentro das organizações, o setor de recursos humanos teve que modificar sua forma de atuação ao longo dos anos e passou a ser estratégico na contribuição para com os resultados organizacionais. Diante disso, o papel da Gestão de Pessoas vem se consolidando, e os profissionais de RH passaram a ter um papel ampliado, atuando como consultores internos. Os profissionais de RH precisam, cada vez mais, estar próximos aos colaboradores, ter visão ampla e sistêmica da organização, ter conhecimento especializado sobre o negócio, pois passam a fazer parte da estratégia da empresa. No Quadro 4, conseguimos visualizar a maneira que a área de RH evoluiu nos últimos anos, chegando ao que estamos comentando aqui neste material sobre consultoria interna.

QUADRO 4 – EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RH

<b>Modelo / Ação</b>	<b>Administração de Pessoal</b>	<b>Administração de Recursos Humanos</b>	<b>Consultoria Interna de Recursos Humanos</b>
<b>Concepção sobre as pessoas</b>	Policiamento, mandatário.	Valorização das experiências.	Valorização das competências e do capital intelectual.
<b>Ação de RH</b>	Controle jurídico, administrativo e legal.	Atuação mediante especialidades.	Orientação para a obtenção de resultados estratégicos da empresa.
<b>Políticas de RH</b>	Inexistentes.	Implícitas, algumas vezes formalizadas.	Explícitas, formalizadas e diretamente relacionadas aos resultados estratégicos.
<b>Sistemas</b>	Relacionados com exigências legais e ao pagamento de salários.	Baseados na utilização de várias técnicas de Administração de RH.	Sofisticados, articulados com a obtenção dos resultados estratégicos da empresa.
<b>Status</b>	Subordinado a uma gerência média.	Subordinado a uma média ou alta gerência.	Subordinado ao principal executivo ou parte integrante de grupo dirigente.

FONTE: Orlickas (1999 apud GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009, p. 155)

Sob a ótica apresentada fica claro que o papel desses profissionais foi altamente valorizado, tornando-se essencial para as organizações que desejam se destacar no mercado. O profissional se tornou polivalente, trazendo mais resultados para a organização, além de valorizar o trabalho e aumentar a motivação dos indivíduos que nela trabalham. Essas mudanças na gestão de pessoas, que envolvem a criação e uso da consultoria interna, porém, são muito recentes.

A consultoria interna foi criada a partir da década de 1950, na Europa e Estados Unidos. Na década de 1980 se tornou a modalidade de consultoria que estava em maior crescimento e acabou se consolidando dez anos mais tarde, na década de 90, devido às grandes mudanças culturais, estruturais e práticas dentro das organizações. No Brasil, seu desenvolvimento ocorreu a partir da década de 1960 devido a distintos fatores (GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009). Entre eles, Oliveira (1999 apud GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009, p. 154) cita a

expansão do parque empresarial, necessidade de atualização das técnicas de gestão organizacional, evolução tecnológica, orientação das organizações para o futuro, busca pela melhoria no conhecimento das pessoas e um questionamento progressivo da relação organização-cliente, visando um processo de melhoria contínua e sustentada.

Desses anos para cá, a consultoria interna passou a ter papel cada vez mais importante e estratégico dentro das organizações, pois tornou-se um serviço que se baseia "na prestação de um conselho, num método de diagnosticar um problema ou oportunidade para pensar e agir num modelo de ajuda para delinear alternativas e apoiar decisões" (ROSA, 2002, p. 186). Portanto, seu principal papel é ser um agente de mudanças (ROSA, 2002).

O papel do consultor é o de fazer um diagnóstico da organização e a partir daí prover informações para as equipes, fazendo-as refletir sobre as situações internas e criando um clima de conscientização, tornando mais fácil a implantação de mudanças organizacionais do quadro de funcionários e está presente diariamente na empresa. Dessa forma, têm-se benefícios por ele possuir maior acesso às pessoas, maior conhecimento dos aspectos informais da empresa, participar efetivamente da avaliação e do controle do processo inerente ao trabalho efetuado e, de certa forma, possui poder informal. (OLIVEIRA, 2007).

Para esse consultor, fica mais fácil ter uma visão sistêmica de todo o processo e atuar na mudança da cultura organizacional, dos aspectos estruturais da empresa e de organização do trabalho, nas mudanças tecnológicas e comportamentais. A consultoria passou a assumir um papel primordial dentro das organizações, como prática de cunho intelectual, de auxílio à gestão e agilidade nos processos (MANCIA, 1997 apud GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009).

Outras são ainda as vantagens da consultoria interna na gestão de pessoas para as organizações. Esses benefícios gerados por essa mudança de gestão, conduzidas por um indivíduo que já faz parte do grupo e que possui maior acesso às informações, normalmente acontecem a médio ou longo prazo. Vejamos o que Bispo (2015) elenca sobre as vantagens:

1. A consultoria interna auxilia no processo de aprimoramento do setor de RH, que nos dias atuais deve estar atento aos processos de inovação e ser um parceiro estratégico do negócio;
2. A consultoria interna tem vencido os processos burocráticos dentro das organizações, dando agilidade nas respostas aos colaboradores e estando mais próximo aos departamentos;
3. Melhoria em diversos processos devido à visão holística da empresa e observação da real necessidade dos empregados, o que também faz os investimentos acontecerem nos locais corretos;
4. Avaliação de resultados dos processos estratégicos num menor espaço de tempo;
5. Visão mais ampla dos subsistemas de RH, que passam a ser mais expressivos e a contar com pessoas preparadas para lidar com situações adversas;
6. Com a proximidade dos consultores aos colaboradores acontece a melhoria do clima organizacional, pois há a identificação de problemas que possam comprometer a satisfação e o desempenho de indivíduos e de equipes;

7. O consultor torna-se um porta-voz das lideranças e dos colaboradores, fortalecendo assim a relação entre empresa e colaboradores;
8. Transparência na gestão, pois o consultor, além de buscar informações com os colaboradores também tira dúvidas deles em relação às atividades do dia a dia e da empresa;
9. Diminuição da resistência a mudanças e inovação, pois o consultor já conhece os recursos internos e estratégias que ajudarão a quebrar paradigmas e vencer barreiras, tornando mais fácil alcançar o público interno;
10. Diferencial competitivo, pois o investimento em consultoria interna traz resultados que melhoram a imagem da organização junto ao público interno, reduzindo a rotatividade de pessoal e atraindo mais talentos para a empresa.

Porém, para que estes resultados sejam efetivamente alcançados, a relação do consultor com a organização deve ser muito próxima, sólida, planejada, pautada na confiança, troca de informações e abertura a mudanças (GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009). Exige ainda uma estrutura de RH multifuncional e o consultor deve ser visto como um agente facilitador e de "desenvolvimento organizacional, capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem uma mudança planejada, visando uma melhor adequação ao mercado, à tecnologia e ao ritmo dinâmico de mudanças no ambiente organizacional global" (GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009, p. 158).

Para Leite et al. (2005, apud GIRARDI; LAPOLLI; TOSTA, 2009), os consultores internos devem sempre respeitar a realidade e a dinâmica da organização na qual estão atuando, realizando mudanças de maneira gradual e permitindo que esta aumente sua visão, aprofunde seu conhecimento e se adapte ao ambiente e ao novo. As mudanças devem ser feitas de forma planejada, após um diagnóstico detalhado, através de ferramentas e processos selecionados conjuntamente, além de realizar o controle contínuo sobre as ações.

Para que a consultoria aconteça dessa maneira, é necessário, claro, que o consultor interno tenha algumas características essenciais. Para entendermos quais são essas características, trouxemos o conjunto de ideias de Girardi, Lapolli e Tosta (2009) e adiante, as competências apresentadas pela consultora de RH, Elizenda Orlickas (2015).

Vamos iniciar pelo conjunto de características apresentadas por Girardi, Lapolli e Tosta (2009, p. 159-160):

Na visão de Block (2001), o Consultor Interno de RH precisa ter Habilidade Técnica, a qual envolve especialização em determinada área, Habilidade Interpessoal, tratando da comunicação e relacionamento, e Habilidade de Consultoria, situada na competência, no cumprimento e na execução de todas as fases do projeto de Consultoria.

Vergara e Branco (1995) apontam um perfil que envolva competências gerenciais para gerir a competitividade, a complexidade, a incerteza, a adaptabilidade e o aprendizado. Milkovich, Boudreau (2000) e Ulrich (2000) ressaltam que, como parceiro de negócio e agente de mudanças, o Consultor deve conhecer profundamente o negócio da empresa, em termos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais, além das práticas específicas de RH, tornar-se especialista administrativo, defensor dos colaboradores e desenvolver a liderança, a comunicação, os sistemas de incentivo e a responsabilidade coletiva.

Na perspectiva de Gil (2001), a atuação do gestor de pessoas é estratégica, consultiva, preventiva e de parceria. Focado nas soluções e no cliente, busca a renovação cultural e tecnológica, por meio do planejamento de longo prazo, *benchmarking*, gestão de talentos, liberdade das pessoas, qualidade de vida no trabalho, manutenção da ética e responsabilidade social, como um agente de mudanças.

Em uma síntese, o perfil do Consultor Interno de RH, de acordo com diversos autores, é pautado pela visão de administração e de mercado, visão generalista ou especialista conforme o foco e o nível de intervenção, pelo pensamento estratégico, por habilidades de negociador, líder e educador, ênfase nas pessoas, racionalidade e isenção, disciplina, criatividade, perseverança, habilidade para assumir riscos e enfrentar resistências, comprometimento com os resultados e comportamento ético.

Em seu *site*, no qual divulga seus serviços de consultoria interna de RH, a consultora de RH Elizenda Orlickas (2015) afirma que o consultor interno que está apto a dar respostas às exigências que lhe serão feitas dentro da organização na qual prestará o serviço de consultoria interna, deverá apresentar as seguintes competências:

- Ser um agente de mudança: Ele assume a responsabilidade de assessorar o cliente interno nesse processo, não tendo, contudo, o controle sobre a decisão propriamente dita;
- Estar comprometido com os resultados: Deve repassar claramente o seu comprometimento com o resultado do trabalho;
- Estar inteirado: Deve estar a par das mudanças da situação interna e externa à organização à qual presta os seus serviços;
- Racionalidade e isenção: Deve mostrar neutralidade e não se envolver em demasia com eventuais problemas que surjam;
- Boa cultura geral: Quem apresenta valores culturais consolidados leva a pressupor maior consistência em tudo o que faz;
- Conhecer a sua área de atuação: A atualização constante, leituras e trocas de informação com outras empresas devem fazer parte da rotina do consultor;

- **Agregar valor:** Ao fazê-lo, o consultor interno estará a diferenciar-se dos restantes e a conquistar a credibilidade de todos;
- **Facilidade de diálogo e de relacionamento:** A empatia e reconhecimento ao direito do outro expor as suas opiniões abrem portas e permitem a assertividade;
- **Estabelecer uma relação de confiança:** O consultor deve ser uma pessoa com quem se pode partilhar informações e dúvidas. A relação deve ser transparente;
- **Ser negociador:** Deve ser um negociador por excelência, pois estará a negociar quase o tempo inteiro. Trata-se de um processo de procura de aceitação de ideias, propósitos e interesses pelos resultados;
- **Colocar ênfase nas pessoas:** É essencial acreditar que o grande foco é o ser humano e também assegurar a participação intensa das pessoas no processo, acreditando no valor das suas contribuições e abrindo espaço para o seu desenvolvimento profissional e pessoal;
- **Ter um comportamento ético:** O consultor tem acesso a informações confidenciais e dados sensíveis, necessitando, portanto, de um comportamento ético impecável;
- **Ser inovador:** O consultor, enquanto antecipador de tendências, deve ter abertura para aceitar novas ideias e incentivar o processo de criação. Inovar mais rapidamente que os concorrentes (internos ou externos), oferecendo ideias únicas e com padrões diferenciados, deve ser a sua preocupação;
- **Disposição para assumir riscos:** Deve saber gerir o possível fracasso de um projeto, encarar os erros como fonte de aprendizagem e aprender a lidar com a frustração;
- **Maturidade e equilíbrio:** À medida que o consultor interno adquire maturidade, a sua contribuição deve, gradualmente, conquistar maior espaço. Só a convivência com a incerteza e com os riscos terá com que aprimore o exercício do seu trabalho;
- **Ter pensamento estratégico:** Raciocínio e lógica estratégicos são a base para o pensamento estratégico. Este tipo de raciocínio pressupõe o sexto sentido por parte do consultor e isso só se conquista com o tempo, com o treino e muita perseverança;
- **Compartilhar a responsabilidade:** deve esclarecer que o projeto é da responsabilidade do conjunto das pessoas envolvidas;

- Perceber e saber lidar com os sentimentos: deve ler nas entrelinhas, isto é, ser capaz de observar os sentimentos e as reações das pessoas envolvidas;
- Propor ações que vão à raiz do problema: deve fazer uma leitura que vá além do que é manifesto. Assim, estará a propiciar capacidade de análise ao cliente interno, fazendo com que ele pense da mesma forma em problemas semelhantes no futuro;
- Saber lidar com as resistências: Deve tentar minimizar as reações defensivas, as rejeições e os receios.

FONTE: ELIZENDA ORLICKAS. Disponível em: <<http://consultoriainternaderh.com/site/index.php/consultoria-interna-de-rh/>>. Acesso em: 2 out. 2015.

Trabalhar com uma consultoria interna de pessoas, com um profissional preparado, qualificado, com as características anteriormente apresentadas, é estar evoluindo junto com as mudanças do ambiente e tratando as pessoas que trabalham na organização como capital intelectual, ou seja, valorizando-as como realmente deve ser. Dessa forma, as empresas só têm a ganhar, pois a valorização das pessoas faz com que fiquem mais confiantes de seu trabalho, mais motivadas, produzam mais e com melhor qualidade e, conseqüentemente, a empresa ganha grande vantagem competitiva, estando à frente das demais que ainda não implantaram a consultoria interna.

### 3 TENDÊNCIAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - T&D

Este último conteúdo dessa unidade de estudos é baseado na pesquisa de 2014, realizada pela ABTD (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento), organizada pela MOT, empresa reconhecida no cenário internacional em soluções em treinamento, desenvolvimento e gestão de pessoas e publicada pela Revista T&D Inteligência Corporativa.



Conheça um pouco mais sobre essas organizações que podem agregar conhecimento na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Acesse os sites.

ABTD: [www.abtd.com.br](http://www.abtd.com.br)

MOT: [www.mot-td.com](http://www.mot-td.com)

T&D Inteligência Corporativa: [www.rtd.com.br](http://www.rtd.com.br)

Esta pesquisa, aplicada em 2014 com a participação de 193 organizações de diversos segmentos e intitulada "O Retrato do Treinamento no Brasil" buscou descobrir como está o cenário do T&D em nosso país, de que maneira as empresas estão fazendo os investimentos nessa área e, quais as principais tendências do T&D (MOT; ABTD; REVISTA T&D, 2014).

De acordo com os pesquisadores, há diversos fatores que estão levando as organizações a se preocupar mais com o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e também a buscar formas diferenciadas de treinamento e desenvolvimento. De acordo com a pesquisa realizada pela MOT, ABTD e Revista T&D (2014), isso é necessário pois:

- as novas demandas do mercado exigem a inovação constante;
- há uma diversidade de colaboradores nas organizações que é necessário reter;
- há diversas gerações no ambiente de trabalho o que desafia as soluções em T&D;
- todos estão cada vez mais ávidos por tecnologia;
- o conhecimento se multiplica muito rapidamente;
- a globalização.

O T&D está em destaque nas organizações brasileiras. Está previsto um crescimento médio de 9% nos investimentos em T&D, o que é superior ao crescimento previsto da economia brasileira, ou seja, ao aumento do PIB (Produto Interno Bruto). (MOT; ABTD; REVISTA T&D, 2014).

Mas, indo de encontro ao propósito do nosso conteúdo, vamos apresentar agora as sete tendências identificadas por esta pesquisa, que servem de norte para as organizações traçarem o seu planejamento e implementarem suas estratégias de T&D, e dessa forma continuarem competitivas no atual mercado. As sete tendências apresentadas após a pesquisa pela MOT, ABTD e Revista T&D (2014) são:

### **1. Gestão do conhecimento como base da vantagem competitiva**

No complexo e competitivo mercado no qual as organizações estão precisando atuar, a gestão do conhecimento será o pilar da vantagem competitiva. Os pesquisadores afirmam que

O foco dos investimentos em T&D está se deslocando da sustentação para a significação, da contribuição em horas trabalhadas para a contribuição com ideias, da posição política para o desempenho com maior valor agregado, do trabalho para o talento. O que muda nos próximos anos não é a importância do conhecimento, mas a democratização do mesmo! (MOT; ABTD; Revista T&D, 2014, p. 6).

Portanto, investir com sabedoria no T&D dos recursos humanos, treinando corretamente e alocando as pessoas certas, nos locais certos, será a chave de sucesso nos próximos anos.

## **2. Mais tecnologias, mídias sociais e conexões**

O emprego de recursos tecnológicos que facilitam a comunicação entre as pessoas e fazem a informação e conhecimento fluir mais rapidamente, devem ser adotadas pelas empresas que desejam continuar competitivas. Novas gerações estão no mercado de trabalho e aprendem de maneiras diferentes, sendo a tecnologia o mais novo aliado das organizações no processo de T&D, tornando-o mais criativo, interativo, dinâmico e estratégico. Os mais novos aliados das organizações nos processos de T&D são as mídias sociais, em tecnologias como os *smartphones* e *tablets* e em recursos como o *mobile learning*, *informal learning* e *gamefication*.

## **3. Retomada dos investimentos em T&D como ação estratégica**

Para que as empresas brasileiras sejam competitivas e desenvolvam talentos que se destaquem, é imprescindível que os investimentos em T&D sejam colocados como uma ação estratégica da empresa. Em nosso país há desemprego, porém, há vagas disponíveis devido não haver pessoas qualificadas suficientemente para ocupá-las. Por isso a necessidade das empresas investirem mais no treinamento e desenvolvimento, sendo uma das soluções as universidades corporativas.

