

UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSEAN MARTINS DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: uma estratégia de sucesso empresarial, treinamento e desenvolvimento de pessoas

São Luís - MA
2018

JOSEAN MARTINS DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: uma estratégia de sucesso empresarial, treinamento e desenvolvimento de pessoas

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Igor Olimpio Matos de Melo.

São Luís - MA

2018

Santos, Josean Martins dos

Gestão de pessoas: uma estratégia de sucesso empresarial, treinamento e desenvolvimento de pessoas. / Josean Martins dos Santos. __ São Luís, 2018.

59f.

Orientador (a): Prof. Esp. Igor Olimpio Matos de Melo.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração - Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2018.

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento e desenvolvimento. 3. Liderança. 4. Estratégia empresarial. I. Título

CDU 658.3

JOSEAN MARTINS DOS SANTOS

GESTÃO DE PESSOAS: uma estratégia de sucesso empresarial, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em ____/____/2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Igor Olimpio Matos de Melo (Orientador)

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

1º Examinador

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB

2º Examinador

Unidade de Ensino Superior Dom Bosco - UNDB

À minha família, razão de minha
existência.

A Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meu orientador Igor Melo pela paciência e grandes ensinamentos.

Agradeço também a todos os professores da UNDB-Dom Bosco que me acompanharam nesse caminho de graduação em especial ao Prof. Fabio Carvalho e ao Prof. Ednan Baldez, responsáveis pela a realização desse trabalho.

Aos meus pais, irmãos e a toda minha família que, com muito amor e apoio incentivaram para que eu alcançasse os meus objetivos.

A Comunidade Católica Shalom, foi nesse meio que aprendi o valor da fé e a oração, e sempre refletir e nunca duvidar do poder de Deus em minha vida.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina”.

Cora Coralina

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a importância da Gestão de Recursos Humanos para o sucesso organizacional com enfoque no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Traz como objetivos específicos reconhecer a importância da área de Recursos Humanos; compreender a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais de uma organização e ainda, destacar os programas de treinamento e desenvolvimento utilizados pelas empresas. Portanto, a problemática a ser questionada neste trabalho é qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento para o sucesso organizacional e como a área de RH contribui para isso. Nesse sentido, focar-se-á na área de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que a área de Recursos Humanos aborda não apenas uma área específica, mas a seleção, o treinamento, o desenvolvimento, inclusive a folha de pagamento. Assim, busca-se apresentar as diversas áreas interligadas de RH.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Recrutamento e Desenvolvimento.

ABSTRACT

This work aims to present an importance of Human Resource Management for organizational success with a focus on Training and Development of People. And it has as specific objectives to recognize an element of the area of Human Resources; Understand the importance of training and development for the professionals of an organization and also, disable training programs and development of companies. Therefore, the problem is a matter of work in which it is a matter of development and development for organizational success and how an area of RH contributes to it. Therefore, we will focus on the area of training and development, considering that the Human Resources area focuses not only on a specific area, but from a selection, to training and development and even involves a payroll, without this thought we seek not to only focus on one area of RH, these areas being considered interconnected areas.

Keywords: People Management; Human Resources; Recruitment and Development.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	11
2.1	Desenvolvimento Profissional	14
2.2	Treinamentos	18
2.2.1	Processo de Treinamento	20
2.2.2	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	23
2.2.3	Desenho do Programa de Treinamento	26
2.2.4	Avaliação dos resultados do treinamento	28
2.3	Jogos de Empresa	30
2.4	Coaching	34
2.5	Gestão por Competência	35
2.6	Processos de Melhoria Organizacional	39
3	ADMINISTRAÇÃO DE RH E A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL	43
3.1	Estilo de liderança	46
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos em um mundo altamente globalizado, competitivo e em constante mudança. Neste contexto aquele profissional que não muda tende a ficar estagnado. É nesse cenário em que as pessoas e as organizações estão mais exigentes. Nos últimos anos a comunicação avançou muito e assim aumentou as exigências por qualidade em todas as áreas de nossa vida. Portanto, a problemática a ser questionada neste trabalho é qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento para o sucesso organizacional e como a área de RH da sua parcela de contribuição.

O ponto de atenção é que parte das organizações desconhecem os métodos de treinamento pontual, se prendendo somente aos convencionais. É aí que se justifica a participação do RH, através de métodos eficientes de processos de seleção e admissão e as diferentes formas de recrutamento de talentos com perfil de liderança, para o entendimento de como funciona seu principal bem: as pessoas. Com foco na área de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que o departamento de Recursos Humanos busca não apenas em uma característica específica, mas desde a seleção, treinamento e desenvolvimento, inclusive para se obter um ponto de equilíbrio na folha de pagamento. Nesta vertente, buscou-se não somente focar em uma área do Recursos Humanos, sendo que estas são consideradas áreas interligadas.

As pessoas são o principal ativo das organizações. Por isso é imprescindível uma avaliação periódica do quadro de colaboradores, a fim de verificar a produtividade dos mesmos. A seleção se faz necessária, pois as organizações precisam de colaboradores, chefias com lideranças que agreguem valores em busca dos melhores resultados para a empresa. Faz-se necessário pesquisar formas de recrutamento e seleção de bons profissionais. É preciso pensar conceitos que envolvem a área de Recursos Humanos, tais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento para assim chegar a um nível desejado e conseguir recrutar e manter colaboradores com o perfil desejado.

E como esse processo é realizado? Entra-se no objetivo deste trabalho que é apresentar a importância da Gestão de Recursos Humanos para o sucesso organizacional com enfoque no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. Em se tratando de objetivos específicos, temos: Reconhecer a importância da área de

Recursos Humanos, compreender a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais de uma organização e ainda, destacar os programas de treinamento e desenvolvimento utilizados pelas empresas.

Com a globalização, o cenário é outro onde o empreendedor de sucesso deve acompanhar as tendências do mercado de atuação, com atenção a variação de preços e características que seus concorrentes podem oferecer.

Neste contexto os empresários e seus gerentes precisam ser mais estratégicos nesse cenário competitivo, por isso a importância de fazer investimentos na área de Recursos Humanos, pois o capital humano é o maior bem de uma organização.

Opta-se pela metodologia da pesquisa bibliográfica, desenvolvida por meio de dados coletados em livros, revistas, jornais, sites especializados, proporcionando um melhor entendimento sobre o assunto em estudo. Neste sentido, quanto aos seus meios, pode-se classificar este trabalho monográfico como um estudo bibliográfico. A pesquisa bibliográfica é aquela elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos, periódicos e, atualmente, materiais disponibilizados na internet.

A metodologia trata de caracterizar a pesquisa, definindo a forma como os dados são coletados e analisados. A metodologia pode ser entendida como ciência e a arte de como desencadear ações de forma a atingir os objetivos propostos para as ações que devem ser definidas com pertinência, objetividade e fidelidade

Assim sendo, este trabalho se concretiza através de pesquisas nas mais diversas fontes de dados, a fim de coletar informações relevantes sobre o processo de capacitação profissional, técnicas utilizadas pelas empresas para desenvolver seus profissionais e melhorias na sua performance no mercado competitivo.

2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na segunda metade do século XX passou-se a pensar muito na questão dos recursos humanos, na qualificação e sua importância para o empreendedorismo.