## **4. T&D como parte da estratégia de engajamento e retenção de talentos**

A motivação dos colaboradores é essencial para reter talentos na organização, e métodos tradicionais, como boa remuneração, plano de carreira e outros não são mais suficientes quando a empresa não oferece um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento contínuo. As pessoas querem evoluir, aprender coisas novas de formas novas. Aqui novamente entra o fator tecnológico e a inovação, que faz o aprendizado se tornar mais atrativo. No plano de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, este pode acontecer grande parte no local de trabalho e parte dele fora do ambiente de trabalho. Pode incluir programas de capacitação e formação continuada, MBAs e pós-graduações.

## **5. Desenvolver líderes continua muito relevante**

O desenvolvimento de lideranças continua em alta e é fundamental para o trabalho em equipes dentro da organização. Porém, o treinamento dessas lideranças, não necessariamente, precisa ser feito de forma presencial. O treinamento desses líderes pode ser feito também de formas diferenciadas, com o uso mais intenso de tecnologias como atividades em mídias sociais, com o uso de *chats* e vídeos. Além disso, a pesquisa enfatiza que um dos aspectos mais relevante que deve ser priorizado são as técnicas de comunicação e *feedback*.

## **6. Investir e mensurar o impacto no dia a dia**

Mesmo em época de crise econômica, não é saudável as empresas cortarem investimentos em T&D pois esta decisão pode atrasar a retomada do crescimento quando a economia voltar a crescer. A ideia é, ao invés de ter um indicador de treinamento anual na organização, apresentar um indicador de curto prazo, através do qual é possível medir mais imediatamente os resultados obtidos através de programas de T&D realizados na organização. Pode-se buscar um indicador que relaciona o T&D com o custo mensal da folha de pagamento, com o lucro ou faturamento mensal, deixando mais mensurável o impacto desses programas.

## 7. Utilização estratégica de fornecedores externos de T&D

Percebe-se um mercado emergente de fornecedores de soluções em treinamento no Brasil. E, na pesquisa realizada, constatou-se que estes fornecedores, em grande parte, estão fazendo uso de variadas tecnologias e estratégias, apresentam diferentes soluções e modelos de treinamento e contam com consultores altamente qualificados. Aqui compete às empresas decidirem se cabe manter uma estrutura interna de profissionais especialistas para os programas de T&D ou se vale investir em fornecedores terceirizados. Tudo depende de alguns fatores como o tamanho da empresa, do valor que pretende investir e da estratégia que pretende utilizar. A sugestão que cabe colocar é usar de maneira combinada a equipe interna e por vezes uma equipe terceirizada.

Para finalizar, cabe ainda salientar alguns dados obtidos nessa pesquisa e que são muito interessantes para uma análise sobre o cenário, o treinamento e o desenvolvimento em nosso país. Através do questionário aplicado com as 193 empresas, mais os seguintes dados foram coletados pela MOT, ABTD e Revista T&D (2014, p.11), são:

- Média de crescimento do orçamento de T&D em relação ao ano anterior: 9%;
- 55% das organizações possuem um executivo-sênior dedicado às estratégias de treinamento, gestão do conhecimento ou de capital humano, sendo que este se reporta diretamente ao CEO da organização em 25% dos casos;
- 11% das empresas possuem Universidade Corporativa (para empresas com mais de 50 mil funcionários, 23% delas possuem Universidade Corporativa);
- Na comparação do número total de funcionários da organização com o número de profissionais que atuam em T&D, a relação média é de 431 profissionais para cada profissional de T&D;
- A relação média entre o investimento em T&D e o faturamento da organização é de 0,83%;
- Gastos de treinamento em relação à folha de pagamento (incluindo encargos sociais) representam 3,6%;
- O valor médio mensal de remuneração dos funcionários que receberam treinamento é de R\$ 5.524,00 (valor sem encargos sociais), equivalentes a US\$ 2.500,00;
- O valor médio investido anualmente por treinando é de R\$ 4.781,00, equivalentes a US\$ 2.175,00;

- A relação entre o investimento anual por treinando e sua remuneração média mensal é de 86,5%;
- Para 33% das organizações, todos os funcionários participam em pelo menos um programa de treinamento;
- No Brasil, a média de horas anuais de treinamento é de 45 horas por ano;
- No Brasil, em média, 87% dos colaboradores das organizações pesquisadas participaram de programas formais de T&D;
- Na média 7% dos recursos anuais orçados para T&D são utilizados para administração e 93% dos recursos são utilizados em programas de T&D;
- 84% das organizações contratam fornecedores externos;
- Cresceu em 130% o investimento em T&D feito pelas próprias empresas de consultoria em seus profissionais;
- O uso da tecnologia móvel (*mobile learning*) é utilizado em programas de desenvolvimento para 27% das empresas pesquisadas;
- 21% do investimento anual em T&D estão diretamente relacionados à utilização de algum recurso tecnológico (treinamento à distância assíncrono ou por videoconferência e *e-learning*);
- Para cada 5 empresas, o tema “desenvolvimento de lideranças” será prioritário em 4 delas;
- O treinamento para os níveis de gerência e supervisão são adotados por aproximadamente 87% dos pesquisados;
- Para cada 5 programas voltados para desenvolver o modelo de liderança, 4 (80%) são realizados em eventos presenciais;
- Valor médio cobrado por palestra é de R\$ 6.213,00;
- 59% das empresas entrevistadas utilizam exclusivamente a avaliação de reação como critério de impacto do treinamento;
- 11% das empresas utilizam três métodos de avaliação de treinamento (reação, aprendizagem e aplicabilidade do conteúdo do treinamento), enquanto que 9% determinam a relação entre investimento e resultado gerado pelo programa de treinamento.

FONTE: MOT, ABTD e Revista T&D (2014, p.11)



Leia a pesquisa completa "O Retrato do Treinamento no Brasil" acessando o seguinte *link*: <[http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf?utm\\_source=pesquisa&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=pesquisa&utm\\_term=retornorespostapesquisa&utm\\_content=linkpesquisadownload](http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Material/Arquivo/PesquisaABTD20132014.pdf?utm_source=pesquisa&utm_medium=email&utm_campaign=pesquisa&utm_term=retornorespostapesquisa&utm_content=linkpesquisadownload)>.

Para finalizar nossa unidade de estudos, vamos tratar de um tema complementar ao desenvolvimento organizacional e de grande importância nos dias atuais. Trata-se sobre a relação do intraempreendedorismo e da inovação com o DO. Vamos verificar neste artigo, como o fomento à inovação e ao empreendedorismo corporativo pode favorecer o DO. Boa leitura!

## LEITURA COMPLEMENTAR

### TRANSFORMANDO O AMBIENTE ORGANIZACIONAL COM A INOVAÇÃO E O INTRAEMPREENDEDORISMO

**Haroldo de Oliveira Costa**

Analista de Sistemas com Especialização em Gestão e Tecnologia da Informação e MBA em Gestão de Negócios pelo Ietec. Gerente de Tecnologia da Informação da Mineração Lapa Vermelha Ltda., Fazenda Lapa Vermelha.

#### RESUMO

Este artigo procura demonstrar a importância da Inovação e do Intraempreendedorismo para as organizações modernas que operam no ambiente da economia globalizada e de concorrência assídua. Por meio de pesquisa bibliográfica e estudos de outros artigos levantaram-se aspectos importantes da inovação e do intraempreendedorismo como fatores de transformação nas organizações, destacando os processos de implantação e desenvolvimento destes dois pilares de desenvolvimento. A inovação é o resultado da criatividade e o processo de inovação se constitui da ideia, a sua implementação e o resultado esperado. O Intraempreendedorismo é o desenvolvimento de atividades empreendedoras no âmbito interno das organizações.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional. Inovação e IntraEmpreendedorismo.

#### Inovação e Intraempreendedorismo

As organizações modernas estão atuando fortemente na área da Inovação e do Intraempreendedorismo como fatores de diferencial competitivo para suas atividades, já que em uma economia globalizada a concorrência e a dificuldade de alcançar novos mercados são pontos críticos para o crescimento do negócio. Mercados que há alguns anos atrás eram restritos para poucas empresas hoje sofrem a pressão de novos concorrentes.

A expressão inovação está cada vez mais presente nos estudos da área de administração e aliado a ela a atividade empreendedora, que antes estava focada na criação de novos negócios e agora se volta para o interior das empresas, como um novo perfil das atividades e funções intrínsecas dos colaboradores.

A inovação pode ser percebida de várias formas nas organizações: novos produtos, remodelagem de produtos já existentes, novos processos internos, novas formas de atendimento a clientes etc.

“A constante invenção de soluções pode ser percebida não somente como obra do homem, mas também como fórmula da natureza. O estudo da história mostra que de maneira geral, estar em transformação é uma das poucas coisas constantes nos sistemas. Percebe-se que sistemas que nunca se reinventam, transformam e adaptam tendem ao desaparecimento no curso do tempo”, Carlos Amorim Lavieri, 2005, USP.

O intraempreendedorismo é o trabalho do empreendedor dentro das corporações, o que torna as pessoas intraempreendedoras agentes da inovação, motivando a inovação e a evolução constante das organizações. “O empreendedorismo é um processo pelo qual se fazem algo novo (criativo) e algo diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade”, Gina Paladino, 2006, FIEP.

A aplicação destes dois pontos de evolução nas organizações passa por etapas de mudanças da cultura organizacional e do perfil dos colaboradores. Mudança na cultura organizacional com a adoção de meios para a valorização da inovação no ambiente da empresa, e mudança do perfil dos colaboradores com o incentivo e adoção do perfil empreendedor dos mesmos, criando assim um ambiente inovador e empreendedor. Para Schumpeter, produzir a Inovação e principalmente liderar (garantir) a implementação destas inovações nos processos produtivos era o papel exercido por aqueles que ele chamou então de empreendedores (SHUMPETER, 1982).

Estas mudanças serão os novos pilares para as organizações inovadoras e atualizadas.

“A empresa que se recusa a ser criativa, não aprimorando os seus produtos e sua estrutura, ou não estando atenta a novas descobertas desenvolvidas em outras partes do mundo, está fadada a ser superada rapidamente.” Roberto Duailibi, 1990.

## Criação do ambiente Inovador com o Intraempreendedorismo

Como transformar o ambiente das organizações para uma cultura empreendedora e inovadora? Esta é a grande questão a ser avaliada pelos gestores das organizações modernas.

A primeira consideração que devemos fazer é com relação às características dos colaboradores da organização, que devem estar voltadas para o empreendedorismo e assim seja praticado o intraempreendedorismo e por consequência as ideias surjam na organização. Para a elevação desta característica devemos desenvolvê-la através de cursos e a organização deve abrir espaço para a criatividade dos indivíduos e das equipes, incentivando o surgimento de intraempreendedores e empreendedores corporativos. Pinchot percebeu que o empreendedor descrito por Schumpeter não era apenas aquele indivíduo que constrói uma empresa, mas também aquele que dentro das estruturas corporativas existentes age de modo inovador e se responsabiliza por implementar as invenções necessárias aos mais variados processos. (PINCHOT, 1978).

A gestão da empresa também deve ser considerada como ponto importante, já que as mudanças na cultura da empresa para uma valorização do intraempreendedorismo devem vir da alta direção das organizações, que deve apoiar as mudanças e implementar ações de gestão e compensação das inovações. A alta direção deve delegar poderes para as mudanças e também definir limites, pois será instalado um ambiente de liberdade para inovação na organização. Os gerentes devem assumir uma posição de “patrocinadores” dos intraempreendedores, dando-lhes apoio e uma direção na organização. Muitas vezes as organizações perdem oportunidades de melhorar sua competitividade porque a cultura empresarial, essencialmente avessa a mudanças, estimulava aquelas pessoas dentro da organização que seriam potenciais empreendedores a desistir dos projetos ou abandonar as empresas para implementá-las.

Métodos de incentivo aos intraempreendedores e as inovações também são fatores que facilitam a cultura inovadora nas empresas, motivando os colaboradores nas inovações e no desenvolvimento do potencial intraempreendedor. Alguns métodos de incentivos como prêmios, bônus, aumento de salário, promoção e também o reconhecimento público, são aplicados nos sistemas de gestão da inovação como incentivo e mantenedores do processo de inovação nas organizações.

Outros fatores também são importantes e devem ser considerados para a criação do ambiente inovador e do desenvolvimento do intraempreendedorismo nas organizações:

- A disciplina para tratar da inovação e dos seus processos, para que não se desvie dos objetivos de implantação de um sistema de Gestão de Inovação e intraempreendedorismo nas organizações;

- Criar uma cultura do aprendizado e da pesquisa na organização para a evolução constante e busca de novos conhecimentos e técnicas para as organizações;
- Flexibilidade para mudanças, provocadas pelas inovações e para a implantação do sistema de gestão da inovação;
- Tolerância aos riscos e erros que podem vir de inovações e ideias empreendedoras, o risco calculado deve ser estimulado e acompanhado para evitar problemas que desestimulem novas tentativas de inovação;
- Criação de ambiente diferenciado para equipes que trabalhem com a inovação e com pesquisa.

O processo de inovação e aplicação do intraempreendedorismo nas organizações deve ser organizado para que tenha apoio dos colaboradores e sua participação contínua, assim a cultura inovadora se propaga pela organização e os colaboradores vão criando um perfil empreendedor. O processo como um todo deve ser tratado, do surgimento da ideia (tradução), da sua avaliação de viabilidade, implementar ideias e avaliar resultados, não esquecendo sempre do reconhecimento dos trabalhos.

### **Liderança Intraempreendedora**

As organizações modernas participam de mercados voláteis e competitivos onde o aumento das vendas torna-se cada vez mais difícil e existe uma dificuldade em se obter vantagens sobre os concorrentes, devido a estes fatores a inovação que advém de uma capacidade intraempreendedora dos colaboradores será o diferencial para obter lucros e vantagens competitivas.

A liderança das organizações terá um papel decisivo para a mudança da cultura interna, fomentando a inovação e o perfil empreendedor internamente.

Um líder que propicie a inovação deve valorizar seus subordinados por suas ideias, permitir uma liberdade para exposição e desenvolvimento de ideias, serem parceiro no desenvolvimento de inovações, assumirem riscos, compartilhar conhecimentos e estimular a criação. “Aqui as pessoas são desconfortavelmente estimuladas a ir além da função específica de seu cargo”, afirma Luiz Ernesto Gemignani, presidente da Promon.

A liderança empreendedora será o diferencial para a criação de equipes inovadoras e intraempreendedoras.

## **Empresas Inovadoras**

As empresas “Inovadoras” já trabalham com o intraempreendedorismo e desenvolvem a cultura da inovação nos seus ambientes internos, para isto viram que não era necessário apenas investir em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e sim mudar suas culturas. Atualmente nestas empresas existe todo um ambiente voltado para a inovação, a gerência da empresa, os grupos de pesquisas, grupos multidisciplinares para estudos, sistema de motivação e premiação de inovações, sistema de gerência da inovação e do conhecimento.

Exemplos clássicos como a 3M umas das recordistas em registro de patentes em todo o mundo, onde existem sistemas sofisticados para a inovação, a Gillete que tem dentro da uma linha de testes dos produtos pelos colaboradores e que está sempre inovando da frente dos concorrentes, a inovação também vem por meio de serviços como a GOL que inovou na forma de serviços prestados aos clientes e também no público alvo de seus serviços.

Temos que salientar aqui que a inovação e o intraempreendedorismo não estão presentes somente nas grandes corporações, está também em organizações de pequeno e médio porte, onde o ambiente e a própria origem são propícios a estas atividades.

## **Conclusão**

Atualmente o perfil empreendedor das pessoas é visto como uma característica de suma importância, não só para a vida pessoal como também para o ambiente organizacional nos quais elas estão inseridas. Este perfil é o gerador de inovações nas organizações modernas, que já enxergaram este diferencial empreendedor e o potencial das inovações para alavancarem os seus negócios.

Organizações tradicionais com uma administração fechada e não inovadora estão caminhando para um futuro incerto onde os mercados estarão em mudanças contínuas e em evolução constante, abertos a novas ideias e altamente competitivos.

Os gestores serão os responsáveis para a mudança do perfil das organizações e pela conquista de novos caminhos para um futuro no mercado globalizado e competitivo, estando sempre abertos a inovação e ao novo perfil de colaboradores empreendedores.

No futuro as empresas inovadoras com profissionais intraempreendedores estarão presentes no mercado e com uma força a mais em relação a seus concorrentes, tornando-as competitivas e preparadas para atuarem nos mercados em evolução. E além do mais a economia mundial vive um período de valorização do conhecimento, com a inovação e o intraempreendedorismo tende-se a valorizar este bem das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAVIERI, Carlos Amorim; MELLO, Álvaro. Estímulos ao processo de inovação, associados ao intraempreendedorismo. In: SEMEAD, 2005, São Paulo. Anais do VI SEMEAD, 2005.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/399.pdf>>. Acesso em: out. 2008.

LEAL, Wilson L.M. **Apostila Gestão da Inovação**. IETEC: Setembro, 2008.

POLIGNANO, Luiz Castanheira. **Apostila Gestão da Inovação**. IETEC: Setembro, 2008.

MARQUES, Davi; RICCI, Fábio; MOLINA, Vera Lúcia Ignácio. Intraempreendedorismo e sua relação com o desenvolvimento regional.

Disponível em:

<[http://www.inicepg.univap.br/INIC\\_2006/epg/06/EPG00000428\\_ok.pdf](http://www.inicepg.univap.br/INIC_2006/epg/06/EPG00000428_ok.pdf)>.

Acesso em: out. 2008.

SBRAGLIA, Roberto (Coordenador). **Inovação: como vencer esse desafio empresarial**. São Paulo: Clio Editora, 2006.

PALADINO, Gina. Artigo Empreendedorismo dentro da empresa, 22/09/2006.

Disponível em: <[http://www.indicadoresjoinville.com.br/conteudo\\_1.asp?idmenu=127&idconteudo=594](http://www.indicadoresjoinville.com.br/conteudo_1.asp?idmenu=127&idconteudo=594)>. Acesso em: out. 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril

Cultural, 1982.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. S. **Intracorporate Entrepreneurship Fall**, 1978.

DUAILIBI, Roberto Jr.; SIMONSEN, Harry. **Criatividade e marketing**. McGraw-Hill, 1990.

FONTE: TECHOJE. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/576](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/576)>. Acesso em: 13 out. 2015.