Os funcionários passaram a ficar mais exigentes, onde suas expectativas são: desejo de valorização e reconhecimento; desejo de evoluir dentro da organização, de ter boa liderança, ter um bom ambiente de trabalho e ter seu trabalho dignificado.

Neste viés, acreditamos que a área de RH deva ser a área de maior qualificação dentro de uma organização, pois é desta área que depende o sucesso ou fracasso do empreendimento. Os seres humanos precisam de motivação permanente em seu dia a dia.

Segundo Ribeiro (2005),

Essa área não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Por meio de operações gerenciais, ele precisa reter os bons profissionais na casa. Afinal, eles são a força do negócio. Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado (RIBEIRO, 2005, p. 13).

O mercado está cada vez mais competitivo, exigindo cada vez mais produtividade e qualificação profissional. Uma empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências, para se aplicar nas oportunidades emergentes no mercado.

Segundo Chiavenato (2010, p. 97), “os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças no requisito da força de trabalho”.

As empresas dependem das pessoas e estas por sua vez também dependem das organizações para atingirem seus objetivos, sejam estes pessoais ou empresariais. A administração de RH é uma importante atividade dentro das organizações, esta é responsável pelo recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, dentre outros. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), o recrutamento “é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns, para posteriormente serem contratados para o emprego.”

O recrutamento atrai candidatos para o processo seletivo. Funciona através da comunicação, onde a organização divulga as vagas, ou seja, as oportunidades de trabalho. Através da comunicação são divulgadas as oportunidades de emprego, atraindo os candidatos para o processo seletivo. É imprescindível um planejamento e a execução do recrutamento, pois dele depende o sucesso ou o fracasso de uma contratação.

Segundo Bond (2004): a seleção tem a função de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados às vagas existentes na empresa. O processo dependerá do cargo, ou seja, quanto maiores as exigências do cargo, mais complexo é o sistema de seleção.

De acordo com Ribeiro (2006): é a escolha da pessoa certa para o cargo certo. “Em suma, a escolha entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados”.

Marras (2000) afirma que, “a seleção de pessoal abrange o conjunto de prática e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece o mais adequado para a vaga existente”.

Podemos definir adequado como aquele que tem melhores condições de se ajustar a organização e ao cargo e pode desempenhar seu trabalho de forma eficiente.

O recrutamento pode acontecer interna ou externamente. Sendo que o recrutamento é a melhor maneira de atrair candidatos para o processo seletivo, que tem por objetivo o preenchimento de vagas que estão abertas na empresa, para isto a organização planeja, comunica, ou seja, divulga no mercado de Recursos Humanos.

O recrutamento interno é organizado de forma a atrair candidatos que já fazem parte da organização, pode ser através de promoções e de transferências internas.

Chiavenato (1999) cita como vantagem: “ideal para situações de estabilidade e pouca mudança, a empresa tem a possibilidade de selecionar melhor os candidatos, não necessita fazer com que os novos funcionários conheçam os novos colaboradores.”

De acordo com Ribeiro (2006), as desvantagens são relacionadas a questão de não permitir que novas ideias até mesmo de empresas concorrentes. A

maior dificuldade seria encontrar profissionais dentro da empresa que tenham o conhecimento e estejam preparados para assumir as funções que surgirem.

O recrutamento externo, por sua vez, traz vantagens e desvantagens. No caso da seleção externa busca trazer pessoas novas para a organização e para preencher cargos vagos, com isso a possibilidade de atrair novos talentos, habilidades e expectativas, enriquecendo assim o patrimônio humano da organização, sem precisar investir em treinamento.

Por outro lado, existem desvantagens, podendo afetar a motivação dos colaboradores atuais e custos operacionais, o processo é mais lento e muitas vezes inseguro, o que não garante que aquele novo colaborador se adapte as políticas organizacionais.

Atualmente, passamos a pensar muito a questão dos recursos humanos, na qualificação e sua importância para o empreendedorismo. Todavia, os funcionários passaram a ficar mais exigentes, onde suas expectativas são desejo de valorização e reconhecimento; desejo de evoluir dentro da organização, de ter boa liderança, ter um bom ambiente de trabalho e ter seu trabalho dignificado.

As empresas vivem em uma situação de concorrência intensa, onde somente as melhores conseguem se manter no mercado. É preciso que os administradores saibam explorar ao máximo seus recursos, sejam eles materiais, financeiros ou humanos. Neste sentido, a correta gestão do capital humano pode ser a chave para o sucesso de uma organização, visto que de nada adiantaria uma empresa contar com ótimos recursos materiais e financeiros se não tiver pessoas eficientes e motivadas para a realização do trabalho. São as pessoas que dão vida à organização.

O diferencial nas empresas são as pessoas. Pessoas excepcionais, podem fazer funcionar a organização, inicialmente precária, de forma mais eficiente. Da mesma forma que pessoas desmotivadas, podem anular uma organização.

Diante desta nova situação de mercado, a área de Administração de Recursos Humanos vem, nos últimos anos, passando por grandes transformações. No passado, este departamento era visto apenas como um setor burocrático, responsável pela relação da empresa com os funcionários, contratações, demissões, salários, benefícios, entre outras atividades. Hoje, muito além destas atividades básicas, o setor de Recursos Humanos se vê diante do desafio de buscar e desenvolver profissionais capazes de atender as necessidades da empresa,

capacitando-os, motivando-os e incentivando-os.

Os funcionários de uma empresa podem ampliar ou limitar suas forças e fraquezas, dependendo da maneira como eles são tratados. Diante disto, é que se evidencia a importância de um setor de Recursos Humanos bem capacitado, já que o desempenho de todo o quadro de pessoal da empresa depende dele. A administração de Recursos Humanos precisa desempenhar um trabalho contínuo e cuidadoso, buscando métodos capazes de preparar, motivar e incentivar os funcionários da empresa, assim influenciando na qualidade e na eficiência dos serviços por eles prestados.

A Administração de Recursos Humanos consiste em planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal. Ao mesmo tempo, a empresa representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 1994, p. 134).

Portanto, a gestão de pessoas vem conquistando um espaço de indiscutível importância dentro da empresa. Trata-se da função administrativa que envolve várias atividades tais como descrição de cargos, recrutamento, seleção, capacitação e treinamento, recompensas e avaliação de desempenho dos colaboradores da organização, ou seja, tudo aquilo que envolve a administração de pessoas dentro de uma empresa, tendo como intuito a maximização de seus resultados.

Neste trabalho, como já mencionado, optou-se por explorar com maior profundidade o tema capacitação profissional, este que vem se mostrando imprescindível para o sucesso das empresas e para a empregabilidade dos profissionais.

2.1 Desenvolvimento Profissional

A globalização trouxe enormes mudanças no que concerne às diferentes áreas do conhecimento humano, com a gestão de pessoas no trabalho não foi diferente. A maneira como as organizações realizam a gestão de pessoas passa por inúmeras transformações em todo o mundo. Segundo Dutra (2002), essa transformação origina-se em virtude de grandes mudanças na organização do

trabalho, no relacionamento entre as pessoas e organizações, no modo pelo qual as pessoas olham de frente sua relação com o trabalho e no comportamento do mercado de trabalho.

É fato que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, exigindo das pessoas altos níveis de conhecimento e profissionalismo. A concorrência pressiona as empresas para revisão de conceitos, técnicas e ferramentas para gestão de seus recursos humanos. Outro fator que ocasionou as mudanças na forma de se gerenciar os recursos humanos foram as pressões providas do ambiente em que a empresa se insere como, a globalização, a turbulência das relações comerciais e o ambiente em que as pessoas procuram satisfazer novas necessidades, relacionadas ao espaço, desenvolvimento e manutenção da competitividade profissional.

As pessoas passam a maior parte da sua vida dentro dos seus ambientes de trabalho, sendo que dependem das organizações para alcançar realização profissional, pessoal e o chamado sucesso. As pessoas precisam das organizações para atingir seus objetivos pessoais e individuais, para crescer na vida e ser bem sucedidas. Assim sendo, fica impossível separar o trabalho da existência das pessoas (CHIAVENATO, 2003, p. 322).

Atualmente os modelos de gestão utilizados pelas empresas como dito anteriormente está diretamente ligada ao comportamento do mercado de trabalho e ao relacionamento entre empresas e pessoas. Percebe-se que as organizações começam a se conscientizar da importância que é ter seus colaboradores qualificados.

Neste panorama, as pessoas compõem o principal patrimônio da organização. É notável que a nova organização está repensando suas formas de gestão, passando a investir em treinamentos, assim como, na aquisição de recursos tecnológicos, passando a exigir de contra partida dos seus profissionais uma preparação eficaz e contínua para superar as ações dos concorrentes e conquistar o mercado de atuação dos seus negócios.

A sobrevivência do indivíduo no mercado de trabalho depende quase que exclusivamente do seu desenvolvimento profissional. Este propósito requer autoavaliação do nível de conhecimento e das necessidades de capacitação, a fim de suprir as carências que podem dificultar o seu desempenho dentro do ambiente de trabalho.

A busca e ampliação de vantagens competitivas não atingem somente as empresas, mas também os próprios profissionais, que precisam manter seu espaço no mercado de trabalho. Neste sentido, empresas e profissionais passam a unir forças na busca por melhorias, ou seja, buscam desenvolvimento profissional, o que posteriormente poderá representar diferenciação competitiva para a empresa.

Sendo assim, capacitação passa a ser a palavra chave, tanto para o profissional que busca uma colocação no mercado quanto aquele que deseja se manter nele, assim como para a empresa, que depende da mão de obra capacitada para alcançar seus objetivos.

Na perspectiva de Ferreira, Brito e Ribas (2008, p. 01), “capacitar é tornar habilitado para o desempenho de uma função, é qualificar a pessoa para determinado trabalho”. A importância da capacitação é indiscutível, visto que através dela possibilita-se a habilitação para o trabalho e, mais do que isso, para a qualidade dos serviços desenvolvidos. Sobre ela, Knupp e Oliveira (2009, p. 02) afirmam:

A capacitação não só dá condições para o exercício de determinadas profissões como também objetiva preparar para o mundo do trabalho, oferecendo a oportunidade de uma melhor adaptação ao mercado competitivo, uma vez que a pessoa deverá estar pronta, com hábitos e atitudes condizentes às exigências desse mercado (KNUPP, 2009, p. 02).

A capacitação profissional vem se tornando uma exigência do ponto de vista das empresas, muitas vezes encontram dificuldades para encontrar no mercado de recursos humanos os profissionais certos, já qualificados e preparados para as vagas disponíveis. Diante deste cenário, Almeida (2010, p. 01) propõe a capacitação profissional em uma escala de quatro degraus.

No primeiro degrau Almeida (2010) coloca os processos burocráticos, onde as pessoas acostumam a cumprir rotinas, onde estacionam e começam a falhar em qualquer situação imprevista. Diante disto, o autor afirma que, na medida em que deixam de ser desenvolvidas, estas pessoas se tornam descartáveis para a empresa. Portanto, manter um processo de capacitação constante para estas pessoas torna-se muito importante. Neste sentido, a capacitação poderá ser melhorada e agilizada quando se há uma formação universitária, ampliando a visão para novos conceitos, trazendo novidades gerenciais e operacionais, superando a resistência a mudanças, através do conhecimento adquirido no meio acadêmico, formando novas opiniões.

No segundo degrau da capacitação profissional Almeida (2010) coloca as gerências, ou seja, nível em que estão as decisões gerenciais e que, por isso, precisa das pessoas mais bem preparadas. Este nível muitas vezes é composto por profissionais que vem do primeiro nível e que, muitas vezes, possuem apenas a vivência prática advinda dos anos de trabalho, fato que na maioria dos casos torna os profissionais muito resistentes às mudanças. Diante disto, para o segundo degrau, participar de cursos, palestras, eventos, são caminhos que auxiliam a ter uma diferente percepção do ambiente, para que se haja uma melhoria conjunta, além do seu perfil executivo (para os gerentes) e capacitação.

Já no terceiro degrau da capacitação profissional, na perspectiva de Almeida (2010) está a diretoria, onde são tomadas as decisões de maior peso corporativo. Os profissionais que atuam nesta área não podem viver num mundo à parte, eles precisam ter visão do negócio, além de conviver e conhecer seus clientes e fornecedores. Segundo Almeida (2010) se a empresa não se preocupar com a capacitação e desenvolvimento dos níveis anteriores, correrá o risco de não ter pessoas capacitadas para dirigir novas unidades de negócio. Diante do exposto, para este nível, o autor recomenda:

(...) uma formação mínima de curso superior e aperfeiçoamentos em MBA empresarial, cursos rápidos, palestras, seminários, visitas ao mercado (concorrentes, parceiros, fornecedores, clientes), para ter uma visão ampla dos negócios. Ou contratar profissionais de fora, executivos do mercado, com essa capacitação (ALMEIDA, 2010, p. 01).

Por fim, no quarto e último degrau proposto por Almeida (2010) estão os proprietários, que são quem realmente tem a última palavra dentro das empresas. Sendo assim, uma decisão errada pode significar o fracasso de uma empresa. Neste sentido, sua capacitação também é imprescindível. Para este nível, o autor recomenda:

(...) viagens constantes ao mercado, eventos e feiras do setor, viagens ao exterior para ver modelos mais atualizados, conhecer concorrentes melhor aparelhados tecnicamente, estreita parceria com seus fornecedores e clientes, criando um elo, uma cadeia produtiva forte (ALMEIDA, 2010, p. 01).

Indo ao encontro da teoria acima descrita, Venuto (2010, p. 02) afirma que “os indivíduos têm sempre a capacidade de mudar para melhor, não importa

idade nem quais estruturas de comportamento tenham aprendido, o homem é capaz de modificar sua própria conduta para melhorar continuamente”. Entretanto, no contexto empresarial, é indispensável que os gestores estejam atentos as necessidades de remanejamento, capacitação, treinamento e principalmente relacionado a trabalho em equipe, onde se é desenvolvido relação interpessoal do seu grupo, pois é desta forma que a empresa pode manter profissionais em sintonia com as necessidades de cada setor. Portanto, não é apenas o empregado que precisa se preocupar com sua capacitação, mas também a empresa. Tudo isso, é de certa forma, uma maneira de que o trabalho passe a ser considerado “trabalho” propriamente dito, é onde seus colaboradores se sintam confortáveis e tenham prazer em executar suas respectivas funções, resultando em melhores resultados. O maior desafio das organizações é descobrir pessoas talentosas, que tenham visão semelhante aos da empresa. Pessoas que tenham consciência de autodesenvolvimento junto com a empresa, sendo essa incentivando e investindo na qualificação e requalificação de seu pessoal, sempre adaptando às novas realidades de mercado.