# RESUMO DO TÓPICO 3

**Neste tópico você viu que:**

- O papel do consultor é o de fazer um diagnóstico da organização e a partir daí prover informações para as equipes, fazendo-as refletir sobre as situações internas e criando um clima de conscientização, tornando mais fácil a implantação de mudanças organizacionais.
- Algumas das vantagens da consultoria interna são: ter uma visão sistêmica de todo o processo, está presente diariamente na empresa e tem mais acesso aos funcionários, menor resistência, entre outros.
- O consultor deve ter algumas características, que incluem: deve ser um agente de mudanças; deve ter habilidade técnica, interpessoal e de consultoria; deve ser comprometido com resultados; deve ser bom negociador; entre outras.
- As sete tendências do processo de T&D são:
  1. Gestão do conhecimento como base da vantagem competitiva.
  2. Mais tecnologias, mídias sociais e conexões.
  3. Retomada dos investimentos em T&D como ação estratégica.
  4. T&D como parte da estratégia de engajamento e retenção de talentos.
  5. Desenvolver líderes continua muito relevante.
  6. Investir e mensurar o impacto no dia a dia.
  7. Utilização estratégica de fornecedores externos de T&D.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Vimos que a consultoria interna de pessoas possui diversas vantagens para as organizações. Cite três vantagens que possui a consultoria interna.
- 2 O consultor precisa possuir um perfil, com características específicas, para que o processo de consultoria interna realmente dê certo. Cite cinco características que um consultor interno de pessoas deve possuir.
- 3 Sobre as tendências no processo de T&D, sabemos que todas devem ter a atenção das organizações que desejam continuar competitivas no mercado de trabalho. Porém, na sua opinião, qual a tendência mais relevante? Justifique sua resposta.



# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

**A partir desta unidade você será capaz de:**

- conhecer os conceitos e programas de avaliação de desempenho;
- identificar os métodos de avaliação utilizados pelas organizações;
- conhecer métodos contemporâneos de avaliação de desempenho;
- compreender a importância do feedback para o sucesso do programa de avaliação de desempenho.

## PLANO DE ESTUDOS

Esta unidade está dividida em três tópicos. Em cada um deles você encontrará atividades visando à compreensão dos conteúdos apresentados.

TÓPICO 1 – SISTEMAS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TÓPICO 2 – MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

TÓPICO 3 – MÉTODOS COMPORTAMENTAIS E MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO



*Assista ao vídeo desta unidade.*





## SISTEMAS E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### 1 INTRODUÇÃO

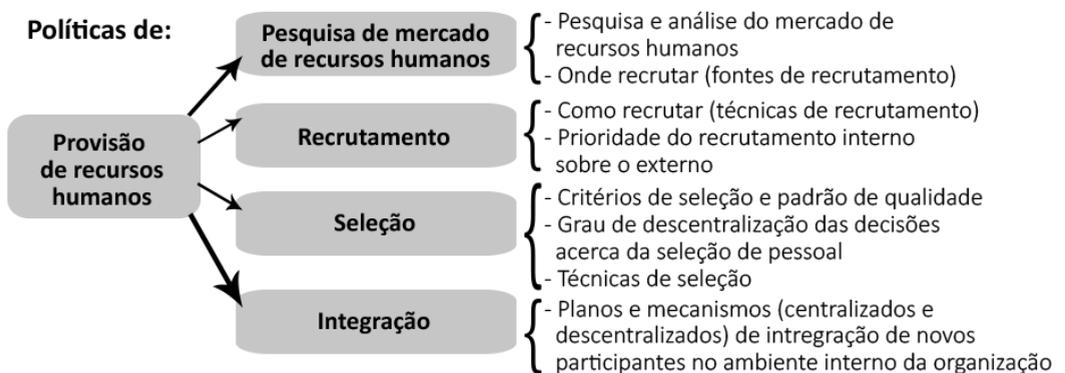
Olá, acadêmico(a)! Estamos iniciando a terceira unidade da disciplina Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho. Assim, o foco aqui será trabalhar as questões relacionadas à avaliação do colaborador no desempenho de suas funções, apresentando os principais métodos de avaliação que temos atualmente na literatura de Gestão de Pessoas.

### 2 ANTECEDENTES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A gestão de pessoas é o ponto principal para todos os gestores dos mais diferentes setores que temos nas organizações. O que estou aqui relatando é que a gestão de pessoas é direcionada por um setor que normalmente é intitulado de Recursos Humanos, mas é de responsabilidade de todos na organização. Cada gestor deve acompanhar desde o recrutamento e seleção de um novo candidato até seu desenvolvimento, treinamento e avaliação, participando ativamente de todos os processos, que em outras disciplinas denominamos como subsistemas de recursos humanos.

Portanto, vamos tratar de um desses subsistemas (aplicação de pessoas) de modo mais aprofundado, apresentando a você as principais contribuições da literatura e do mundo corporativo, que é a **Avaliação de Desempenho**. A figura a seguir nos ajuda a relembrar os subsistemas de gestão de pessoas.

FIGURA 13 – SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

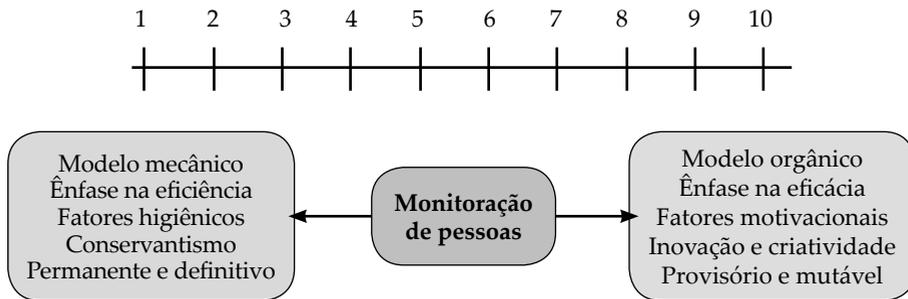




FONTE: Chiavenato (2009, p. 5)

Uma vez que selecionamos as pessoas para determinados cargos, precisamos de, no mínimo, três coisas: socializar esta pessoa na organização, treinar essa pessoa para a função e avaliar como está o seu desempenho no cargo. O sistema de aplicação de pessoas pode ocorrer de modo diferente nas organizações, tendo algumas empresas um caráter mais tradicional e outras mais moderno. Chiavenato nos mostra essa relação a partir da figura a seguir:

FIGURA 14 - CONTINUUM DE SITUAÇÕES NOS PROCESSOS DE APLICAÇÃO DE PESSOAS



FONTE: Chiavenato (2009, p. 6)

Nesta figura temos duas situações opostas. No lado esquerdo, um modelo mecanicista, que prega o emprego do método de trabalho, a eficiência e a ação, privilegiando os fatores tratados por Herzberg (1997) como higiênicos, relacionados ao salário, benefícios e supervisão. Já no lado oposto temos um modelo de aplicação mais orgânico, que preza pela criatividade, motivação e desenvolvimento das pessoas e da organização, considerando as contingências associadas ao ambiente interno e externo no qual a organização está inserida.



Qual é a forma de aplicação de pessoas na empresa em que você trabalha?  
Faça a discussão com os seus colegas e pontue o lado positivo e negativo desse processo.

Para se chegar a um sistema de avaliação de desempenho, que trataremos na próxima seção, é necessário antes relembrar alguns aspectos sobre a descrição de cargos. Isso porque em outras disciplinas você já tratou deste assunto.

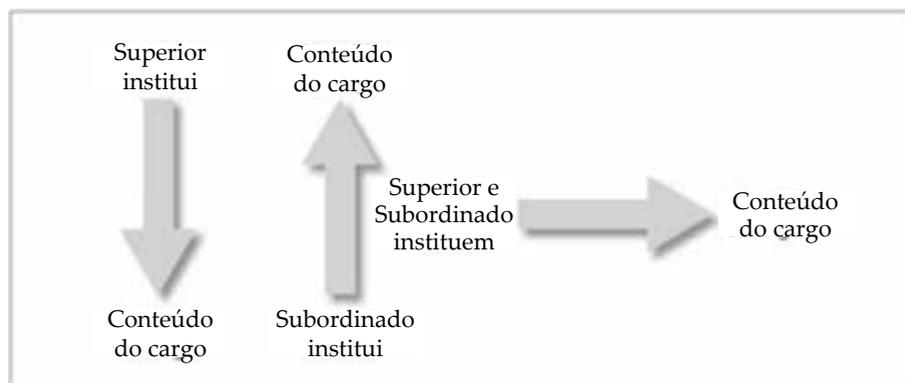


Para saber mais, pesquise sobre desenho de cargos!

Aqui vamos falar apenas das etapas principais do desenho de cargos, com o objetivo de relacionar com a avaliação de desempenho. Isso porque, para avaliarmos algo, precisamos ter referência, deve ser processual e se avaliar o colaborador no cargo.

Segundo Chiavenato (2009), a palavra cargo significa um conjunto de tarefas específicas a serem desempenhadas e normalmente se relaciona com outras pessoas para que o objetivo seja alcançado. E o desenho do cargo é especificação do conteúdo, da forma de fazer e das relações existentes a fim de que possam ser satisfeitos os requisitos de tecnologia, organizacionais, pessoais e sociais. Existem pelo menos três formas de se fazer este desenho, que a figura a seguir ilustra:

FIGURA 15 – ALTERNATIVAS DE DESENHO DE CARGOS



FONTE: Chiavenato (2009, p. 23)

Assim, podemos entender que o desenho pode ser feito somente pelo superior, somente pelo subordinado ou por ambos. O autor expõe que desenhar o cargo significa (CHIAVENATO, 2009, p. 23):

1. Estabelecer um conjunto de tarefas que o ocupante do cargo deverá desempenhar (conteúdo do cargo);
2. Como esse conjunto de tarefas deverá ser desempenhado (métodos e processos de trabalho);
3. A quem o ocupante do cargo deverá se reportar (responsabilidade);
4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade).



Pesquise mais sobre modelo de desenho de cargos, pois temos o modelo clássico, modelo de relações humanas, modelo contingencial, abordagem motivacional ao desenho do cargo.

Agora que relembramos sobre o desenho de cargos, vamos falar um pouco sobre a descrição e análise de cargos. Para termos uma avaliação de desempenho justa, precisamos ter claro que a organização precisa vencer algumas etapas antes. Esta que estamos falando é primordial para que tenhamos sucesso em nossa avaliação.

Após o desenho do cargo, a próxima etapa é fazer a descrição dos cargos da organização. Caso a empresa já tenha, cabe uma revisão e atualização, pois este processo deve ser constante, acompanhando as mudanças organizacionais e do ambiente externo.

Resumidamente, temos que a descrição do cargo deve relatar de modo impessoal o conteúdo do cargo, ou seja, deve-se enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um determinado cargo, deixando claro a periodicidade, os métodos utilizados, os objetivos do cargo. E a análise é a identificação do conteúdo do cargo, ou seja, os requisitos que o cargo impõe a quem o ocupa, destacando os requisitos qualificativos, as responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo (CHIAVENATO, 2009). Abaixo apresento a você um exemplo de descrição de cargos.

FIGURA 16 – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS

<b>Descrição do cargo</b> Departamento de Administração de Recursos Humanos Setor de Administração de Cargos e Salários		
Título do cargo:	Data da emissão: _/_/___	Data da revisão: _/_/___
Código:		
Departamento:	Diretoria:	

Descrição sumária:
Descrição detalhada:

FONTE: Chiavenato (2009, p. 71)

A análise do cargo deve conter a seguinte estrutura:

1. Requisitos mentais
  - a. Instrução essencial
  - b. Experiência anterior essencial
  - c. Adaptabilidade do cargo
  - d. Iniciativa necessária
  - e. Aptidões necessárias
  
2. Requisitos físicos
  - a. Esforço físico
  - b. Concentração visual
  - c. Destreza ou habilidade
  - d. Compleição física
  
3. Responsabilidades envolvidas
  - a. Supervisão de pessoal
  - b. Material, ferramenta ou equipamento

- c. Dinheiro, títulos ou documentos
  - d. Contatos internos e externos
  - e. Informações confidenciais
- 4. Condições de trabalho
    - a. Ambiente de trabalho
    - b. Riscos

FONTE: Disponível em: <[http://www.sato.adm.br/rh/adm\\_de\\_cargos\\_sist\\_av\\_pontos.htm](http://www.sato.adm.br/rh/adm_de_cargos_sist_av_pontos.htm)>.

Para melhor ilustrar a descrição e análise de cargos, apresento a vocês um exemplo.

#### QUADRO 5 – EXEMPLO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

**Título:** Pintor de manutenção

**Seção:** Industrial

**Descrição sumária:** Pintar a revólver ou pincel superfícies metálicas e de maneira que compõem o patrimônio da sociedade.

#### DESCRIÇÃO DO CARGO

- Preparar superfícies a pintar, raspando-as e lixando-as, removendo impurezas e a tinta velha; limpar superfícies de madeira com trapos e lixas, recheando as gretas e os buracos com betume madeira plastificada. Passar camadas de massa rápida e sintética.
- Preparar as tintas a utilizar, efetuando misturas de outras tintas, diluentes, secantes e pigmentos em quantidades convenientes até atingir cor e viscosidade ideais. Introduzir a tinta em recipiente de pulverizador de ar comprimido, ligando o equipamento à tomada de ar e regulando o jato por meio de válvulas. Isolar com tiras de papel ou fitas colantes as superfícies que não devam ser pintadas. Dirigir o revólver sobre as partes a pintar, realizando movimentos compassados em sentido vertical, horizontal e circular: lixar as camadas de tinta, após a secagem, como preparação à aplicação da camada seguinte, até atingir acabamento perfeito. Retocar a pincel os pontos e cantos inacessíveis.
- Utilizando pincéis, brochas, escovas e trinchas, pintar manualmente paredes e fachadas de prédios e placas; fazer filetes e emblemas sobre superfícies pintadas.
- Conservar todo o equipamento utilizado, removendo detritos e desobstruindo o bico dos revólveres com líquidos diluentes e gaze.
- Eventualmente, trocar vidros quebrados e cortar outros em tamanhos certos.
- Executar outras tarefas correlatas, a critério de seu superior.

**Equipamentos e materiais utilizados:**

- Usar equipamento de pintura a revólver, brochas, politrizes, raspadores, limas etc.

**ANÁLISE E ESPECIFICAÇÕES DO CARGO****Requisitos mentais:**

- **Instrução:** ensino fundamental; cálculos com números inteiros; conhecimento de materiais e processos de pintura.
- **Experiência:** de pelo menos um ano. Período necessário à aquisição das habilidades que o cargo exige e à completa familiarização com seu campo de atividade.
- **Aptidões:** Inteligência média; introversão equilibrada; iniciativa; espírito crítico e criador; consistência e maturidade física; resistência à fadiga física e, em especial, à fadiga visual; percepção discriminativa e diferenciada (acurada); destreza manual. reação rápida a estímulos; acuidade visual.

**Requisitos físicos:**

- **Esforço físico:** Constante movimentação de braços e pernas; coordenação de movimentos braçais, verticais, horizontais e circulares; firmeza de pulsos acarreta cansaço considerável; articulação do joelho e da coluna vertebral em sequência de operações, como abaixar-se, levantar-se, subir e descer escadas; trabalho sempre executado em pé.
- **Esforço mental/visual:** Concentração visual e motora acentuada aos mínimos detalhes de uma operação; coordenação mental e visual; intervalos de descanso são verificados.

**Responsabilidades:**

- **Patrimônio:** Perdas parciais ou totais no que diz respeito ao material de pintura empregado e à mão de obra desperdiçada. Danos causados ao equipamento são pouco prováveis - prejuízos de pequena monta.

**Condições de trabalho:**

- **Ambiente:** Condições ligeiramente desagradáveis resultantes da presença contínua de pó de lixa, vapores de tinta prejudiciais a integridade física do ocupante, odores, ruído, frio e calor (condições de trabalho externas).
- **Riscos:** Condições às vezes perigosas, possíveis quedas quando em trabalho sobre andaimes; torções, escoriações e pequenos cortes sem grande gravidade.

## SUPERVISÃO RECEBIDA

- Trabalho variado em essência, de complexidade moderada, condicionado a supervisão do tipo geral.
- Larga margem de iniciativa a critério do ocupante, respondendo diretamente pela qualidade do trabalho executado.
- Aspectos inusitados são reportados ao superior.

## PADRÕES DE DESEMPENHO

- Qualidade dos trabalhos executados; esmero no acabamento dos serviços.
- Entrega dos serviços em datas oportunas; ritmo de produção desenvolvido.
- Conhecimento do cargo; capacidade de assimilar novos métodos de trabalho.
- Iniciativa na solução ou no encaminhamento de problemas surgidos.
- Auto-organização; disposição racional das tarefas; emprego eficaz de mão de obra.
- Zelo sobre o equipamento; cuidados exercidos.
- Hábitos de segurança; cumprimento de regras estabelecidas.
- Espírito de equipe; cooperação geral prestada.
- Cumprimento de horários: assiduidade e aplicação no trabalho.

FONTE: Chiavenato (2009, p. 77-78)

Agora você deve estar se perguntando: como vou fazer esse levantamento? Temos muitos métodos para isso, como a observação direta, questionário, entrevistas. Esse levantamento deve, de preferência, ser feito com o subordinado e seu supervisor, para que seja mais fidedigna possível a informação.

E qual é o melhor método? Não temos essa resposta exata. Depende do cargo. Mas, na maioria das vezes a combinação dos métodos é mais interessante e traz, por sua vez, melhores resultados.



Pesquise mais sobre os métodos de descrição e análise de cargos!

Pois bem, por que tudo isso é importante?

Porque somente podemos avaliar alguém em um determinado cargo se soubermos o que ele deve desempenhar, como ele deve desempenhar e quais os principais atributos do cargo. Somente avaliamos o que temos parâmetro e quando sabemos onde queremos chegar. Este deve ser o princípio da avaliação de desempenho.

O gestor de pessoas deve sempre se questionar: onde queremos chegar com a avaliação? Qual o benefício para a empresa e para o funcionário? Quais ferramentas temos disponíveis para análise e para promover a melhoria do desempenho?

Sem as respostas a esses questionamentos, a avaliação de desempenho é vaga e não irá cumprir seu papel, que deve ser melhorar o desempenho. Na próxima seção vamos falar especificamente dos conceitos de avaliação de desempenho.