Hoje, para se manter competitiva, a empresa precisa de profissionais capacitados, aptos a desenvolver serviços diferenciados, com uma qualidade que supere as expectativas de seus clientes. No entanto, para que isso seja possível, mais do que atrair bons profissionais, a empresa precisa manter um ambiente de aprendizagem, de desenvolvimento. Como explica Malschitzky (2002, p. 34), “quanto maior a intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem, mais condições existem para a criação de vantagens competitivas”.

Diante do exposto, o presente trabalho traz na sequencia algumas das principais técnicas que vem sendo utilizadas pelas empresas visando o desenvolvimento de seu quadro pessoal, entre as quais destacam-se os treinamentos, os jogos de empresa e o coaching.

2.2 Treinamentos

Apesar de algumas empresas ainda não terem percebido a real importância e necessidade de capacitar seus colaboradores, o treinamento não é um assunto recente dentro das organizações. A rápida evolução da tecnologia, iniciada

nos anos 1970, é um dos fatores que mais contribuiu para a difusão dos treinamentos, já que nesta época as tecnologias começavam a tornar os produtos semelhantes e, diante disto, as empresas precisavam buscar métodos para se diferenciar de seus concorrentes. Assim, as empresas começaram a perceber a importância em treinar seus funcionários, ou seja, de prepará-los para realizar suas atividades da melhor maneira possível, maximizando os resultados da empresa.

De acordo com Marras (2000, p. 145), “o treinamento é um processo de assimilação cultural (...) que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou a sua otimização no trabalho”.

Vive-se atualmente em um cenário turbulento, as tecnologias parecem mudar a cada dia. O contexto empresarial também vem mudando e, para que não percam seu espaço no mercado, elas precisam se adaptar ao mercado, exigindo que os profissionais se adaptem rapidamente. É neste ponto que o treinamento torna-se fundamental para a empresa, pois, para que acompanhe o mercado, ela precisa contar com profissionais preparados, prontos para prestar serviços eficientes.

Treinamento é uma forma de educação voltada para o trabalho, uma vez que seus objetivos centrais é preparar o treinado para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada, assim, o treinamento constitui-se numa somatória de atividades que desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento técnico complexo, à assimilação de novas atividades administrativas e à evolução do comportamento em face de problemas complexos (GIL, 1994, p. 11).

Oferecer treinamentos não é desvalorizar os conhecimentos que o funcionário já possui, muitas vezes advindos de anos de estudo ou de conhecimento prático junto à empresa, muito pelo contrário, através dos treinamentos pretende-se qualificá-lo ainda mais, oferecendo conhecimentos detalhados, focado nas informações necessárias para o desenvolvimento de sua função.

Treinamento é o conjunto de processos pelos quais conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes são criadas e desenvolvidas no empregado, com a finalidade de atender a uma boa produção em sua função e na sua carreira, bem como ao seu perfeito ajustamento funcional. O treinamento tem como objetivo: eficiência no trabalho e integração do indivíduo no meio (REGNIER, 1971, p. 89).

Os treinamentos podem ter diversas finalidades, entre elas: adequar um novo funcionário a equipe; ensinar os funcionários a operar uma nova máquina ou

instrumento adquirido pela empresa; desenvolver atitudes; mudar comportamentos, entre outros. De acordo com Chiavenato (1999), o conteúdo do treinamento envolve quatro tipos de mudança de comportamento:

- Transmissão de informações e de conhecimentos necessários ao cargo a ser ocupado, sejam informações sobre o trabalho, sobre a empresa, seus produtos ou serviços, suas regras e regulamentos internos na estrutura organizacional.
- Desenvolvimento de habilidades: principalmente aquelas habilidades relacionadas com o desempenho do cargo atual ou de possíveis ocupações futuras.
- Desenvolvimento ou modificações de atitudes: geralmente mudanças de atitudes negativas de colaboradores, aumento de motivação, desenvolvimento da sensibilidade do pessoal de supervisão quanto os sentimentos e reações das outras pessoas. O desenvolvimento de atitudes visa melhorar a maneira de tratar o colega, o cliente, como se comportar, como conduzir o processo de venda, como enfrentar dificuldades, entre outros.
- Desenvolvimento de conceitos: os treinamentos podem ser conduzidos no sentido de elevar o nível de abstração e conceitualização de ideias e de filosofias, seja para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa, seja para elevar o nível de generalização, desenvolvendo gerentes que possam pensar em termos globais e amplos.

2.2.1 Processo de Treinamento

Para garantir um treinamento de sucesso é importante que a empresa siga algumas etapas, as quais são chamadas de processo de treinamento. Este processo deve se iniciar com o levantamento de necessidades de treinamento, através do qual se identificará quem precisa de treinamento e que tipo de treinamento.

Para Marras (2000), o levantamento de necessidades de treinamento é um programa de pesquisa e coleta de dados, através do qual a empresa passa a tomar conhecimento destas necessidades e pode ser feito por meio de aplicação de questionários, entrevistas com trabalhadores e supervisores, aplicação de testes ou exames, observação in loco de trabalho, folha de avaliação de desempenho ou solicitação direta do trabalhador ao supervisor.

Além das formas de levantamento de necessidades de treinamento citadas acima, existem também alguns indicadores que apontam necessidades futuras de treinamentos, chamados de indicadores priori e ainda, indicadores de problemas decorrentes de necessidades de treinamentos já existente, chamados de indicadores posteriores.

De acordo com Chiavenato (1995), os indicadores priori são eventos que podem ocasionar a necessidades de futuros treinamentos, são indicadores como: a expansão da empresa e admissão de novos empregados; a redução do número de empregados; mudanças nos métodos de trabalho; faltas; licenças e férias do pessoal; modernização do maquinário, entre outras. Os indicadores posteriores são aqueles provocados por necessidades de treinamento não atendidas como, a qualidade inadequada da produção, a baixa produtividade, comunicação defeituosa, excesso de erros e desperdícios, elevado número de acidentes, etc.

Depois de identificadas as necessidades de treinamento deve-se iniciar o planejamento do treinamento, que é o momento onde se identifica quem vai ser treinado, aonde, quando, quais métodos serão utilizados, quais os objetivos do treinamento, entre outras variáveis que possam se tornar importantes.

O planejamento do treinamento é uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada (CHIAVENATO, 2000, p. 510).

Segundo Carvalho e Nascimento (1997), para que o treinamento ocorra da forma desejada precisa-se atender os seguintes itens: verificar quem serão as pessoas treinadas; o conteúdo do treinamento; como o treinamento deve ser feito; qual a melhor época para o treinamento; o local e a pessoa que fará o treinamento.

O próximo passo do processo de treinamento é a execução, momento no qual o treinamento é colocado em prática, ou seja, os treinamentos são executados como consequência de suas necessidades. E os recursos colocados à disposição do treinamento estão relacionados com a problemática diagnosticada.

Conforme Carvalho e Nascimento (1997), a execução do treinamento pode ser feita de três maneiras diferentes: no próprio local de trabalho do funcionário; na empresa, mas fora do local em que é desenvolvido o trabalho e fora da empresa. É o caso de novos conhecimentos especializados que exigem instrutores especialistas de outras instituições.