### 3 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para que um sistema de avaliação tenha sucesso em uma organização, é preciso que este esteja vinculado às metas organizacionais, sendo de extrema importância que os implementadores do processo sejam conscientes e responsáveis para com as pessoas e justos com os processos. Não se pode avaliar por avaliar. É preciso que a avaliação traga benefícios tanto individuais como organizacionais. É preciso coerência e equidade.

A partir das exposições iniciais, temos que a Avaliação de Desempenho (A.D.) deve ocorrer de modo processual dentro da organização, e podemos defini-la a partir das considerações de Snell e Bohlander (2013, p. 298) como: “[...] um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho”.

A partir dessa definição, algumas considerações se fazem importantes. A primeira delas é que a avaliação de desempenho deve ser bem estruturada, clara e objetiva, o que significa que quem avalia e quem é avaliado deve ter esse processo claro. Segundo, o objetivo da avaliação de desempenho deve ser o conhecimento de seu trabalho e possibilidades de melhorias, e não para a punição.

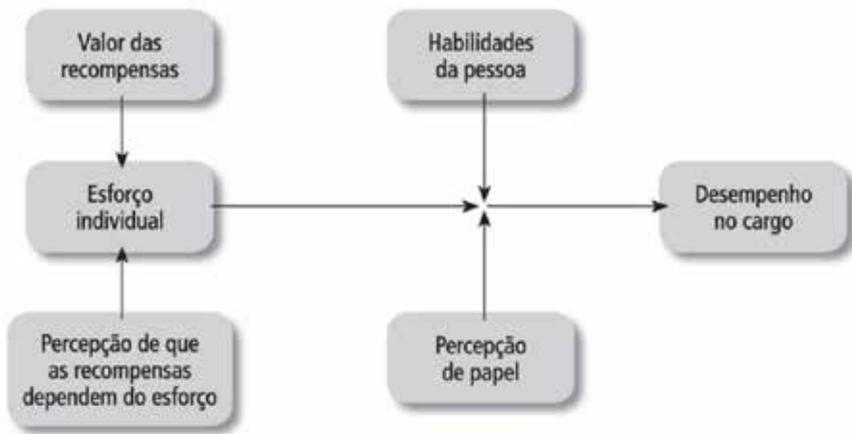
As organizações precisam analisar os mais diferentes tipos de desempenho, desde o operacional, financeiro e mercado. Constantemente se perguntam: como está nossa qualidade? Nossos produtos? Nossa rentabilidade? Mas quem faz tudo isso são pessoas, e então precisamos nos perguntar: como está o desempenho humano?

São elas que dão vida à organização e fazem a dinâmica do dia a dia. Fazem produtos, relacionam-se com clientes internos e externos. Então, se as pessoas desempenham bem seu papel, a consequência é que as respostas acima sejam positivas.

## 4 DELINEAMENTO DO PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Estamos preocupados aqui em apresentar para você o desempenho da pessoa em um determinado cargo. Isso certamente vai ser diferente entre as pessoas em um mesmo cargo, pois diversos fatores influenciam o desempenho. Esses fatores são desde questões internas à organização até externas, além das próprias habilidades de cada pessoa. Neste caso, a figura a seguir ilustra essas influências.

FIGURA 17 – FATORES QUE INFLUENCIAM O DESEMPENHO HUMANO



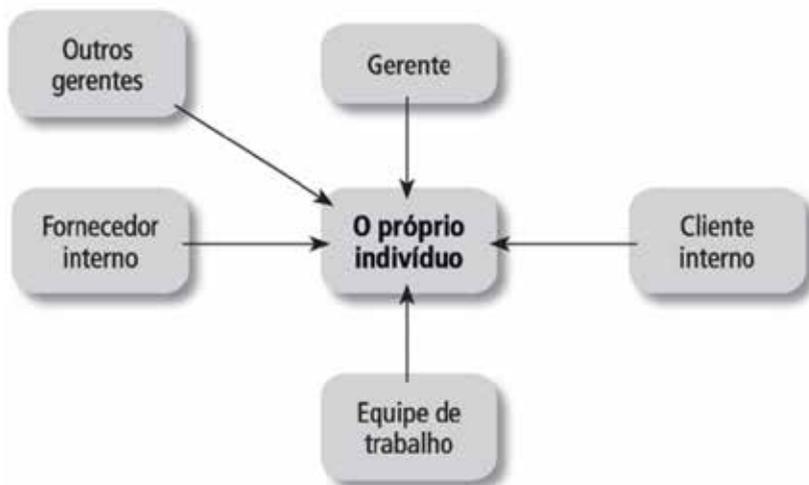
FONTE: Chiavenato (2009, p. 112)

Para o autor, “a avaliação de desempenho busca julgar ou estimular o valor, as experiências e as qualidades de uma pessoa (CHIAVENATO, p. 113), sendo este processo dinâmico e que deve envolver o avaliado, seu gestor e seus pares.



Falaremos mais desse assunto na avaliação 360.

FIGURA 18 – RESPONSABILIDADE PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: Chiavenato (2009, p. 113)

Um dos grandes questionamentos desse processo é o que devemos medir. Assim, a principal preocupação das empresas deve se basear em medir, avaliar e monitorar o desempenho em relação a três aspectos principais (CHIAVENATO, 2004, p. 222):

- Resultados: sendo os resultados concretos e finais que se pretende alcançar dentro de um certo período de tempo.
- Desempenho: o comportamento ou meios instrumentais que se pretende pôr em prática.
- Fatores críticos de sucesso: aspectos fundamentais para que a organização seja bem-sucedida nos seus resultados e no seu desempenho.

Dentro desse cenário, apontamos os principais objetivos que devem estar atrelados à avaliação de desempenho. Como já ressaltado anteriormente, o foco deve estar no desempenho humano, o qual beneficia tanto o indivíduo como a organização.

Snell e Bohlander (2013) apontam dois objetivos principais. Os objetivos administrativos, em que os programas de avaliação trazem benefícios de insumos para todas as áreas, podendo-se tomar decisões pautadas na realidade da empresa no que se refere à remuneração, promoções, benefícios, além de alimentar o subsistema de recrutamento e seleção. O segundo se refere ao objetivo de desempenho, pois a avaliação oferece retorno para os avaliados, dando a oportunidade de ressaltar ainda mais seus pontos fortes e melhorar os seus pontos fracos. Nesse sentido, a avaliação dará suporte para o treinamento e desenvolvimento, que abordamos nas unidades 1 e 2. Deve ser a partir dessa avaliação que os programas de treinamento devem ser moldados, estando em consonância com a realidade da empresa e da pessoa no cargo.

As empresas constantemente se perguntam: como desenvolver um programa eficiente de avaliação? Primeiramente, para essa resposta devemos entender e explicar os papéis dentro do processo de avaliação. Assim, cabe ao setor de RH supervisionar e coordenar o processo de avaliação. Aos gestores de departamento a participação deve ser ativa quanto ao estabelecimento dos objetivos do programa. Os funcionários são responsáveis diretos pelo seu desempenho e devem ter claro este processo quanto à justiça e precisão da avaliação.

Como relatei antes, só podemos avaliar quando temos padrão e sabemos com clareza o que queremos avaliar e qual o retorno esperado. Snell e Bohlander (2013) apontam pelo menos quatro considerações para o estabelecimento de padrões: relevância estratégica, deficiência de critérios, contaminação de critérios e confiabilidade. Vejamos cada um deles.

**Relevância estratégica:** refere-se ao relacionamento dos padrões com os objetivos estratégicos da organização. Uma empresa de prestação de serviço estabelece o critério de resolução de problemas em até um dia após o contato com o cliente. Esse padrão deve fazer parte da avaliação do desempenho, bem como da avaliação do processo.

**Deficiência de critério:** deve condizer com todas as responsabilidades dos funcionários. O que não pode ocorrer é quando o padrão de desempenho foca apenas um critério e não focaliza o todo. Exemplo: desempenho de um vendedor quanto à receita de vendas e não considera, por exemplo, a excelência no atendimento ao cliente.

**Contaminação de critérios:** quando um fator foge do controle do funcionário e este está sendo levado em consideração na avaliação, dizemos que ocorre a contaminação do critério. Por exemplo, quando avaliamos o desempenho de funcionário e não levamos em consideração a diferença de equipamentos ou ferramentas utilizadas por ele.

**Confiabilidade:** refere-se à estabilidade e tempo em que um funcionário consegue manter o seu desempenho. Normalmente, quando se trata de avaliação para promoção de cargo, esta deve ser feita por mais de um avaliador e comparar os resultados para que se tenha maior confiabilidade do resultado.



A avaliação de desempenho deve seguir também questões legais. A avaliação de desempenho deve seguir os mesmos critérios de seleção para que tenha validade. Os padrões de desempenho devem ser muito bem definidos e mensuráveis. Além disso, é preciso tomar cuidado quanto a questões discriminatórias e de promoção. Assim, as avaliações devem ser:

- As avaliações devem estar relacionadas ao cargo e com padrões desenvolvidos a partir da análise do cargo;
- Os funcionários devem receber por escrito os padrões estipulados para o cargo;
- Os gestores devem ser capazes de observar o comportamento, tendo a mensuração do comportamento a partir de padrões de comparação;
- Os gestores devem receber treinamento, antes de aplicar uma avaliação;
- As avaliações devem ser discutidas abertamente com o avaliado, dando-lhe oportunidade de melhorar o desempenho fraco;
- É preciso que o funcionário que não concorda com sua avaliação possa recorrer. (SNELL E BOHLANDER, 2013).

Portanto, podemos compreender que a avaliação deve (CHIAVENATO, 2004):

- Cobrir não somente o desempenho dentro do cargo ocupado, como também o alcance das metas e objetivos, sendo estes inseparáveis da avaliação de desempenho.
- A avaliação deve focar a pessoa no cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais.
- Deve ser aceita por ambas as partes.
- Deve ser utilizada para melhorar o desempenho e trazer mais eficiência e eficácia para o indivíduo e a organização.

## 4.1 QUEM DEVE AVALIAR

Um dos mais importantes passos dentro do programa de A.D. é saber quem deve participar do processo. Essa definição é importante, para que todos os envolvidos saibam que, ora podem estar avaliando alguém e ora podem estar sendo avaliados por outros. Vejamos, a partir das considerações de Snell e Bohlander (2013), quem deve avaliar o desempenho.

Avaliação pelo gerente e/ou supervisor: essa é uma abordagem tradicional da avaliação de desempenho. Normalmente, o supervisor ou gerente é que mais tem proximidade com o seu subordinado e consegue, por este motivo, compreender o todo de seu cargo. Normalmente, quando o supervisor avalia o funcionário, cabe ao gerente uma revisão dessa avaliação, podendo ainda o funcionário ser avaliado por ambos.

Autoavaliação: normalmente este processo é feito quando se busca uma maior participação do funcionário no processo avaliativo. O lado bom desta avaliação é que faz o funcionário refletir sobre seu desempenho, e traz mais resultados quando, juntamente com o gerente, se estabelecem metas de melhorias do resultado. Porém, na autoavaliação os funcionários tendem a ser mais favoráveis ao seu desempenho. Neste caso, é sempre importante a avaliação conjunta com o gestor.

Avaliação do gerente pelo subordinado: normalmente a avaliação ocorre de cima para baixo, mas algumas empresas buscam essa avaliação de baixo para cima, por entenderem como importante o *feedback* do funcionário para o gestor. Deve-se tomar cuidado neste processo, pois algumas tarefas do cargo do gerente não são adequadas para serem avaliadas pelos subordinados, sendo elas o planejamento e organização, desenvolvimento de orçamentos, criatividade e capacidade analítica. O que pode ser avaliado pelos subordinados é liderança, comunicação, delegação de autoridade, coordenação dos esforços de equipe e interesse pelos subordinados. Lembrando que para se evitar constrangimentos a avaliação deve ser anônima e combinada com as de outros avaliadores.

Avaliação pelos pares: esta avaliação consiste em ser avaliado por pessoas de posições equivalentes. É importante, pois, diferentemente do gerente, os pares podem visualizar fatores distintos no desempenho, como liderança e relacionamentos interpessoais, além de trazer informações mais realistas do dia a dia do trabalho. Porém, alguns cuidados devem ser tomados, por poder haver problemas pessoais entre eles; disputas por popularidade; medo de retaliações e, por isso, alguns tendem a ficar “em cima do muro”, que chamamos de Efeito Halo. Lembramos que esse Efeito Halo pode ocorrer também na avaliação do gerente para com o subordinado; por medo de se comprometer, faz uma avaliação mediana.

Avaliação pela equipe: essa avaliação tende a ocorrer por pessoas com posições equivalentes, mas que não trabalham em conjunto com o avaliado. Essa avaliação tem como propósito a avaliação do trabalho da equipe e não o individual.

Avaliação pelo cliente: essa avaliação pode ocorrer por clientes internos e externos, normalmente ocorre mais com a prestação de serviços do que com a produção de bens. Exemplo de supermercados, restaurantes, esse tipo de avaliação é bem comum. No que se refere a clientes internos, é quando existe a relação de dependência no trabalho, por exemplo: o setor da produção depende do comercial para desenvolver seu trabalho. Assim, a produção avalia o setor comercial como um cliente interno, o qual fornece insumos para a produção executar o planejamento e controle da produção através da previsão de vendas.

Abaixo temos as várias relações do funcionário e que devem ser levadas em consideração para definir quem irá participar da avaliação.

FIGURA 19 – OS DIVERSOS ESTRATOS QUE ENVOLVEM O INDIVÍDUO



FONTE: Chiavenato (2009, p. 113)

Quando temos uma avaliação bem estruturada, todos podem se beneficiar com o processo. Vejamos, baseado em Chiavenato (2013), quais são esses benefícios:

#### 1. Benefícios para o gerente:

- a) Avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados contando com um sistema confiável e que busca a neutralidade e a equidade.
- b) Propor melhorias para o subordinado, baseado em fatos concretos do seu desempenho.
- c) Comunicar-se com seus funcionários para que estes compreendam o sentido da avaliação de desempenho, apresentando-lhes seu desempenho atual.

#### 2. Benefícios para o subordinado:

- a) Conhecer as regras do jogo. Saber quais são os desempenhos e comportamentos que são valorizados pela empresa.
- b) Conhecer as expectativas de seu gerente quanto ao seu desempenho, sabendo quais são seus pontos fortes e fracos.
- c) Saber quais são as ferramentas utilizadas pela empresa para melhoria do seu desempenho, como, por exemplo, programas de desempenho.
- d) Fazer uma autoavaliação e autocritica quanto ao seu desempenho.

#### 3. Benefícios para a organização:

- a) Avaliar o desempenho do indivíduo no curto, médio e longo prazos e definir qual a contribuição de cada um para o alcance dos objetivos da organização.
- b) Identificar as pessoas que precisam de programas específicos de treinamento e aperfeiçoamento, bem como identificar as pessoas com possibilidades de promoção.

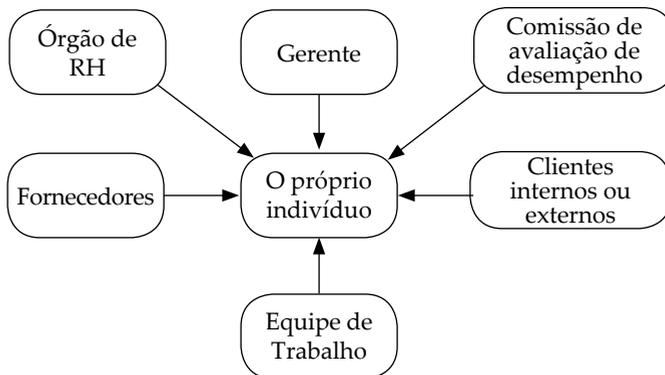
- c) Dinamizar seus processos de gestão de pessoas, desde o recrutamento até a promoção e desligamento. Estimular a produtividade, o desenvolvimento e relacionamento interpessoal e no trabalho.

## 4.2 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação 360 graus é uma abordagem mais recente nas organizações. Ela busca reunir o máximo de informações, envolvendo diversos atores a fim de obter um resultado mais fidedigno. Com isso busca-se, também, um *feedback* mais completo, com uma visão ampla do desempenho da pessoa em determinado cargo.

É importante que essa avaliação seja feita por pessoas que conheçam a descrição e análise do cargo e que tenham relacionamento profissional com o avaliado. Nesse caso, a avaliação é feita de modo circular, com todos os elementos que mantêm algum tipo de interação com a avaliação (CHIAVENATO, 2004). A figura a seguir demonstra essa relação.

FIGURA 20 – AVALIAÇÃO 360 GRAUS



FONTE: Chiavenato (2009, p. 119)

Como esse tipo de avaliação combina mais informações e pessoas envolvidas, também temos um trabalho mais complexo para o setor de Recursos Humanos. O setor deve ser o responsável por gerenciar o processo de avaliação, reunir as informações e auxiliar os gestores no que se refere ao desenvolvimento da análise e *feedback*.

É preciso ter claro, com quem (setores) determinado indivíduo se relaciona para a realização de suas tarefas, pois precisamos evitar o sentimento de “conspiração” entre as pessoas envolvidas na avaliação.

Temos, portanto, um cenário grande com os benefícios da avaliação de desempenho 360 graus, como a abrangência da avaliação, a qualidade das informações, *feedback* mais abrangente pelo envolvimento de mais pessoas. Mas temos algumas críticas na literatura de recursos humanos, como a dificuldade da tabulação das informações devido à quantidade de pessoas envolvidas e de níveis diferentes. Pode haver opiniões conflitantes. Como as avaliações são anônimas, quem avaliou não pode ser responsabilizado pelo que relatou. É preciso treinamento para todos os envolvidos, o que é demorado e custoso.

### 4.3 TREINAMENTO DE AVALIADORES

Muitos programas de avaliação não dão certo por um motivo bem claro: a falta de treinamento das pessoas envolvidas no processo. Não pode simplesmente colocar uma pessoa para avaliar outra, sem que esta conheça o processo adotado pela empresa, conheça os objetivos e onde se deseja chegar. Vamos tratar dos pontos principais do treinamento de avaliadores com base nos estudos de Snell e Bohlander (2013).

Quem participa da avaliação deve desenvolver habilidade de observação, de avaliação do comportamento e de *feedback*. Sem isso, as avaliações são vagas, podem ser pessoais, padrão de comparação e sem atingir o objetivo. É preciso, sim, avaliar como os indivíduos avaliam.

Para que sejam efetivos, os programas de treinamento devem ser processuais e contínuos, pois a avaliação de desempenho é dinâmica, muda conforme a necessidade de adequação estratégica e de acordo com as exigências do mercado. Para tanto, deve iniciar deixando claros os objetivos da avaliação, ou seja, quais serão as implicações dessa avaliação para o indivíduo e para a organização. Devem explicar o cronograma de avaliação, bem como dar o retorno ao funcionário. E alertar os avaliadores sobre as possíveis fraquezas do próprio sistema de avaliação.

Um dos pontos importantes do treinamento de avaliadores é evitar o (que já citei anteriormente) Efeito Halo. Ou seja, que os avaliadores, muitas vezes para não se comprometerem, fazem uma avaliação mediana. Isso significa que quando o avaliador trata a avaliação dessa forma, tende a classificar seus subordinados de modo mediano.

Outro ponto importante é evitar que a avaliação seja feita com base somente no período atual. Deve-se deixar claro aos avaliadores o período que deve ser levado em consideração, de modo que seja uma avaliação condizente com o desempenho geral e não imediato. E, por fim, deve-se evitar uma avaliação de comparação de comportamento entre funcionários. Lembramos que a avaliação deve ser feita de acordo com a descrição e análise de cargos.

Ainda, tomar o cuidado em avaliar o funcionário de modo mais positivo por ligações pessoais. Evitar a tendência de avaliar bem porque “parece comigo”, seja por características pessoais, culturais ou profissionais.

Por fim, deve-se treinar os avaliadores a dar o *feedback*. Essa entrevista deve informar todo o processo de avaliação, os pontos fortes e os pontos fracos. Além disso, deve-se firmar metas futuras. As habilidades dos avaliadores para isso devem envolver capacidade de: comunicar-se bem; diagnosticar o desempenho; estabelecer metas com base no que foi levantado.



Falaremos mais do *feedback* na seção de entrevista de avaliação, no Tópico 3.

**LEITURA COMPLEMENTAR****A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES****Antonio Luiz Alexandre**

Atualmente percebemos a importância que a avaliação de desempenho tem para os funcionários e o quanto também ela é valiosa para as empresas. Nas duas situações esse recurso possui vital significância, pois para o funcionário traz a oportunidade de receber o *feedback* sobre seu desempenho, possibilitando a melhoria deste, e para as empresas cria a possibilidade de desenvolver o potencial de cada funcionário e, com isso, gerando melhores resultados organizacionais.

Primeiramente precisamos compreender o que é avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (1999, p. 189), “a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade.

Existem vários objetivos para trabalhar com a avaliação de desempenho nas empresas, dentre eles:

- Ajustar o perfil do funcionário ao local de trabalho com que ele mais se identifica.
- Aperfeiçoamento contínuo do funcionário.
- Indica se o funcionário tem as qualificações exigidas pelo cargo.
- Indica o funcionário com potencial para promoções.
- Propicia geração de aumentos salariais.
- Diagnostica necessidades de treinamentos/qualificações.
- Evidencia problemas de relacionamentos.
- Demonstra evolução dos funcionários.
- Gera motivação e satisfação no trabalho.

Através dessa ferramenta, avalia-se o desempenho para saber a forma pela qual as atividades estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar produtividade, criar um momento entre avaliado e avaliador para conversarem a respeito de como está sendo desenvolvido o trabalho, apontando mudanças em

comportamento, em atitudes e em questões técnicas que precisam ser melhoradas. Permitir ao avaliado saber como o seu superior o enxerga, também é importante que o avaliador abra para que o avaliado possa pontuar o que ele acha a seu respeito também.

A pessoa que deve realizar o processo de avaliação de desempenho é o superior imediato de cada colaborador, pois é ele quem conhece a realidade da função. É ele quem conhece o conjunto de atividades realizadas pelo funcionário e quem pode avaliar com maior excelência o cargo em questão, pois conhece as carências, as fragilidades, as potencialidades no desempenho dos funcionários mediante o cargo que desenvolve. Fazer com que o funcionário se autoavaleie é importante para o processo, pois certifica os quesitos avaliados pelo avaliador e, havendo um consenso, sempre gera melhores resultados a esta avaliação.

Para que se obtenha melhores resultados, as avaliações devem ser periódicas e com padrões definidos para todos os cargos existentes na empresa. Devem ser monitoradas continuamente as evoluções dos avaliados, visando ter dados mais reais para realimentá-las. O avaliador deve se preparar para o momento de avaliação, não é um processo fácil e nem rápido, além de exigir dele muita habilidade, principalmente no ato do *feedback*. Ressalta-se, aqui, a importância de realizar as avaliações de forma imparcial e impessoal.

Aos avaliadores sugere-se que tenham algumas habilidades para conduzir esse processo, como:

- Agir com imparcialidade.
- Usar da empatia.
- Possuir boa comunicação.
- Comprometimento.
- Foco em resultados.

Utilizando essas habilidades, o avaliador tem maiores chances de obter êxito no fechamento da ferramenta de avaliação de desempenho, que é, justamente, o momento de apresentar os resultados a cada funcionário. Cabe ao setor de Recursos Humanos capacitar os líderes para trabalharem com essa ferramenta, pois se os mesmos não forem conscientes da importância dela para a empresa e para os funcionários, podem prejudicar o bom andamento da avaliação de desempenho, podendo pôr em risco a credibilidade da mesma.

Finalizo ressaltando que a avaliação de desempenho tem por premissa melhorar a *performance* dos funcionários e também o desempenho organizacional, pois é através das pessoas que se consegue atingir os resultados almejados.

FONTE: ALEXANDRE, Antonio Luiz. **A importância da avaliação de desempenho nas organizações**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7492/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes.html>>. Acesso em: 27 out. 2015.

# RESUMO DO TÓPICO 1

## **A partir deste tópico você foi capaz de:**

- Entender a importância da descrição de cargos para a avaliação de desempenho.
- Conhecer os principais aspectos e formulário da descrição e análise de cargos.
- Aprender sobre o conceito de avaliação de desempenho.
- Entender o que deve ser avaliado.
- Compreender os objetivos de desempenho.
- Analisar os padrões de desempenho.
- Saber quem deve avaliar no processo de avaliação de desempenho.
- Conhecer a avaliação 360 graus, seus benefícios e críticas.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Com base no que foi apresentado, e utilizando o modelo que foi disponibilizado, faça em grupo a descrição e análise do cargo de um integrante da equipe.
- 2 Apontamos a importância da análise e descrição de cargos para uma avaliação de desempenho adequada. Explique, com suas palavras, o que é análise e descrição do cargo e qual sua importância para a avaliação de desempenho.
- 3 Explique o conceito de avaliação de desempenho e fale sobre a avaliação 360 graus, apontando suas vantagens e desvantagens.



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 2*



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 3*





## MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO

### 1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é bem antiga, sendo que Chiavenato (2009) sustenta que ela ocorre desde a Idade Média. No meio empresarial, quando se intensificou a busca pela qualidade aliada à produtividade, a avaliação de desempenho também ganhou maiores proporções. Era preciso verificar se as pessoas estavam agindo de modo alinhado aos objetivos estratégicos das organizações, pois precisava-se ganhar em tempo e produtividade.

Muito se evoluiu no sistema de avaliação, mas muitas empresas ainda utilizam os métodos tradicionais. Assim, neste tópico trataremos sobre esses métodos de avaliação de desempenho.

### 2 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nesse processo de avaliação, busca-se a aplicação de critérios justos e de equidade e, ao mesmo tempo, direciona-se as pessoas a melhorarem seu desempenho e criatividade. Vejamos, portanto, a aplicação desses métodos tradicionais. Lembramos, também, que a escolha do método de avaliação deve estar relacionada a cada organização e área. Nesse caso, Jardeweski e Jardeweski (2014, p. 72) explicam que:

*“Visando definir exatamente como o desempenho será mensurado, é necessário que o responsável pela avaliação saiba quais são as atividades pertinentes ao trabalho. Por exemplo, seria muito interessante que se organizasse uma lista com todas as atividades desenvolvidas e que necessitam ou merecem ser mensuradas, especificando se já existe algum método de acompanhamento e como esse método atua para mensurar os resultados. Após esse passo, é possível identificar quais métodos podem ser utilizados para melhor acompanhar a evolução dos resultados.”*

É preciso, além de aplicar o método de avaliação mais adequado àquele cargo, também acompanhar o desenvolvimento do colaborador após o período de avaliação e preestabelecer uma data para nova avaliação. Esse ciclo avaliativo depende das contingências que cercam a empresa e o indivíduo, podendo ser trimestral, semestral ou anual.

### 3 MÉTODO DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE

Este método tem como foco verificar se o funcionário possui características como confiabilidade, criatividade, iniciativa e liderança. Essas características são consideradas importantes para todas as empresas e cargos. Este método é muito utilizado, porém deve ser bem desenvolvido para não tender à subjetividade.

#### 3.1 ESCALAS GRÁFICAS

A escala gráfica é um método simples e muito utilizado pelas empresas. É necessário muito cuidado em sua elaboração, para que seja realmente efetivo. Esse método baseia-se em uma tabela de dupla entrada: nas linhas em que estão os fatores de avaliação e nas colunas em que estão os graus de avaliação do desempenho. Como explica Chiavenato (2009): Os fatores são previamente selecionados e escolhidos para definir em cada pessoa as qualidades que se pretende avaliar. Cada fator é definido com uma descrição sumária, simples e objetiva. Quanto melhor essa descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar um desempenho fraco ou insatisfatório até um desempenho ótimo e excelente.

Dentro desse método temos três opções que estão entre os extremos dos fatores:

- a) Escalas contínuas: são escalas em que apenas os dois pontos extremos são definidos e a avaliação poderá estar em qualquer ponto da linha, como mostra a figura a seguir:

FIGURA 21 – ESCALA GRÁFICA CONTÍNUA



FONTE: Chiavenato (2009, p. 125)

- b) Escala gráfica semicontínua: é igual à escala contínua, porém colocam-se pontos intermediários para a avaliação, conforme a figura:

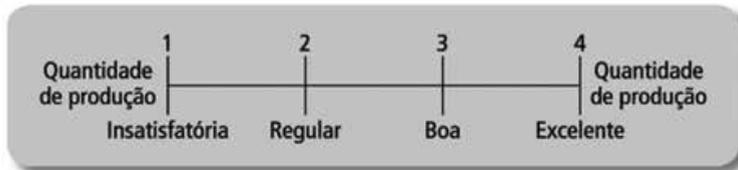
FIGURA 22 – ESCALA GRÁFICA SEMICONTÍNUA



FONTE: Chiavenato (2009, p. 126)

- c) Escala gráfica descontínua: neste tipo de escala, as marcações já estão previamente definidas e o avaliador deve escolher uma delas para representar o desempenho do avaliado, conforme figura a seguir:

FIGURA 23 – ESCALA GRÁFICA DESCONTÍNUA



FONTE: Chiavenato (2009, p. 126)

Para facilitar a operacionalização desse tipo de avaliação, com escalas descontínuas, normalmente são utilizados formulários com a dupla entrada que tratamos anteriormente. A seguir apresento um exemplo:

QUADRO 6 – EXEMPLO DE MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA DESCONTÍNUA

Avaliação do desempenho					
Nome do funcionário: _____				Data: ____/____/____	
Departamento/seção: _____			Cargo: _____		
<b>Desempenho na função:</b> Considere apenas o desempenho atual do funcionário em sua função					
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
<b>Produção</b> Volume e quantidade de trabalho executados normalmente.	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido.	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências.	<input type="checkbox"/> Às vezes abaixo das exigências.	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento.
<b>Qualidade</b> Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado.	<input type="checkbox"/> Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho.	<input type="checkbox"/> Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre é satisfatório. Sua acuracidade é regular.	<input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionalmente.	<input type="checkbox"/> Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros.
<b>Conhecimento do trabalho</b> Grau de conhecimento do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece o necessário.	<input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento.	<input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento do trabalho.
<b>Cooperação</b> Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas.	<input type="checkbox"/> Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso.	<input type="checkbox"/> Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar.	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalhos de equipe.	<input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário.	<input type="checkbox"/> Mostra relutância em colaborar.
<b>Características individuais:</b> Considere apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
<b>Compreensão de situações</b> Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão satisfatória.	<input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão.	<input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de intuição e apreensão.
<b>Criatividade</b> Engenhosidade. Capacidade de criar ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas ideias. Tipo criativo e original.	<input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas ideias e projetos.	<input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões.	<input type="checkbox"/> Levemente rotineiro. Tem poucas ideias próprias.	<input type="checkbox"/> Tipo rotineiro. Não tem ideias próprias.
<b>Capacidade de realização</b> Capacidade de efetivação de ideias e projetos próprios ou alheios.	<input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar ideias novas.	<input type="checkbox"/> Realiza e efetiva ideias novas com satisfatória habilidade.	<input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade na concretização de novos projetos.	<input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer ideia ou projeto.

FONTE: Chiavenato (2009, p. 127)

- d) Escalas gráficas descontínuas com atributos de pontos: esse método busca atribuir a pontuação na avaliação para que seja possível minimizar a subjetividade e proporcionar a comparação de desempenho entre os funcionários. A seguir, um exemplo para ilustrar o método:

QUADRO 7 – EXEMPLO DE MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA DESCONTÍNUA

Avaliação do desempenho						
Nome completo: _____				Data: ____/____/____		
Seção: _____			Cargo: _____			
Cada fator de eficiência foi dividido em número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator. Indique o valor de pontos na coluna à direita.						
Fatores de eficiência	Grau de aplicação					Pontos
<b>1. Produção</b> Avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviços. Não se deixe influenciar pela qualidade dos serviços feitos.	1-2-3 Produção inadequada.	4-5-6 Produção apenas aceitável.	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial.	10-11-12 Sempre mantém uma boa produção.	13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviço realmente invulgar.	
<b>2. Qualidade</b> Avalie a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do empregado e não tome em consideração o volume de serviço efetuado.	1-2-3 Comete erros em demasia e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado.	4-5-6 Geralmente satisfaz, mas, às vezes, deixa a desejar.	7-8-9 Trabalha em geral com cuidado.	10-11-12 Seu trabalho é sempre bem feito.	13-14-15 Seu trabalho demonstra cuidado excepcional. Confiante e seguro no serviço que faz.	
<b>3. Responsabilidade</b> Avalie a maneira como se dedica ao trabalho e faz o serviço dentro do prazo estipulado. Considere a fiscalização necessária para conseguir os resultados desejados.	1-2-3 É impossível depender de seus serviços, necessitando de constante vigilância.	4-5-6 Não se pode contar sempre com os resultados desejados sem bastante fiscalização.	7-8-9 Pode-se depender dele(a) exercendo-se uma fiscalização normal.	10-11-12 Dedica-se bem, bastando uma pequena diretriz.	13-14-15 Merece máxima confiança. Não é preciso fiscalização.	
<b>4. Cooperação-atitude</b> Pondere sobre a vontade de cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens.	1-2-3 Pouco disposto a cooperar e demonstra educação constantemente.	4-5-6 Às vezes difícil de lidar. Falta-lhe entusiasmo.	7-8-9 Geralmente cumpre com boa vontade o que lhe é confiado. Está satisfeito com seu trabalho.	10-11-12 Resolve os problemas normalmente com um alto grau de bom-senso.	13-14-15 Coopera ao máximo. Esforça-se para ajudar os colegas.	
<b>5. Bom-senso e iniciativa</b> Considere o bom-senso das decisões na ausência de instruções detalhadas, ou em situações fora do comum.	1-2-3 Sempre toma a decisão errada.	4-5-6 Engana-se frequentemente e convém fornecer-lhe instruções detalhadas.	7-8-9 Demonstra razoável bom-senso em circunstâncias normais.	10-11-12 Resolve os problemas normalmente com um alto grau de bom-senso.	13-14-15 Pensa rápido e logicamente em todas as situações. Pode-se confiar sempre em suas decisões.	

<b>6. Apresentação pessoal</b> Considere a impressão que a apresentação pessoal do empregado transmite aos outros, sua maneira de vestir-se, de arrumar-se, seu cabelo, sua barba etc.	1-2-3 Relaxado. Não se cuida.	4-5-6 Às vezes descuida de sua aparência.	7-8-9 Normalmente está bem arrumado.	10-11-12 Cuidadoso em sua maneira de vestir-se e de apresentar-se.	13-14-15 Excepcionalmente bem cuidado e apresentável.	
<b>Pontos</b>						

FONTE: Chiavenato (2009, p. 128)

e) Escalas gráficas semicontínuas com amplitude graduada: é uma variação da escala gráfica semicontínua. Nesse modelo são definidos os extremos, ficando o intermediário sem definição exata.

QUADRO 8 – EXEMPLO DE MÉTODO DE AMPLITUDE GRADUADA

Nome _____					
Cargo _____				Data ____/____/____	
<b>Mínimo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Máximo</b>
Acomoda-se à rotina e aos conhecimentos adquiridos.					Está permanentemente pesquisando novas soluções e procurando aperfeiçoar-se.
Aguarda passivamente que os problemas ocorram sem tomar qualquer medida para evitá-los.					Antecipa-se à ocorrência de problemas procurando tomar medidas para evitá-los.
Assume posições precipitadamente, reagindo agressivamente às opiniões contrárias.					Analisa criteriosamente as opiniões contrárias antes de tomar posições.
Conforma-se com a maneira que os trabalhos são executados sem analisar se existe melhor forma de fazê-los.					Analisa constantemente os trabalhos, visando aperfeiçoá-los e racionalizá-los.
Frequentemente se atrasa, falta ou ausenta-se por motivos extrafuncionais.					Raramente se atrasa, falta ou ausenta-se por motivos extrafuncionais, notificando à gerência quando precisa fazê-lo.
Perde-se em detalhes, demandando grande esforço ou prazo para apresentar resultados.					Sabe organizar os trabalhos obtendo bons resultados em pequeno prazo e com poucos esforços.
Procura justificar suas limitações por meio de explicações ou desculpas.					Enfrenta suas limitações, procurando superá-las.
Raramente cumpre os prazos fixados.					Cumprer regularmente os prazos fixados.
Reage emotivamente às críticas refutando-as agressivamente.					Aceita normalmente as críticas procurando tirar-lhes proveito para seu autoaperfeiçoamento.