Por fim, o processo de treinamento finaliza-se com a avaliação, momento posterior à execução do treinamento, na qual a empresa avalia os resultados e objetivos no treinamento, se eles foram ou não proveitosos, se geraram algum tipo de retorno para a empresa. Carvalho e Nascimento (1997, p. 220) conceituam a avaliação do treinamento como “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações”.

De acordo com Robbins (2004) o desempenho de um treinamento pode ser avaliado em diferentes níveis, quais sejam: nível organizacional, nível de recursos humanos e nível de tarefas e operações. Em nível organizacional, o treinamento é um dos meios de aumentar a eficácia organizacional, portanto deve proporcionar resultados como o aumento da eficácia organizacional, melhoria na imagem da empresa e no clima organizacional, melhor relacionamento organizacional com os colaboradores, facilidade nas mudanças e na inovação, e aumento da eficiência.

Em nível de recursos humanos, o treinamento deve proporcionar resultados, como a redução da rotatividade de pessoal, redução do absenteísmo; aumento da eficiência individual dos colaboradores; aumento das habilidades das pessoas; elevação do conhecimento das pessoas e mudanças de atitudes e comportamentos.

Em nível de tarefas e operações, o treinamento pode proporcionar resultados como o aumento de produtividade; melhoria da qualidade dos produtos e serviços; redução no fluxo da produção, do tempo de treinamento, do índice de acidentes e redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos.

A execução do treinamento é o momento em que ele será, literalmente, colocado em prática. Existem vários métodos de treinamentos que podem ser utilizados pelas empresas, entre eles destacam-se: o treinamento em sala de aula, o treinamento a distância e o treinamento no local de trabalho.

O treinamento em sala de aula é uma das metodologias mais utilizadas, principalmente pela sua capacidade de transmissão de informações, pois além da presença de um instrutor, os treinandos têm a oportunidade de trocar e vivenciar as experiências ocorridas. Estes treinamentos podem ser direcionados apenas aos colaboradores da empresa ou ser mais amplo, destinando-se ao público em geral. Para Lacombe (2006, p. 317), quando aberto para outros públicos se torna "uma

vantagem este tipo de treinamento, é o contato que o treinando tem com colegas de outras empresas, garantindo maior diversidade e riqueza de experiências e conhecimentos".

O treinamento a distância também vem sendo bastante utilizado e costuma acontecer quando há dificuldade em se reunir os treinandos no mesmo local. Costuma-se elaborar apostilas e testes cujas respostas encontram-se no próprio material de estudo. Para Lacombe (2006, p. 318) "a possibilidade de treinar sem presença física dos treinandos ampliou enormemente as possibilidades de treinar pessoas que, de outra forma, não teriam como participar do programa".

Por fim, o treinamento no local de trabalho, que é um dos mais utilizados nas empresas, principalmente quando se tratam de atividades específicas como, por exemplo, quando o treinamento está voltado para a utilização de máquinas e instrumentos que só existam no local de trabalho.

Também conhecido como *on-the-job*, o treinamento no próprio local de trabalho é aquele que acontece no dia a dia. As principais formas de treinamento no trabalho são a orientação pela chefia, o estabelecimento de metas e avaliações, a rotação de funcionários, as substituições temporárias, as orientações por meio de mentores e incumbências especiais. "O bom chefe ensina a pessoa média como fazer o trabalho de superiores". (LACOMBE, 2006. p.314)

2.2.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

As organizações estão sendo cada vez mais desafiadas a serem flexíveis, ágeis, criativas, inovadoras, enxutas, operando com baixo custo e socialmente responsáveis. Essas são as condições para sobreviverem no cenário atual, envolto em mudanças contínuas, em rápida e ampla disseminação da informação, com consumidores mais conscientes e exigentes, em uma relação política, social, econômica e comercial globalizada.

Algumas empresas já compreenderam que são as pessoas que fazem a diferença em seu negócio e adotam o treinamento e o desenvolvimento como uma estratégia para formar equipes competentes e de alto desempenho, outras estão compreendendo a necessidade de começarem a se mobilizar nesse sentido, mas há

um grande número de empresas que ainda não utilizam de tais métodos.

Treinar e desenvolver pessoas são conceitos muito próximos, já que seus métodos de aprendizagem são semelhantes. O diferencial entre eles é o tempo. O primeiro é orientado para o presente, foca o cargo atual, na busca de resultados a curto prazo. O segundo é um processo mais longo, preparando o funcionário para o crescimento de carreira dentro de uma organização. Visando a ocupação de novos cargos que exigem novas competências em médio e longo prazos.

O desenvolvimento não inclui apenas a formação no sentido de aumentar a qualidade na execução de uma tarefa específica, mas a educação no sentido mais geral, de forma a aumentar o nível de conhecimento e a capacidade de repostas as mudanças no ambiente exterior a organização.

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competência nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e serem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Pode-se considerar treinamento e desenvolvimento como um mesmo conceito, uma vez que atualmente, na prática, torna-se difícil separar onde começa um programa e onde termina o outro. Treinar e desenvolver é um processo adotado pelas empresas para preparar as pessoas para o exercício de suas atividades, presentes e futuras, de forma a agregar valor para a organização e para os clientes.

Também podemos dizer que por meio do treinamento e do desenvolvimento as pessoas crescem pessoal e profissionalmente, visto que elas são estimuladas a desenvolver o seu potencial técnico humano.

As pessoas são estimuladas a desenvolver habilidades para um bom relacionamento com os outros, trabalhar em equipe, ser criativas, ter uma compreensão melhor do mundo, da empresa e das pessoas. São várias as fontes

onde se podem levantar as necessidades de treinamento como, por exemplo:

- Descrições de cargo são boas aliadas na identificação de necessidade de treinamento, para os casos dos recém-contratados ou nos casos de promoção;

- Entrevistas de desligamento, ou seja, por ocasião do desligamento de funcionários da empresa, é usual conversar com o funcionário e levantar informações como dificuldades para o exercício da função, razão pelas quais está saindo. Assim auxiliam na identificação de oportunidades de aumento de produtividade, melhoria nas relações e retenção de talento por meio de treinamentos (BEHMER, 2002);

- Conversas ou entrevista com o líder, abordando as dificuldades que ele está encontrando com seus funcionários para atingir as metas de sua área. O líder precisa conhecer as metas e resultados esperados, as atribuições dos cargos e acompanhar o desempenho dos funcionários, assim será capaz de identificar as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) que precisam ser desenvolvidas em seus funcionários. Treinar e desenvolver pessoas é uma responsabilidade do líder;

- Avaliação de desempenho, um instrumento que permite que o chefe e subordinado conversem sobre o desempenho do funcionário na função e em um trabalho em conjunto, identificam os pontos fortes e os pontos que precisam ser desenvolvidos para que ele tenha um bom desempenho. Os pontos a serem desenvolvidos são necessidades a serem treinadas;

Se a empresa vai adotar novas tecnologias, aquisição de novos equipamentos, mudança em um processo de trabalho, adoção de um novo sistema de informação, um novo software ou um novo programa de gestão, faz-se necessário a capacitação para esse novo ambiente.