Tem dificuldade de obter a colaboração de outros.				Relaciona-se facilmente com as pessoas, obtendo a colaboração desejada.
Tem dificuldade para equacionar os problemas e apresentar soluções ou alternativas viáveis.				Sabe equacionar os problemas; apresentando soluções ou alternativas viáveis.
	PONTOS			OBSERVAÇÕES
	PONDERAÇÃO			
	TOTAL			

FONTE: Chiavenato (2009, p. 130)

As escalas gráficas permitem aos avaliadores fácil entendimento do processo de avaliação. Quando são bem desenvolvidas, permitem uma visão resumida dos fatores da avaliação e permitem o registro simplificado da avaliação.

As desvantagens recaem no processo de desenvolvimento do método. Precisa-se conhecer muito bem os cargos, tendo para isso uma descrição e análise muito bem elaborada. Muitas vezes, pode recair na subjetividade e gerar desconforto na avaliação.

Normalmente, para se evitar erros, as organizações optam pelo **método da escala de padrão misto**. Neste, o avaliador recebe três descrições específicas de cada traço e que refletem níveis de desempenho superior, médio e inferior e ficam no formulário de modo não sequencial, ou seja, são intercalados superior, médio e inferior de todos os traços.

### 3.2 MÉTODOS DA ESCOLHA FORÇADA

O método de escolha forçada busca eliminar alguns pontos da escala gráfica, no que se refere à superficialidade, subjetividade e generalização. Nesse caso, busca-se diferenciar o desempenho bem-sucedido do malsucedido, evitando o Efeito Halo que falamos no Tópico 1. Para tanto, são apresentados blocos de frases, nos quais o avaliador deve escolher a que mais explica o comportamento do avaliado. Cada bloco é composto por duas, quatro ou mais frases sobre cada comportamento individual, e o avaliador é obrigado a escolher uma ou mais em cada bloco. Conforme o quadro abaixo:

QUADRO 9 – EXEMPLO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PELO MÉTODO DE ESCOLHA FORÇADA

Avaliação de desempenho							
Funcionário _____							
Cargo: _____			Seção _____				
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "--" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	48		
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que "ele gosta do que faz"	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em seu serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

FONTE: Chiavenato (2009, p. 130)

Os blocos podem ser compostos por duas frases positivas e duas negativas. Assim, o avaliador deve escolher a que mais se aplica àquela pessoa e a que menos se aplica. Ou o bloco é constituído por quatro frases positivas e o avaliador deve escolher as duas que mais se aproximam do comportamento.

Como vantagem do método, é que este é mais objetivo e exige pouco preparo prévio dos avaliadores. Porém, este método é hoje bem pouco utilizado em sistemas de avaliação e já foi amplamente criticado. A crítica maior centra-se na questão da pouca efetividade em sua aplicação como uma ferramenta que pode desenvolver e melhorar o desempenho. Sua elaboração é bem complicada. Ele apenas separa o desempenho bom, médio e fraco, não trazendo informações adicionais que possam ser utilizadas para melhorar o desempenho.

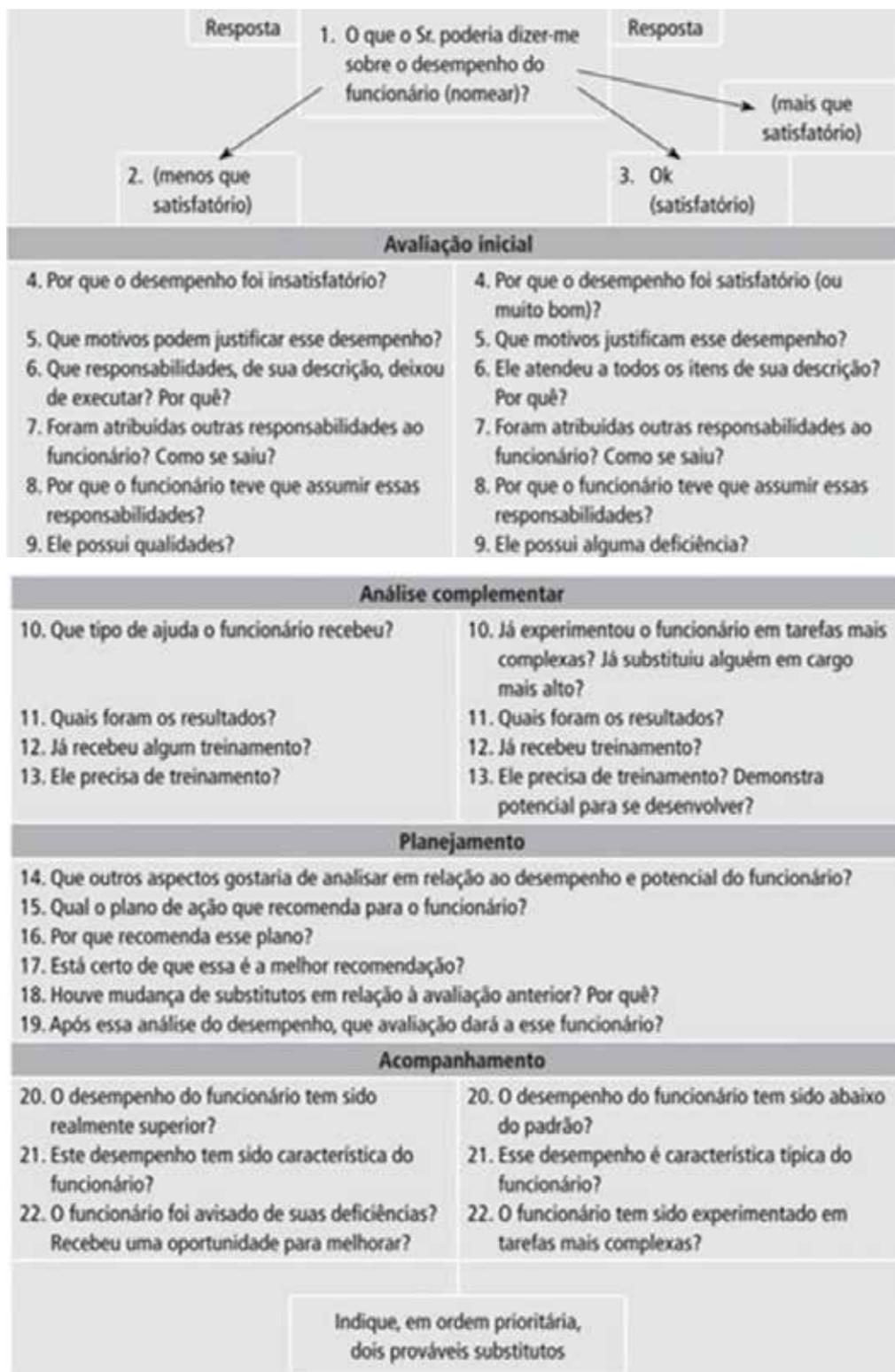
### 3.3 PESQUISA DE CAMPO

Este método consiste em entrevistar o subordinado pelo seu superior imediato. Com isso buscam-se de modo mais amplo as causas, origens e motivos de determinado comportamento. Este método permite ainda que sejam planejadas as ações futuras para melhor desempenho (CHIAVENATO, 2009).

A pesquisa de campo permite que o avaliado possa entender melhor o desempenho de seus colaboradores, podendo medir e controlar o desempenho dos admitidos, promovidos ou treinados em função específica. Chiavenato (2009) explica como deve ser delineado esse método:

1. Características do método de pesquisa de campo: a avaliação é feita pelo superior (gerente) com assessoria de órgão *staff*, neste caso, do setor de RH. Assim, é uma responsabilidade de linha e ênfase na função de *staff*. E a entrevista deve seguir o seguinte roteiro:
  - a. Avaliação inicial: o desempenho deve ser avaliado com base em uma das três alternativas: desempenho mais que satisfatório (+); desempenho satisfatório (+/- ou OK); desempenho insatisfatório (-);
  - b. Avaliação suplementar: após a avaliação inicial, o funcionário é avaliado pelo seu gestor com maior profundidade, conforme o exemplo abaixo:

QUADRO 10 – ROTEIRO DE ENTREVISTA POR MÉTODO DE PESQUISA DE CAMPO



FONTE: Chiavenato (2009, p. 139 e 140)

- c. Planejamento: após analisado o desempenho, é preciso desenvolver as ações para melhorar o desempenho. Esse plano deve ser feito para cada funcionário, a partir das especificações de seu desempenho. Deve observar o seguinte parâmetro:
  - i. Desempenho insatisfatório (-): aconselhamento; readaptação; desligamento e substituição;
  - ii. Desempenho satisfatório (+/- ou OK): necessidade de treinamento; permanência no cargo atual.
  - iii. Desempenho mais que satisfatório (+): oportunidade de promoção para cargo mais elevado; permanência no cargo atual por falta de oportunidade na empresa; limitado ao cargo atual.
- d. Acompanhamento: Após a avaliação e desenvolvimento do plano de ação, é preciso acompanhar esse funcionário. Se após, por exemplo, o aconselhamento ou treinamento, ele apresentou melhoras em seu desempenho.

No primeiro tópico, antes de iniciarmos especificamente sobre avaliação de desempenho, destaquei a vocês a importância da análise e descrição de cargos. Ressalto que, para ter uma avaliação adequada, justa e com equidade, é preciso saber o que avaliar. O que cada cargo exige. E só conseguimos isso através da descrição e análise de cargos.

Caso a empresa não tenha essa descrição e deseja fazer a avaliação, deve, no mínimo, desenvolver (CHIAVENATO, 2009):

- a) Análise da estrutura de cargo: o especialista em avaliação deve fazer uma análise dos cargos em que o gerente fará a avaliação. Deve-se definir conteúdo dos cargos, suas relações funcionais, linhas de acesso à promoção, a transferência e características e exigências dos cargos. É com base nesse levantamento que deve ser feita a avaliação.
- b) Análise das aptidões e qualificações profissionais necessárias: a partir da análise é necessário verificar as aptidões e qualificações profissionais necessárias ao desempenho do cargo.

Lembro que se a empresa já tem essa descrição, essa etapa pode e deve servir de base para acompanhamento e auditoria do processo de avaliação a fim de que seja verificado se os processos estão coerentes.

Como principais benefícios do método é que, se a empresa já tem estruturados seus cargos, esse método pode proporcionar conhecimento além do cargo, como habilidades e capacidades de seus funcionários. Tem maior proximidade entre o avaliado e o avaliador, proporcionando um planejamento de melhorias de nível mais elevado. Permite entrosamento das áreas de RH. Como desvantagem, é o custo mais elevado e morosidade no processo, devido à entrevista individual. (CHIAVENATO, 2009).

## 3.4 MÉTODO DO ENSAIO

O método de ensaio é pouco utilizado em sistemas de avaliação. Trata-se de um método não estruturado de avaliação, pelo qual o avaliador redige um texto descrevendo da melhor forma possível o funcionário. Neste texto, ele deve abordar os pontos fortes e fracos e ainda fornecer informações adicionais sobre o desempenho, que, muitas vezes, não são visualizados a partir de métodos com uma classificação estruturada (SNELL E BOHLANDER, 2013).

Este método é positivo no sentido de trazer características singulares do indivíduo, ao mesmo tempo que leva o avaliador a uma reflexão mais ampla. Uma das limitações do método é o fato de ter que ser desenvolvida uma redação para que abarque todas as características do funcionário. Outra é que tende a ser subjetivo, além de poder gerar favorecimento por parte do avaliador.

## 4 CRÍTICAS AOS MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Muitas críticas aos métodos de avaliação de desempenho tradicionais ocorrem devido à falta de atualização dos métodos, burocratização e repetitividade. Além disso, muitos deles não estão de acordo com a realidade das organizações.

Com a rigidez dos métodos, falta para as empresas liberdade de aplicação e de conteúdo, pois são altamente engessados. Assim, torna-se maior a preocupação por buscar métodos mais contemporâneos e que estejam alinhados com a realidade da empresa e do mercado. É preciso que exista uma maior participação dos funcionários na construção e aplicação dessas avaliações.

Com essa integração, tem-se a possibilidade de atender aos objetivos tanto individuais como organizacionais, minimizando os conflitos, tendo como foco a melhoria do desempenho e do comportamento. Uma das tendências é a desburocratização do processo, a participação de modo mais descontraído, deixando de lado o rigor e o medo da avaliação.

## LEITURA COMPLEMENTAR

### AVALIAÇÃO 360 GRAUS: DA DIREÇÃO AO CHÃO DE FÁBRICA

Analisar como os colaboradores estão lidando com suas atividades e se esses conseguem alcançar ou mesmo superar as metas estabelecidas pela organização tornou-se uma constante na gestão de pessoas. Dentre as ferramentas utilizadas na gestão de desempenho, uma tem conquistado a simpatia de muitos profissionais de Recursos Humanos: a Avaliação 360 Graus. Na prática, essa metodologia prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o profissional avaliado. Entre suas vantagens, os especialistas da área afirmam que essa ferramenta otimiza a produtividade e orienta o desempenho; diagnostica os pontos de melhoria e proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional; permite adaptação às mudanças e o comprometimento dos valores organizacionais, bem como subsidia a implementação de sistemas de remuneração variável e de promoções.

Uma empresa que vem utilizando a Avaliação 360 Graus como uma aliada na gestão de Recursos Humanos é a Tampas Click - uma organização fornecedora de peças para montadoras automotivas. Localizada em Valinhos, em São Paulo, a organização iniciou suas atividades em 1969, com a fabricação de tampas para combustível. Atualmente, seus produtos podem variar, indo desde componentes/conjuntos *standard* até componentes/conjuntos especialmente projetados conforme as necessidades dos clientes. Os seus processos incluem: injeção, solda (ultrassom/fricção), moldagem, manufatura e montagem. Hoje, a empresa conta com 310 colaboradores.

Segundo Mara Cristiane Silva, analista de RH, em 2002 a Tampas Click iniciou um processo de migração para a ISO TS 16949:2002, versão esta que tem a abordagem da ISO 9001:2000. Durante esse período, a organização enfrentou uma verdadeira revolução na área de Recursos Humanos. “Na época, a empresa passou a dar enfoque à necessidade de respeitar e valorizar mais o comprometimento com os profissionais, migrando de uma área administrativa para uma voltada totalmente para o desenvolvimento e a preocupação com os recursos intelectuais, tudo alinhado às estratégias da organização”, relembra a analista de RH.

Com isso, o modelo de gestão também precisou ser atualizado e, conseqüentemente, a empresa desenvolveu um modelo de gestão por competências, customizado às suas necessidades e peculiaridades. Dentro desse contexto, a ferramenta de avaliação de desempenho passou a ser peça fundamental no processo. Com essa concepção, a partir de 2005 a companhia resolveu levar o processo de Avaliação 360 Graus para toda a organização, inclusive o chão de fábrica, diferente das aplicações tradicionais que normalmente se restringem às lideranças ou parte da organização.

“Com previsão de ser aplicada anualmente, a Avaliação 360 Graus não foi implementada em detrimento às demais ferramentas de gestão de pessoas, mas sim para complementá-las. Acreditamos que essa metodologia é a que mais se aproxima da realidade, pois nos oferece informações isentas e transparentes, assegurando que podemos medir o que se é esperado de uma mesma pessoa, de acordo com as diversas demandas existentes”, afirma Mara Cristiane.

Quando questionada se a empresa enfrentou dificuldades para implantar a Avaliação 360 Graus, ela afirma que, como a empresa sempre teve o enfoque no desenvolvimento, as mudanças já eram percebidas em todos os níveis. Portanto, qualquer “tabu” que cercasse a avaliação foi dissolvido já nas primeiras etapas de implantação, o que tornou o processo muito tranquilo. “Como ainda não tínhamos realizado até então qualquer tipo de avaliação de desempenho, todos encararam o processo como algo novo e desafiador”, complementa.

Vale salientar que para tornar o processo mais tranquilo, a empresa teve o cuidado de realizar um treinamento com todos os colaboradores. Com isso, a organização abordou os aspectos gerais de uma avaliação, o papel do avaliador e do avaliado, como avaliar, o que avaliar, a metodologia, a importância do *feedback*, entre outras questões relevantes e que estavam diretamente relacionadas à avaliação.

Numa segunda etapa, a preocupação da empresa ficou voltada para a parte técnica da implementação do sistema de avaliação, pois a organização não pretendia realizar o processo em papel. Para tanto, foram instalados ícones de um programa de coleta em todos os computadores da Tampas Click, de forma que estivessem disponíveis em todas as áreas. Assim, os colaboradores puderam responder à avaliação em diversos postos, simultaneamente, dentro de um prazo estipulado. “Graças ao trabalho em conjunto com os gestores, nossa equipe estratégica e TI, conseguimos vencer o desafio de colocar à frente de um computador pessoas que nunca o haviam utilizado, mas que estavam tão comprometidas com o processo que se sentiram na obrigação de aprender e responder adequadamente”, comemora a analista de RH.

Sobre a receptividade dos colaboradores em relação à ferramenta, Mara Cristiane Silva comenta que o segredo do sucesso desse processo foi a empresa ter compartilhado a responsabilidade da mudança com os gestores, que participaram passo a passo do desenvolvimento dos trabalhos. “Sentíamos que todos tinham uma necessidade muito grande de saber como eram vistos, ou seja, conhecer o resultado de sua avaliação sem, contudo, utilizá-lo como instrumento de competitividade”, ressalta a analista, ao destacar que graças a esse trabalho, a organização conseguiu identificar pontos de melhorias, focados nas necessidades de desenvolvimento de competências necessárias para o cumprimento das expectativas estratégicas da empresa.

Outro aliado - Para implantar a Avaliação 360 Graus junto aos seus colaboradores, a Tampas Click utilizou um *software* de Mapeamento, Avaliação e Treinamento com foco em competências, o GCA - Gestão de Competências AncoraRh, da AncoraRh Informática. Com essa ferramenta, a intenção da empresa era apenas administrar os treinamentos com base nos modelos tradicionais, identificando em cada cargo suas necessidades técnicas e comportamentais. Mas outros benefícios começaram a surgir naturalmente, pois foi justamente nessa oportunidade que a equipe de RH da Tampas Click teve a chance de conhecer o Inventário Comportamental para Mapeamento de Competências - uma metodologia que acompanha o *software* e viabiliza a implantação da gestão por competências de forma rápida e eficaz, economizando, inclusive, a burocracia que as formas tradicionais carregam consigo.