- Plano de sucessão. Empresas que possuem um plano de sucessão para os níveis gerencial e de diretoria ou outros cargos considerados chaves, como aqueles que exigem alta qualificação técnica, também fornecem subsídios sobre as necessidades de treinamento e desenvolvimento;

- Situação com baixa produtividade, ocorrência de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, conflitos e alta rotatividade de funcionários também são fonte de informações;

- Importância de profissionais como o médico do trabalho, a assistente social e os psicólogos que atuam nas empresas com conhecimento sobre o que está

acontecendo com os funcionários, trazem grande contribuição.

2.2.3 Desenho do Programa de Treinamento

Uma vez identificadas as necessidades, faz-se necessário elaborar um programa de treinamento, onde se define qual objetivo, quem, como, onde, por quem e quando treinar, bem como a duração do treinamento. Quem deve ser treinado corresponde as pessoas que serão treinadas ou qual será o público-alvo.

Treinar consiste em definir a metodologia ou os recursos instrucionais que serão usados para o treinamento. Aqui os assuntos ou conteúdos serão estabelecidos. É comum encontrar esse item sobre o título “programa do curso”.

Por quem treinar é um momento delicado, pois a escolha do instrutor ou facilitador é muito importante. Essa escolha depende do tema, do nível hierárquico do grupo, da cultura da empresa e da disponibilidade financeira da empresa. Em outras palavras, o instrutor precisa estar adequado ao nível educacional e ao hierárquico dos treinandos, bem como precisa se identificar com a cultura da organização.

Quando treinar é definido através de data e horário, com uma duração correspondente a carga horária do treinamento. A condução, implementação e execução do programa de treinamento é a terceira etapa.

Há uma sofisticada gama de tecnologia de treinamento e várias são as técnicas que podem ser usadas para a transmissão do conhecimento e o desenvolvimento das habilidades e atitudes (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008, p. 379), "a tecnologia de treinamento refere-se aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento. A tecnologia da informação está influenciando os métodos de treinamento e reduzindo custos operacionais".

Para ele, as novas técnicas de treinamento estão se impondo as tradicionais como, os recursos audiovisuais, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia, treinamento a distância e outros.

As pessoas são diferentes, em virtude dessa individualidade, de prever a forma como elas processam, internalizam e memorizam coisas novas não é necessariamente igual para todos. Essas diferenças precisam ser consideradas na

implementação do programa de treinamento.

Para Robbins (2007), as pessoas têm diferentes estilos de aprendizagem, algumas absorvem melhor as informações quando as leem, outras aprendem observando os outros e depois imitam o comportamento observado, há aquelas que aprendem ouvindo e ainda as que aprendem fazendo. Assim, para maximizar o aprendizado é fundamental adequar os métodos de aprendizagem aos estilos dos treinandos.

Segundo França (2009), a aquisição do conhecimento pode ser feita por meio de estudos em escolas formais de cursos, programas de curto prazo e leitura dirigida; além de treinamentos ou desenvolvimento de habilidades (motoras ou intelectuais) obtidos por meio de exercícios. A forma mais comum do treinamento é exercitar as habilidades a serem aprendidas, tarefas reais e programas que fazem com que o treinando atue em situações reais, do quais o exemplo mais simples é o estágio.

Barbosa (2002) sugere a classificação dos métodos de treinamento. De acordo com a sua abordagem estes são: 1) treinamento no próprio trabalho (on-the-job training); 2) treinamento conceitual/informativo por meio de palestras, cursos regulares etc.; 3) treinamento por meio de jogos e simulações, dramatizações, dinâmica de grupo, jogos de empresas, estudos de caso, etc.

Behmer (2002) menciona a importância da escolha cuidadosa dos recursos a serem utilizados para atender as necessidades levantadas, considerando inclusive seus custos. As técnicas de treinamento, segundo o autor, podem ser palestras, workshops, multiplicadores, seminários, job, rotation, on the job, coaching, vivencial encenações ou lúdicos à distância.

Robbins (2007) considera o treinamento no trabalho como um dos métodos de treinamento que consiste em colocar o funcionário para fazer rodízio de tarefas, preparar substitutos para situações eventuais ou mesmo programas formais de mentores. Segundo o autor, o maior investimento em treinamento ocorre fora do local do trabalho e está incluso a participação em palestras ao vivo, sessões de vídeos, seminários, cursos pela internet, aulas por transmissão por TV via satélite, estudos de casos e dramatizações.

Assim podemos concluir que são vários os recursos disponíveis, mas uma coisa importante a ser lembrada é que os recursos são meios, instrumentos para facilitar o processo de aprendizado e não têm um fim em si mesmo. Nos programas

de treinamentos é comum a combinação do uso de vários recursos, no intuito de facilitar o aprendizado.

2.2.4 Avaliação dos resultados do treinamento

Ao fazer uma retrospectiva, identifica-se na primeira etapa do processo de treinamento a abordagem no levantamento das necessidades, como um instrumento que possibilita a identificação das competências que precisam ser adquiridas, atualizadas ou desenvolvidas para que a organização possa implementar suas estratégias e atingir os resultados esperados. A partir das necessidades levantadas, é indispensável falar sobre o desenho do programa e sua implantação. Ora, se o principal propósito é suprir as carências detectadas, nada mais lógico do que verificar se esse propósito foi atingido.

Ao concordar com o raciocínio acima, chega-se ao mesmo ponto, qual seja: a importância na avaliação dos resultados dos treinamentos realizados. Apesar de toda essa lógica, a realidade não é assim tão simples, quantificar ou medir resultados dos treinamentos se torna um grande desafio para profissionais de recursos humanos.

Todo profissional de RH questiona como avaliar o treinamento, custo e valor investindo; qualidade com o programa; se atendeu as necessidades dos participantes; se houve rapidez na adesão do programa aos novos desafios oferecidos; se os resultados oferecidos pelo programa agregaram valor. Ainda segundo o autor, se a resposta a esses itens for positiva, indica que o programa foi bem-sucedido; o inverso também se aplica.

Para França (2009):

Todo treinamento deverá sofrer uma avaliação em relação ao aprendizado obtido qualificado por testes pré e pós-treinamento. Uma análise em relação aos impactos causados pelo treinamento, como a mudança do comportamento dos participantes, deve ser feita também pelo responsável (FRANÇA, 2009 p. 95).

A autora identifica o processo de avaliação como um mecanismo estratégico de decisão ao grupo responsável sobre os investimentos a serem feitos que gerarão maior impacto no desempenho empresarial.

Castro (2002) menciona que o sucesso de uma avaliação do treinamento depende de vários fatores críticos, como: maturidade organizacional – superiores, profissionais de RH e colaboradores e a organização precisa estar envolvidos e comprometidos com o esforço da avaliação; competências necessárias – profissionais de RH aptos, ou seja, com as competências e habilidades técnicas necessárias para conduzir o processo de avaliação; análise das necessidades – avaliadores precisam conhecer a que propõe o treinamento.

Chiavenato, 2008 apud Kirkpatrick, 1998, sugere quatro níveis de resultados na avaliação do treinamento: reação do aprendiz, que mede a satisfação dos participantes quanto ao treinamento, instrutor, recursos, organização e ambiente onde ocorreu e se recomenda o treinamento para outros; aprendizados, avalia se o programa provocou mudanças no conhecimento, habilidades e atitudes do treinando e melhoria nas suas competências; já os resultados medem o impacto no trabalho, se houve mudanças comportamentais nos resultados do negócio como, a redução nos custos operacionais, otimização dos processos etc.; por fim, o retorno do investimento, o conhecimento por ROI (return on investment) mede se o treinamento agregou valor à organização em termos de retorno sobre o investimento, para isso é necessário o estabelecimento prévio de indicadores e mensuradores claros e objetivos.

Uma mesma linha de pensamento é identificada em Borges-Andrade, 2002 apud Hamblin, 1978, ao propor que uma avaliação de treinamento deveria seguir cinco diferentes níveis: 1) da avaliação de reação que levanta atitudes e opiniões dos treinados sobre os aspectos do treinamento, ou sua satisfação com ele; 2) da aprendizagem, que verifica as diferenças de conhecimento que ocorreram entre o que os treinandos antes e depois do treinamento, ou se os objetivos instrucionais foram alcançados; 3) do comportamento no cargo, onde considera o desempenho dos indivíduos antes e depois do treinamento ou se houve transferência para o trabalho efetivamente realizados; 4) da organização, adotando como critério de avaliação o funcionamento da organização ou mudanças que possam ter ocorrido em virtude do treinamento; 5) do valor final, cujo objetivo é a produção ou o serviço prestado pela organização, causando a comparação nos custos do treinamento e seus benefícios.

Normalmente o que se encontra nas organizações é a avaliação do tipo “reação”, que é a mais usual. Ao término do evento o instrutor ou o organizador do

treinamento entrega um formulário aos treinandos para fazerem a avaliação. Há dificuldades por parte de muitas empresas em conseguir avaliar os resultados efetivos dos treinamentos, pois é comum se deparar com empresas em que não é claro, nem mesmo para o treinando, o que precisa ser desenvolvido. Logo, se a necessidade não estiver clara, dificilmente se consegue realizar avaliações consistentes.

Outra dificuldade encontrada no dia a dia das empresas é a mensuração de resultados nos treinamentos comportamentais como, o desenvolvimento de lideranças, equipes, relacionamento interpessoal, administração de conflitos, ética dentre outros. Por serem treinamentos comportamentais, não se obtém resultados duradouros em um único treinamento, sendo necessário um programa contínuo de desenvolvimento e aprendizagem, que envolva conhecimentos teóricos, vivências, reflexões, práticas e avaliações.

A mudança de comportamento é um processo longo e que só ocorre partindo do desejo interno do treinando. Assim, para medir resultados de treinamentos comportamentais, levaria tempo e não se poderia afirmar que o treinamento “X” ou “Y” deu resultado, pois a mudança seria o resultado do querer do treinando e do conjunto de ações de desenvolvimento implementadas.

O processo de desenvolver líderes é imprescindível para a gestão de pessoas de forma que auxiliem as organizações a pensar estratégias de produtividade, que reduza a rotatividade e melhore o clima organizacional e seja diferenciado.

2.3 Jogos de Empresa

Nas empresas competitivas uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los. Esta atividade envolve o planejamento estratégico da empresa, onde todo o ambiente é analisado para, posteriormente, serem traçados objetivos e estratégias ideais a posição da empresa. Neste contexto, outro conceito que vem sendo adotado pelas empresas são os jogos ou simulações empresariais, atividade onde são simuladas situações pelas quais as organizações podem passar e os jogadores são desafiados

a buscar soluções para os problemas enfrentados.

Num mundo globalizado e de alta turbulência, onde dificilmente as decisões em uma empresa se repetem da mesma forma como preconizadas em algum manual de teorias pré-existentes, fica evidente a necessidade de uma metodologia de ensino que propicie ao aluno o aprender a pensar e a tomar decisões de forma rápida e com alto grau de precisão. Dentro deste contexto surge a técnica de simulação empresarial, que pode ser definida como um processo estruturado estrategicamente e sequencial de tomada de decisões em torno de um modelo de operações de um determinado negócio, no qual o participante assume o papel de principal gestor e “controller” de uma empresa simulada (GIMENES; BERNARD, 2009, p. 01).

Os jogos e simulações podem auxiliar no desenvolvimento dos profissionais. Sua liberdade pessoal é ativada, despertando seu lado físico, intelectual e intuitivo, pois estimulam e provocam a espontaneidade. E a partir desta espontaneidade, o senso. A energia liberada para resolver o problema, sendo restringida pelas regras do jogo e estabelecida pela decisão grupal estimula a criatividade e a inovação nas pessoas.

Num jogo de empresas é criada uma descrição de uma empresa fictícia (com sua situação financeira, patrimonial, seu plano estratégico, seus recursos humanos e corpo gerencial, histórico e todas as informações que se julgarem pertinentes à composição do contexto e da situação-problema). Os participantes do jogo são levados a tomar decisões em rodadas sucessivas e a acompanhar os resultados das suas decisões (KALLÁS, 2009 apud GODOY & CUNHA, 1997, p. 97).

A utilização de jogos e simulações é muito importante na educação e no processo de aprendizado. Isso fica mais claro quando se observa as crianças, já que é brincando que elas se desenvolvem, aprendem a andar, falar, raciocinar, por meio de estímulo nas brincadeiras. Na pessoa adulta não é diferente, pois os jogos possuem poder de despertar o interesse e envolvê-lo na atividade.

De acordo com Kallás, 2009 apud Tanabe, 1977, os jogos de empresas podem ter objetivos diferentes, sendo eles:

1. **Treinamento:** visa o desenvolvimento de habilidades nos participantes na tomada de decisões através do exercício e experiências simuladas num ambiente parecido no qual as atividades deverão de fato serem desempenhadas.

2. **Didático:** busca a transmissão de conhecimentos específicos (conhecimentos, técnicas e instrumentos) na matéria da Administração de Empresas de maneira prática e experimental.

3. **Pesquisa:** opera por meio de um cenário que possibilita um laboratório de observação na busca por soluções de possíveis problemas na empresa, além de apresentar e avaliar aspectos da Teoria Econômica, bem como na pesquisa da teoria da Administração e na investigação do comportamento individual e grupal nas decisões sob pressão de tempo e incerteza.

Os Jogos Empresariais são atividades planejadas previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade de seu dia a dia. Todas as decisões são de responsabilidade do grupo e as tentativas são estimuladas. Para Mielli (2008), os principais benefícios dos jogos são:

- Exercitam habilidades necessárias ao seu desenvolvimento integral: autodisciplina, sociabilidade, afetividade, valores morais, espírito de equipe, bom senso;
- O jogo é um exercício que prepara o jogador para a vida;
- Surgimento de comportamentos assertivos ou não assertivos (MIELLI, 2008, p. 35).

No ambiente corporativo são bastante utilizados os jogos de empresa, onde a estrutura é a mesma do jogo simulado, porém retratando situações específicas da área empresarial. São exemplos:

- Comprar matéria-prima, levando em consideração os recursos financeiros disponíveis e possibilidade de lucros;
- Planejar e organizar o processo produtivo;
- Produzir o modelo solicitado;
- Acompanhar a produção, verificando critérios de qualidade exigidos pelos clientes;
- Avaliar recursos parciais e finais;
- Submeter a produção à opinião do cliente.

Além do aperfeiçoamento de habilidades técnicas, o jogo propicia o aprimoramento das relações sociais, já que os jogadores precisam se integrar ao grupo, desenvolvendo habilidades como ouvir, processar, entender e repassar

informação, dar e receber feedback de forma efetiva, discordar com cortesia, respeitando a opinião dos outros, adotar posturas de cooperação, ceder espaço a colegas, mudar de opinião e tratar ideias conflitantes com flexibilidade e neutralidade.