A vantagem oferecida pelo Inventário Comportamental para Mapeamento das Competências prendeu-se também ao fato dessa ferramenta ser comprovada matematicamente e estar disponível em literatura. Outra vantagem é que o inventário traz uma metodologia onde as pessoas realmente entendem o processo, uma vez que trabalha com indicadores de competência.

FONTE: RH Portal. Avaliação 360 Graus: da direção ao chão de fábrica. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Avaliacao-360-Graus:-Da-Direcao-Ao-Chao-De-Fabrica&idc\\_cad=z0fysjgb5](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Avaliacao-360-Graus:-Da-Direcao-Ao-Chao-De-Fabrica&idc_cad=z0fysjgb5)>. Acesso em: 27 out. 2015.



## RESUMO DO TÓPICO 2

**A partir deste tópico você foi capaz de:**

- Conhecer os métodos tradicionais de avaliação de desempenho.
- Conhecer o método de escala gráfica e suas variações.
- Conhecer o método de escolha forçada.
- Entender como ocorre a aplicação dos métodos de pesquisa de campo e método do ensaio.
- Perceber as principais críticas e contribuições de cada método, bem como uma análise crítica geral dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Neste tópico tratamos sobre as avaliações tradicionais aplicadas nas organizações. Explique em que esse método se baseia e disserte sobre a eficácia do método.
- 2 Diferencie as escalas gráficas de avaliação da escolha forçada.
- 3 Apresentamos dois tipos de avaliação, que diferem das escalas, que são os métodos de pesquisa de campo e ensaio. Explique cada um deles.



## MÉTODOS COMPORTAMENTAIS E MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

### 1 INTRODUÇÃO

No tópico anterior tratamos dos métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Este Tópico 3 estará dividido em métodos comportamentais, que, mesmo sendo tradicionais, têm um caráter diferente dos que foram apresentados no Tópico 2, e os métodos modernos ou atuais que estão sendo utilizados pelas empresas e vêm ganhando mais espaço, principalmente em grandes corporações.

### 2 MÉTODOS COMPORTAMENTAIS

Iniciamos o tópico abordando sobre os métodos comportamentais. Como já falamos anteriormente, uma das grandes desvantagens dos métodos baseados em traços de personalidade centra-se na subjetividade e, muitas vezes, por serem métodos vagos de avaliação. Os métodos comportamentais permitem que o avaliador possa identificar, mais precisamente, as ações que devem ou não ficar evidentes no trabalho. Vejamos então os principais métodos.

#### 2.1 MÉTODOS DOS INCIDENTES CRÍTICOS

O método do incidente crítico tem como objetivo identificar tarefas fundamentais do cargo, destacando os deveres importantes e as responsabilidades desenvolvidas pelo funcionário e que geram resultado satisfatório no cargo (SNELL E BOHLANDER, 2013). Essas informações podem ser levantadas por meio de entrevistas do gerente com os seus colaboradores, ou mesmo os próprios funcionários podem fazer essa descrição, desde que seja revisada pelo gestor.

Esse método busca características extremas do cargo, que representam os índices críticos ou os positivos. Destaco que este método não se preocupa com o desempenho normal. Dentro desse aspecto, o lado positivo deve sempre ser realçado, buscando sua permanência, e o lado negativo deve ser trabalhado para que seja corrigido e eliminado (CHIAVENATO, 2004; 2009). Vejamos um exemplo:

QUADRO 11 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR INCIDENTES CRÍTICOS

Lado vermelho			Lado azul		
Data da ocorrência	Item	Incidente crítico negativo	Data da ocorrência	Item	Incidente crítico positivo
Fator de avaliação: <b>Produtividade</b> Item: A – Trabalhou lentamente. B – Perdeu tempo no período de trabalho. C – Não iniciou sua tarefa prontamente.			Item: A – Trabalhou rapidamente B – Economizou tempo no trabalho. C – Iniciou imediatamente a nova tarefa.		

FONTE: Chiavenato (2009)

De acordo com o autor, o método de incidentes críticos não precisa de desenvolvimento prévio para sua aplicação e deve observar as seguintes orientações:

- Observação do comportamento do subordinado: é a fase em que o superior irá observar o comportamento no desempenho de suas tarefas.
- Registro dos fatores significativos: o superior anota os fatos relevantes do comportamento que foi observado em que se pode claramente identificar o lado positivo e o lado negativo.
- Pesquisa de atitude e de comportamento: é desenvolvida em intervalos regulares de tempo, uma entrevista feita pelo superior com os subordinados. Nesta, o objetivo é que o superior, juntamente com o avaliado, faça anotações do comportamento e planeje as mudanças necessárias.

## 2.2 MÉTODO DA LISTA DE VERIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL

Uma das técnicas mais antigas de avaliação é a lista de verificação comportamental, que consiste na verificação, pelo avaliador, através de uma lista de sentenças descritivas que caracterizam o comportamento do funcionário. É também conhecido como método de frases descritivas. Apresentamos o exemplo de lista de verificação para vendedores de computadores (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 317).

- É capaz de explicar o equipamento com clareza.
- Mantém-se a par da novidade em tecnologia.
- Tende a ser um trabalhador constante.
- Responde com rapidez às necessidades dos clientes.
- Processo de pedidos corretamente.

## 2.3 ESCALA DE CLASSIFICAÇÃO COMPORTAMENTAL

A escala de classificação comportamental é composta por uma série de cinco a dez escalas verticais e deve estar baseada na análise de cargos. Para ser desenvolvida essa escala é muito importante a formação de uma comissão com representantes de todos os setores (pessoas) envolvidos no processo de avaliação, pois é importante que essa comissão identifique todas as características ou dimensões importantes ao cargo (SNELL; BOHLANDER, 2013).

Após o levantamento das âncoras comportamentais, a comissão deve julgar se são pertinentes ao cargo. A permanência só ocorre quando, pelo menos, 70% da comissão concorda com a âncora. Após isso, deve-se indicar a quais dimensões do cargo essas âncoras estão ligadas, devendo ser colocadas nas escalas apropriadas de acordo com o valor que o grupo atribuiu.

Apesar de ainda não comprovado, esse método pode reduzir erros devido a classificações mais precisas do comportamento. A maior participação dos funcionários no processo de construção leva a uma maior aceitação da avaliação. Uma das maiores desvantagens desse processo é que ele requer tempo e esforço para a construção e validação. Além disso, é específico para cada cargo e pode não ser válido para cargos semelhantes (SNELL; BOHLANDER, 2013).

## 2.4 ESCALAS DE OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO

A escala de observação comportamental é apresentada por Snell e Bohlander (2013). É semelhante à escala de classificação do comportamento, pois ambas se baseiam em incidentes críticos, porém esta não pede ao avaliador para que ele indique a âncora do comportamento mais representativo, mas sim que meça a frequência em que cada comportamento foi observado. Nesse sentido, a ideia é que o avaliador passe a ter um papel de observador e não de juiz.

Este método, normalmente, é mais utilizado que a classificação do comportamento, pois é mais objetivo; distingue os funcionários com melhor desempenho daqueles com desempenho inferior; fornece *feedback*; identifica as necessidades reais de treinamento (SNELL; BOHLANDER, 2013).

## 3 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO

Os métodos mais modernos de avaliação têm como foco o resultado que é esperado por um funcionário em um determinado cargo. Isso significa que esses métodos de avaliação vão além da avaliação dos traços ou mesmo do comportamento, mas buscam analisar a entrega do funcionário comparando com o que lhe foi proposto para o cargo.

### 3.1 MEDIDAS DE PRODUTIVIDADE

Medidas de produtividade são utilizadas para avaliar, normalmente, o volume de venda ou fabricação. Podendo ser ainda verificado, por exemplo, o número de produtos com defeitos em um período, por funcionário e de acordo com o padrão estabelecido como aceitável. Quando falamos de um nível mais alto nas organizações, normalmente os executivos são avaliados pelo lucro ou crescimento da empresa.

Há alguns problemas identificados por Snell e Bohlander (2013) quando são feitas avaliações por resultados. Primeiro se refere à questão, que já falamos anteriormente, que é a contaminação de critérios, pois os resultados podem ser influenciados por fatores internos e externos que fogem ao controle do funcionário. Por exemplo, a crise econômica pode afetar as vendas e, como consequência, diminuir o lucro e o crescimento. Esse fator não é controlado pelo gestor.

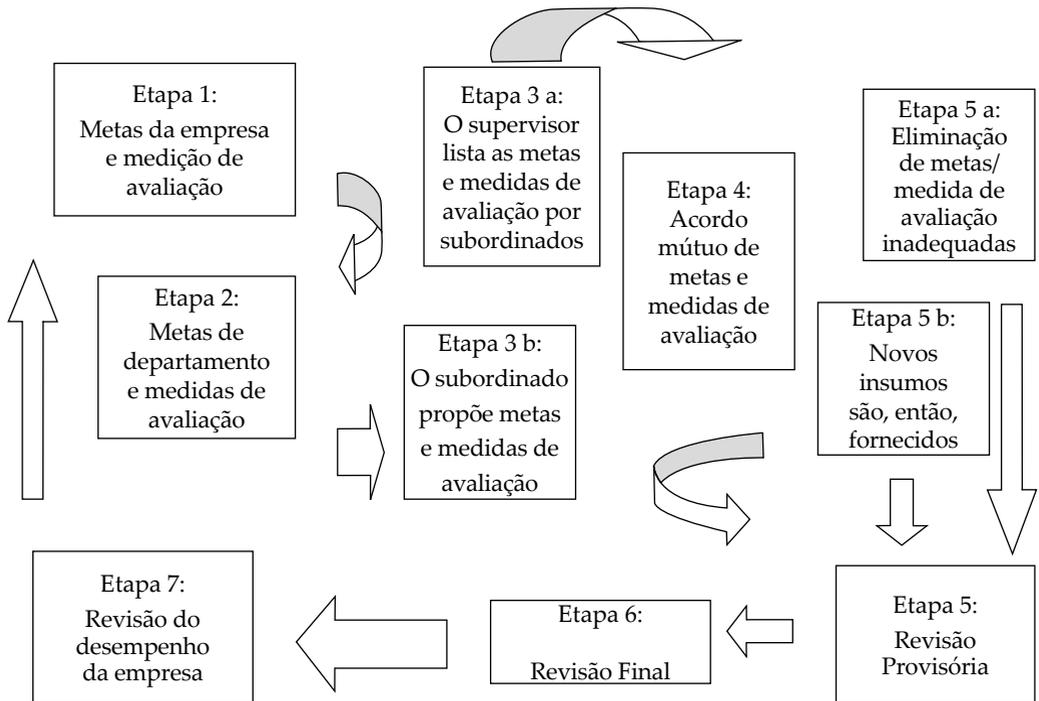
O segundo aspecto é em relação a incentivar os funcionários a “parecerem bons” em um determinado período, quando ocorre a avaliação, e depois eles voltam a ter um desempenho insatisfatório.

Nesse caso, a avaliação feita em separado de critérios como a cooperação, trabalho em equipe, resultado de entrega por período previamente definido e não somente atual, adaptação, iniciativa, dentre outros, pode prejudicar fortemente esse método avaliativo.

### 3.2 GESTÃO POR OBJETIVOS

A gestão por objetivos foi proposta primeiramente por Peter Drucker em 1954, em que os funcionários são levados a estabelecer os objetivos em consonância com o seu superior (SNELL; BOHLANDER, 2013). Este método se baseia na comparação periódica entre os resultados fixados e aqueles que foram efetivamente alcançados. A partir das considerações se torna possível identificar os pontos fortes e fracos no funcionário e desenvolver o planejamento de ações futuras (CHIAVENATO, 2009). Vejamos o exemplo a seguir:

FIGURA 24 - GESTÃO POR OBJETIVOS



FONTE: Snell, Bohlander (2013)

Podemos perceber, a partir da figura, que a gestão por objetivos é composta por um ciclo no qual a base para o desenvolvimento são as metas e objetivos estabelecidos pela empresa. Após, são estabelecidas as metas para os departamentos e, por fim, para os subordinados. Este estabelecimento deve ocorrer de comum acordo. É preciso fazer a análise do que foi estabelecido para se eliminar metas inadequadas. A seguir, se faz a inserção de novos insumos, após as revisões a meta é entregue para a empresa por todo o departamento.

Snell e Bohlander (2013) sugerem algumas orientações para o desenvolvimento desse método de avaliação:

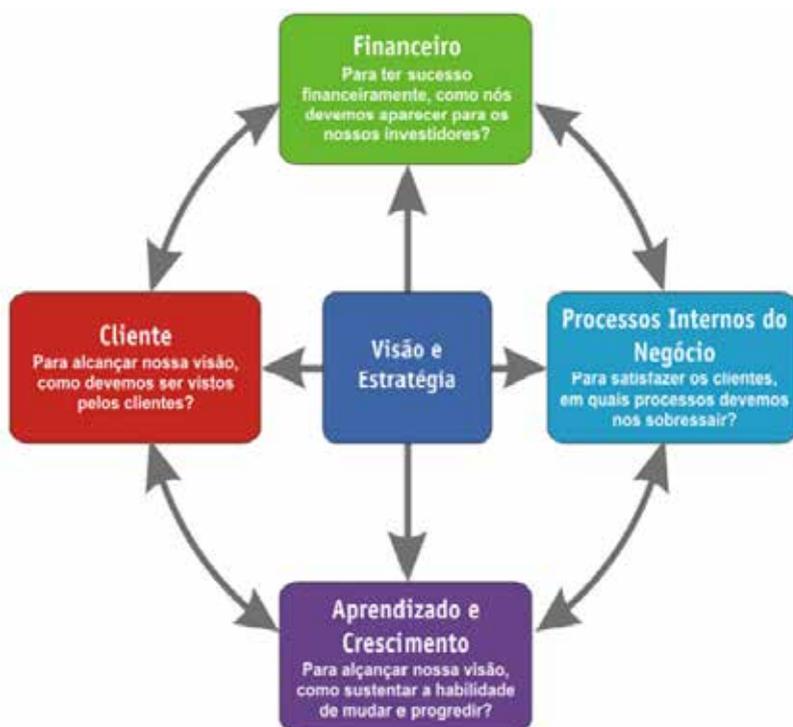
1. Gerentes e funcionários precisam querer estabelecer as metas em conjunto.
2. Os objetivos devem ser quantificáveis no curto e no longo prazo.
3. Os funcionários devem ter o controle do resultado esperado.
4. As metas devem ser coerentes com cada nível da organização.
5. Gerentes e funcionários devem estabelecer em conjunto a data de entrega da meta.

### 3.3 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* (BSC) já foi apresentado a você na disciplina de Gestão Estratégica de Pessoas. O objetivo, aqui, é lhe mostrar como podemos utilizar essa ferramenta para avaliar os funcionários, sendo que pode ocorrer de modo individual, em equipe, unidades de negócio ou corporação como um todo.

A avaliação do BSC leva em consideração quatro categorias, conforme a figura a seguir. Assim, relaciona-se finanças, clientes, processos internos da organização e aprendizado e crescimento. Todos esses processos, que envolvem desde o desenvolvimento do produto até a entrega ao cliente, são muito importantes para a satisfação do cliente. A criação de valor para os clientes é o que impulsiona o desempenho financeiro e a lucratividade.

FIGURA 25 – BALANCED SCORECARD



FONTE: Disponível em: <<http://michaellirapage.no.comunidades.net/analise-de-desempenho-empresarial>>. Acesso em: 5 out. 2015.

Com a utilização do BSC é possível que o indivíduo observe como o seu desempenho está em relação ao desempenho organizacional. Isso porque as metas para avaliar o desempenho são desenvolvidas de acordo com as metas organizacionais. Algumas recomendações para que o método tenha sucesso em sua aplicação (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 323):

- Traduza a estratégia em um *scorecard* com objetivos bem definidos: como o processo do BSC começa com princípios estratégicos, a menos que esses estejam claros, o restante do sistema tenderá a ambiguidade e a falha em potencial. Traduzir uma estratégia em metas proporciona aos gerentes e aos funcionários de linha de frente objetivos mais compreensíveis e viáveis. Geralmente, ter um menor número de objetivos permite maior objetividade e melhor enfoque.
- Acrescente medidas a cada objetivo: para que os gerentes e funcionários saibam se e quando os objetivos foram atingidos, medidas claras devem ser acrescentadas a cada objetivo, e cada um deles deverá receber ao menos uma medida, que possa ser analisada tanto por um sistema preexistente como manualmente pela organização.
- *Scorecard* em cascata para a linha de frente: para que os funcionários saibam como suas tarefas estão alinhadas aos objetivos corporativos, as pontuações precisam ser organizadas em cascata até chegar ao nível individual.
- Forneça o *feedback* do desempenho com base nas medidas: assim como os demais sistemas de avaliação, o BSC somente terá sucesso se o gerente oferecer um sólido *feedback* aos seus funcionários, relatando claramente como eles estão desempenhando o seu trabalho.
- Dê aos funcionários a possibilidade de melhorarem seu desempenho: o indivíduo trabalhando sozinho ou em equipe precisa entender e identificar os meios para melhorar seu desempenho. O BSC, além de mostrar os pontos fracos, dá a oportunidade de melhoria contínua de suas melhores práticas.
- Reavalie a estratégia: um dos principais benefícios do BSC é que se trata de processo contínuo. Assim, os gestores devem constantemente avaliar o desempenho, verificar as melhorias e redesenhar o processo de avaliação.

## 4 ANÁLISE CRÍTICA DOS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Constantemente os gestores se perguntam: qual é o melhor método de avaliação de desempenho? Minha resposta a essa questão é que: o melhor método é aquele que proporciona para empresa e funcionário benefícios de curto, médio e longo prazo e que esteja alinhado com a realidade e expectativa de ambos.

Normalmente, muitas empresas fazem uso de critérios mistos. O que é interessante, pensando que essas organizações estão preocupadas em entender sua realidade e estar de acordo com as expectativas dos funcionários, gestores e proprietários.

O importante é que as organizações tenham em mente que o sistema de avaliação deve ser adequado para cada cargo, setor e nível. É preciso que tenha sempre o retorno ao avaliado e que seja um sistema que tenha orientação para a melhoria do desempenho, para o futuro da organização e do indivíduo.

## 5 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E O USO DA ENTREVISTA DE AVALIAÇÃO

Esse momento da avaliação de desempenho é julgado como o mais importante. Para tanto, deve ser muito bem pensado pelo gestor e com uma estrutura que oportunize o diálogo. É a partir dessa conversa que são traçadas as melhorias e delineadas as estratégias para se alcançar um desempenho superior. É importante que essa entrevista seja previamente agendada, para que as partes envolvidas possam se preparar e se planejar.

É preciso que nesse momento seja passado para o funcionário como foi seu desempenho e o que a organização espera dele para o futuro, traçando as metas e objetivos em sintonia com as metas e objetivos organizacionais. O formato dessa entrevista depende do objetivo e de qual sistema de avaliação foi aplicado.

Apresentamos três tipos de entrevistas que podem ser aplicadas após um sistema de avaliação de desempenho (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 323):

**Falar e convencer:** esse tipo de entrevista inclui a capacidade e habilidade em persuadir um funcionário a mudar, como está prescrito no planejamento da entrevista.

**Falar e ouvir:** exige a habilidade de comunicação, pois na primeira parte da entrevista apresenta ao avaliado seus pontos fortes e fracos e, na segunda parte, dá oportunidade para que o funcionário possa expressar seus sentimentos quanto ao processo avaliativo.

**Solução de problemas:** esse método vai além do sentimento do funcionário, busca estimular seu desempenho superior, seu crescimento, criatividade e inovação. Nesse método é preciso ouvir os problemas e reagir a eles buscando as soluções mais apropriadas.

Para a condução da entrevista não existem regras rígidas, mas podemos apresentar algumas orientações que são importantes na condução, a fim de que se possa obter os melhores resultados desse processo.

É importante que o funcionário possa fazer uma autoavaliação de seu desempenho, para que, no momento da entrevista, já tenha feito uma reflexão sobre seu trabalho. O gestor deve sempre estimular a participação do funcionário na entrevista, instigar o diálogo e deixar um ambiente agradável para que isso ocorra. É importante mostrar para o funcionário o reconhecimento do seu trabalho, fazer críticas construtivas e focar no comportamento e não na pessoa.

Por fim, é preciso focar nos problemas que precisam ser resolvidos, deixar claro o apoio do gestor e da instituição e estabelecer metas claras e atingíveis. Após a entrevista, o funcionário precisa constantemente ser reabastecido. Assim, conversas em outros períodos também ajudam no desenvolvimento do funcionário, estimulam a participação no processo e a melhoria contínua.

## LEITURA COMPLEMENTAR

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INEXISTE SEM O *FEEDBACK*

Patrícia Bispo para o RH.com.br

A aquisição de equipamentos de última geração e a contratação de profissionais extremamente qualificados não asseguram que a organização forme um time de alta *performance*. É preciso ir muito além e manter um estreito relacionamento com os talentos, para que eles compreendam o que a empresa espera deles e, assim, possam traçar metas e estratégia, para que consigam atender às expectativas desejadas. É por essa razão que muitas organizações recorrem aos processos de avaliação de desempenho - uma oportunidade que o colaborador tem para sentar com seu líder e desenhar ações eficazes que impactarão em suas atividades diárias.

Quem aposta na avaliação de desempenho como sendo um recurso de visão holística é a Pöyry - empresa multinacional de engenharia e consultoria, dedicada a um modelo de sustentabilidade equilibrada - *balanced sustainability* - e gestão responsável, que atende, globalmente, a clientes no setor industrial e de energia, e, localmente, a diversos mercados estratégicos. Isso porque a companhia criou o Pöyry Dialogue - ferramenta de avaliação de desempenho usada na empresa e implementada no Brasil há três anos, com o objetivo de se tornar um canal de diálogo, alinhamento e *feedback* entre os gestores e os colaboradores. Trata-se de um instrumento corporativo e que é aplicado em todos os países onde a Pöyry atua.

Segundo Andrea Boschetti, diretora de Recursos Humanos da Pöyry para a América Latina, o Programa Dialogue visa alinhar os objetivos e as metas individuais dos talentos com os da organização. Nesse sentido, é fundamental que o colaborador saiba com clareza o que a empresa espera dele e também é indispensável que ele tenha um momento formal para falar de suas expectativas e suas metas de carreira. Além de monitorar o desempenho ao longo do ano, o Programa Pöyry Dialogue ajuda a fundamentar as ações de reconhecimento e desenvolvimento do profissional, de remuneração, treinamento e desenvolvimento, políticas de promoções, entre outras. “Todos os colaboradores da empresa participam do Pöyry Dialogue, que fica a cargo dos gestores. As lideranças têm papel fundamental na execução bem-sucedida do programa, que está subordinado à área de Recursos Humanos e à presidência da empresa”, esclarece a diretora de RH.

Andrea Boschetti - diretora de RH da Pöyry para a América Latina

A Prática do Pöyry Dialogue

- Toda a estrutura do Pöyry Dialogue foi muito bem elaborada. A apresentação e introdução do programa no Brasil, por exemplo, aconteceram de forma cascateada. No início, foram realizadas sessões de treinamento com a diretoria e depois com o restante dos líderes. Isso gerou um projeto piloto que envolveu a diretoria e seus colaboradores diretos. Em seguida, foram realizadas diversas sessões de treinamento para todos os colaboradores brasileiros, nas diversas localidades em que a empresa está presente. Atualmente, o programa de avaliação de desempenho já faz parte do sistema global de Recursos Humanos.

Vale destacar que o processo de avaliação tem periodicidade anual e é realizado em três momentos formais. O primeiro deles ocorre no início do ano, quando são estipuladas as metas anuais. O segundo momento consiste em uma revisão das metas e acontece no meio do ano e a terceira etapa consiste no fechamento da avaliação anual. “No início de cada ano promovemos sessões de treinamento e reciclagem com os gestores, com o objetivo de mostrar as novidades e as mudanças implementadas no programa, e também para reforçar a importância dessa ferramenta de gestão no acompanhamento e avaliação de *performance* dos colaboradores. Os gestores, então, levam os conceitos, objetivos e metas aos seus comandados, e são os responsáveis por fazer as avaliações e reportar os resultados e recomendações à diretoria”, complementa Andrea Boschetti.

Outro detalhe importante que merece ser destacado é que as informações gerais sobre o Pöyry Dialogue chegam aos colaboradores via *e-mail*, mas a empresa conta ainda com a newsletter Pöyry Compartilha para divulgar novidades sobre o programa, além de recorrer a outras informações corporativas. O processo de avaliação de desempenho está, ainda, diretamente relacionado às metas de negócio da empresa e funciona como um dos pilares para que elas possam ser alcançadas. Trata-se de um programa “vivo” e muito transparente, para que tanto os gestores quanto os colaboradores saibam exatamente o que a companhia espera deles, o que precisa ser feito para que os objetivos corporativos sejam alcançados.

Uma vez definidos os objetivos e as metas corporativos, cada diretoria repassa aos gestores aquilo que o plano anual prevê para cada área - que são as metas de cada gestor. O trabalho de cada líder, nessa etapa, consiste em traçar os planos da área de modo a alcançar os objetivos corporativos e, assim, definir as responsabilidades que os membros de sua equipe terão. Aqui, não são apenas as metas comerciais que estão em cena. O gestor tem um papel importante no desenvolvimento profissional de seus comandados e pode definir objetivos individuais que visem, por exemplo, a aquisição de conhecimentos específicos, quer por meio de treinamentos em ferramentas corporativas ou via cursos externos.

Impactos na Carreira - Ao ser indagada sobre os impactos que o Pöyry Dialogue gera à carreira dos talentos internos, a diretora de RH afirma que a companhia mantém um quadro de colaboradores muito estável, com um *turnover* abaixo em relação ao mercado. “O que procuramos desenvolver nos últimos anos são políticas e práticas de Recursos Humanos claras e consistentes. Hoje trabalhamos com um Mapa de Carreira baseado em competências, que é uma forma de deixar nossa estrutura de carreira transparente a todos, assim como as competências esperadas para cada um de nossos cargos. Nossa ferramenta de avaliação de desempenho, o Pöyry Dialogue, é um componente fundamental para que o alinhamento de metas entregas e o *feedback* aconteçam periodicamente. Desse modo, buscamos atender aos objetivos corporativos e satisfazer os anseios dos profissionais que trabalham na companhia”, declara a diretora de RH, ao enfatizar que os dirigentes organizacionais têm se dedicado para controlar a aderência ao programa de forma quantitativa, por meio de relatórios e acompanhamento nas reuniões de diretoria e junto à presidência.

Para Andrea Boschetti, o *feedback* dos colaboradores em relação ao Programa Pöyry Dialogue tem sido muito positivo, uma vez que as pessoas relatam que apreciam muito a possibilidade de ter um momento formal com seu gestor para falar sobre a *performance* e a própria carreira. No tocante aos benefícios gerados pelo programa, é objetiva ao mencionar que, sem dúvida, assegura que, “por meio de objetivos muito bem definidos, os colaboradores passaram a conhecer seus papéis dentro da organização para atendermos as necessidades dos clientes e alcançar as metas corporativas”. “Deixar claro quais as entregas esperadas e entender as expectativas do colaborador também fazem com que o colaborador se aproprie de sua carreira, e não tenha uma atitude passiva perante a empresa ou seu líder”, complementa.

### Sem o Pöyry Dialogue

- Ao ser indagada se é possível imaginar a companhia sem o Pöyry Dialogue, a diretora de Recursos Humanos analisa que isso seria um grande retrocesso, porque o programa traz um profissionalismo e uma consistência importantes para uma multinacional respeitada como a Pöyry.

Por fim, ela sintetiza que o mercado de engenharia pode ser muito informal em alguns momentos. “Entendo que uma área de Recursos Humanos profissionalizada e bem estruturada é um grande diferencial da Pöyry em relação a alguns competidores. Nós buscamos trazer boas práticas de RH do mercado para nossa empresa. Nosso grande diferencial são as pessoas: elas têm o conhecimento que faz com que possamos entregar as soluções que nossos clientes buscam no mercado de engenharia. Nosso grande objetivo é entregar projetos com qualidade, agregando valor ao negócio dos nossos clientes, e isso é feito por meio dos nossos colaboradores, que são profissionais extremamente qualificados e experientes. Desse modo, procuramos proporcionar boas condições, em termos de carreira e desenvolvimento para nossos colaboradores. Isso faz com que todos saiam ganhando com esse processo: a empresa e seu time”, conclui.

FONTE: BISPO, Patrícia. **Avaliação de desempenho inexistente sem o feedback**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/9776/avaliacao-de-desempenho-inexistente-sem-o-feedback.html>>. Acesso em: 28 out. 2015.

# RESUMO DO TÓPICO 3

## **A partir desse tópico você foi capaz de:**

- Diferenciar os métodos tradicionais de avaliação do desempenho dos métodos comportamentais e modernos de avaliação.
- Conhecer os modelos de classificação comportamental e de observação do comportamento.
- Conhecer sobre os modelos de produtividade e administração por objetivo.
- Conhecer o modelo do BSC aplicado à avaliação.
- Entender uma apreciação crítica dos modelos de modo comparativo.
- Entender a importância do *feedback* na avaliação de desempenho.

## AUTOATIVIDADE



- 1 Neste tópico tratamos de dois métodos de avaliação: comportamental e moderno. Quais as principais diferenças que podemos verificar nesses métodos? Comparando com o método do Tópico 2, eles são mais eficazes? Por quê?
- 2 Dentro do modelo comportamental, apresentamos método de incidente crítico, lista de verificação comportamental. Explique-os apresentando um exemplo de cada.
- 3 Diferencie a classificação comportamental da escala de observação do comportamento.
- 4 Quanto aos métodos de resultados, falamos de medidas de produtividade, gestão por objetivos e BSC. Explique cada um deles. Quais deles seriam mais eficientes na empresa em que você trabalha? Por quê?



*Assista ao vídeo de  
resolução da questão 4*





# REFERÊNCIAS

ACT Consultoria&Treinamento. Disponível em: <<http://www.actconsultoria.com.br/>>. Acesso em: 2 out. 2015.

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS. Disponível em: <[http://unipvirtual.com.br/material/UNIP/BACHARELADO/QUARTO\\_SEMESTRE/adm\\_pessoas/PDF/mod\\_13.pdf](http://unipvirtual.com.br/material/UNIP/BACHARELADO/QUARTO_SEMESTRE/adm_pessoas/PDF/mod_13.pdf)>. Acesso em: 8 set. 2015.

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS EM EDUCAÇÃO CORPORATIVA: ANÁLISE DOS NÍVEIS DE AVALIAÇÃO DE KIRKPATRICK-PHILLIPS E SUA RELAÇÃO COM O BALANCED SCORECARD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013\\_EnANPAD\\_GPR973.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR973.pdf)>. Acesso em: 29 ago. 2015.

BISPO, Patrícia. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Dicas/8638/10-vantagens-geradas-por-uma-consultoria-interna-de-rh.html#>>. Acesso em: 6 out. 2015.

BOOG, Gustavo. G. Desenvolver o gerente: construir o presente e o futuro da empresa. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes, vol. II**. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 259-273.

BOHLANDER, George W.; SCOTT, A. Snell. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.

BRASIL KIRIN INVESTE NO TREINAMENTO DE COLABORADORES. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/noticias/?id=1447>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Treinamento de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira:1988.

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Ozilea Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2012.

CASTRO, Cleber Andriotti. **Você é competente?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/9002/voce-e-competente.html#>>. Acesso em: 8 set. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargas e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 6. ed. Ver. Atual. Barueri, São Paulo: Manoele, 2009.

\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMO PLANEJAR E EXECUTAR UM TREINAMENTO. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/recursos-humanos/Como-Planejar-E-Executar-Um-Treinamento.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAALKkAE/desenvolvimento-organizacional>>. Acesso em: 3 set. 2015.

DEVAI Ricardo. **Vamos usar redes sociais em treinamentos corporativos?** Disponível em: <<http://www.jb.com.br/sociedade-aberta/noticias/2014/02/09/vamos-usar-redes-sociais-em-treinamentos-corporativos/>>. Acesso em: 4 ago. 2015.

ELIZENDA ORLICKAS. Disponível em: <<http://consultoriainternaderh.com/site/index.php/consultoria-interna-de-rh/>>. Acesso em: 2 out. 2015..

FERREIRA, A.A; REIS, A.C.F; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos tempos: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2011.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, E. M.; TOSTA, K. C. B. T. A Consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 151-176, set/dez 2009.

GOMES DE MATOS CONSULTORES ASSOCIADOS. Disponível em: <<http://www.gomesdematos.com.br/project/desenvolvimento-organizacional/>>. Acesso em: 2 out. 2015.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. **Técnicas e métodos de avaliação de desempenho**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOT; ABTD; Revista T&D. O retrato do treinamento no Brasil. 2014.

NAJJAR, Eduardo. Desenvolvimento de pessoas. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes, vol. II**. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 117-120.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologias, práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Márcia Regina de; SANTOS, Isabel Cristina dos; LOURENÇÃO, Paulo Tadeu de Mello. Avaliação por competências em ambiente de alta tecnologia. In: CHAMON, Edna Maria Querido de Oliveira (Org.). **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. p. 188-214.

O QUE SÃO INDICADORES DE TREINAMENTO. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/32095/o-que-sao-indicadores-de-treinamento#!3>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

O RETRATO DO TREINAMENTO NO BRASIL 2013-2014. Disponível em: <[http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id\\_news=243](http://www.motvirtual.com.br/port/noticias.php?id_news=243)>. Acesso em: 2 jun.2015.

PANNO, Fernando. **A difícil arte de treinar**. Disponível em: <<http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/viewFile/707/1280>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

PREPARANDO UM TREINAMENTO DE INTEGRAÇÃO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e-gestao-de-pessoas/preparando-um-treinamento-de-integracao-de-novos-funcionarios/>>. Acesso em: 3 set. 2015.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas: potencializando seus talentos**. São Paulo: DVS Editora, 2008

QUEIROZ, Cláudio; LEITE, Christiane. **O elo da gestão de carreira: o papel do empregado, da liderança e da organização**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

RESUMO CAPÍTULO 10 – A importância e os tipos de treinamento. Disponível em: <<https://docs.google.com/document/d/1h6ZnibIkT4JNtyJE9wFCswntUmylsgIu0-wHFzvBJZM/preview>>. Acesso em: 8 set. 2015.

RHPORTAL. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=As-diferencas-entre-Treinamento-e-Desenvolvimento&idc\\_cad=0n95iv9g9](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=As-diferencas-entre-Treinamento-e-Desenvolvimento&idc_cad=0n95iv9g9)>. Acesso em: 22 ago. 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSA, L. M. P. Consultoria interna em RH. In: G. Boog & Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes (Vol. 1)**. São Paulo: Gente, 2002.

SAVIOLI, Nelson. Desenvolvimento organizacional. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes, vol. II**. São Paulo: Editora Gente, 2002.p. 287-296.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

TEGON. Disponível em: <[http://www.tegon.com.br/webnew/gpAZ/gp\\_az\\_desenvolvimento\\_organizacional.pdf](http://www.tegon.com.br/webnew/gpAZ/gp_az_desenvolvimento_organizacional.pdf)>. Acesso em: 2 out. 2015.

TREINAMENTO - INVESTIR EM TREINAMENTO EMPRESARIAL - **vale a pena?** Disponível em: <<http://www.wkprisma.com.br/treinamento-empresarial/educacao-corporativa/como-investir-treinamento-empresarial.html>>. Acesso em: 10 jul. 2015.

TREINAMENTO DE PESSOAL PARA AS ORGANIZAÇÕES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-de-pessoal-para-as-organizacoes/67060/>>. Acesso em: 29 ago.2015.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - Praticando com facilidade. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=j2xyr4u54](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=j2xyr4u54)>. Acesso em: 3 set. 2015.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. Disponível em: <<https://rhufc.files.wordpress.com/2010/06/treinamento-e-desenvolvimento-trabalho.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

VALDECIR LIMA. Disponível em: <<http://valdecirlima.com.br/mestrado/competencias/desenvolvimento-organizacional/>>. Acesso em: 2 out. 2015.