São diversos os tipos de jogos que podem ser utilizados no ambiente empresarial, são eles:

- **Jogos de comportamento:** destacam a cooperação, relacionamento inter e intragrupal, flexibilidade, cortesia, afetividade, confiança, autoconfiança (desenvolvimento pessoal).
- **Jogos de processo:** ressaltam as habilidades técnicas: Planejam e estabelecem metas, negociam, aplicam princípios de comunicação afetiva, analisam, criticam, classificam, organizam e sintetizam, lideram e coordenam grupos, administram tempo e recursos, estabelecem métodos de trabalho, montam estratégias para tomada de decisões.
- **Jogos de mercado:** possuem as mesmas características dos jogos de processo, no entanto são direcionados para atividade que reproduzem situações de mercado, tais como: concorrência, relação empresa - fornecedor, tomada de decisão com risco calculado, terceirização e implicação no mercado, parceria empresa - fornecedor e relacionamento fornecedor x consumidor.

É cada vez maior o número de empresas no Brasil que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. A simulação empresarial é uma destas alternativas, visto que estimula a criatividade e a visão crítica dos funcionários e administradores.

Assim, conclui-se que, diante da necessidade de posicionamento estratégico por parte das empresas, os jogos e a simulação empresarial constituem-se em importantes ferramentas para desenvolver nos administradores, gerentes e funcionários em geral um posicionamento mais crítico, além de estimular a busca por alternativas estratégicas para as empresas.

2.4 Coaching

O *Coaching* é um dos mais novos conceitos aplicados à administração, apesar de seu surgimento não ser tão recente. O termo *coaching*, possui basicamente dois significados que podem ajudar na compreensão de sua aplicação ao mundo das organizações. Primeiramente, *coach* é o treinador, aquele que ajuda o grupo a desenvolverem as suas capacidades. Por outro, é um meio de transporte, o que explica o processo de autodesenvolvimento como uma viagem de descoberta e melhoria.

No conceito administrativo, o *coaching* é um processo que visa fomentar no colaborador o conhecimento de si mesmo e impulsionar o desejo de melhorar ao longo do tempo, bem como a orientação necessária para que a mudança se produza.

O *coaching* já é um conceito gerencial bastante utilizado no exterior. Para Flaherty (1999), representa "um meio de trabalhar com pessoas que as torna mais competentes e mais realizadas, de modo que sejam mais capazes de contribuir para suas organizações e encontrar significado no que fazem". De modo bem similar, Chiavenato (2002), um dos poucos brasileiros que escrevem sobre o tema afirma que trata-se de "um relacionamento que provoca novas competências" e que "agrega valor à organização e ao cliente".

Assim, pode-se dizer que o *coaching* é uma filosofia de liderança centrada na ideia de que o desenvolvimento e a aquisição de competências são processos contínuos e de responsabilidade de todos. Sobre sua aplicabilidade Cunha (2004) relata que:

Ajuda-o a aprender mais do que ensina; ajuda-o a descortinar as áreas em que o seu potencial de desenvolvimento é maior; ajuda-o a desenvolver a sua inteligência emocional; ajuda-o a fazer opções, a descortinar e a definir as suas metas; ajuda-o a analisar os erros, as suas raízes e os modos de ultrapassá-los; coloca-se ao serviço - não controla; faculta-lhe as pistas que lhe permitam superar-se a si próprio; faculta-lhe guias de atuação, informações e pistas que lhe permitam optar e decidir; faz-lhe crítica construtiva, fornece-lhe *feedback*; gera-lhe orgulho nas realizações e reconhece-lhe o mérito; impele-o a aproveitar todo o seu potencial; inspira confiança, monitoriza o seu desempenho, motiva-o, não lhe impõe soluções, não julga, reconhece a independência e a autonomia do colaborador; é competente e empenhado; é prudente; respeita-o e é sincero na relação; transmite-lhe desafios concretizáveis, assim como sentimentos de segurança; revela abertura de espírito; e é paciente - mas sem perder o norte na pró-atividade (CUNHA, 2004, p. 01).

Diante disto, pode-se afirmar que *coaching* é mais uma grande mudança em curso no mundo das empresas que têm no conhecimento o seu recurso principal. As organizações passam a apostar em seu próprio desenvolvimento, tratando seus colaboradores como seres capazes.

2.5 Gestão por Competência

Atualmente, muito se tem falado a respeito da importância das pessoas no contexto organizacional, sendo consideradas o maior patrimônio que uma organização pode ter. Para se manter no mercado, as empresas precisam de diferenciação competitiva e para conseguir esta diferenciação dependem das pessoas e suas habilidades. Sendo assim, capacitar e desenvolver as pessoas que compõe a organização torna-se fundamental a qualquer empresa.

O mundo atual passa por uma série de transformações. De fato, a transição da era industrial (mecanicista e do raciocínio lógico) para uma nova era caracterizada pelo número infinito de possibilidades, do desconhecido ou era do conhecimento, mostra não só a necessidade de aperfeiçoamento de habilidades já existentes, mas principalmente de desenvolvimento de novas competências (COELHO et. al., 2009, p. 01).

De acordo com Medeiros et. al., 2009 apud Rocha, 2003 p. 03, “a competência é a capacidade de saber agir num contexto profissional, através da mobilização de recursos internos como, por exemplo, conhecimentos, habilidades, atitudes e etc.”.

Alguns anos atrás, as competências técnicas eram o que realmente chamavam a atenção das empresas, mas hoje estas competências buscam também as competências comportamentais, que são aquelas relacionadas ao comportamento e a inteligência emocional dos indivíduos.

As competências técnicas estão relacionadas a inteligência intelectual (QI), ou seja, a quantidade de conhecimento formal e acadêmico que o indivíduo conseguiu adquirir. Já as competências comportamentais dizem respeito a inteligência emocional (QE), ou seja, o nível de equilíbrio e adequação com o indivíduo interage com o meio em que está inserido. São exemplos de competências comportamentais habilidades como pró - atividade, flexibilidade, criatividade,

organização, comunicação, foco em resultados, ousadia, planejamento, administração do tempo, etc.

É consenso que os recursos humanos são responsáveis pela diferenciação das empresas no mercado competitivo. São as pessoas que trabalham, criam e geram qualidade, contribuindo com a produtividade e a competitividade das empresas. Neste cenário, a Gestão por Competência surge como uma ferramenta que auxilia a empresa a visualizar quem e o que ela precisa treinar. Com isso, a empresa pode obter maior produtividade, comprometimento e participação dos trabalhadores, fortalecer suas gerências e equipes, o que certamente resultará em competitividade.

A cada dia que passa, as empresas necessitam desenvolver e adquirir novas competências com intuito de se adaptar ao mercado. Porém para que isso aconteça, a empresa deve possuir um mapeamento das competências que já possui para que seja possível gerenciar seu conhecimento.

Com este novo método de encarar o funcionamento organizacional, os administradores precisam repensar também o papel das pessoas, além do profissional, o lado “humano” passa a ter mais importância. Hoje, já não basta selecionar os profissionais mais talentosos e capacitados do mercado, também é preciso mobilizar suas atitudes, habilidade e conhecimentos, processo conhecido como “Gestão por Competência”.

A proposta da Gestão por Competência é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente. Trabalha com o pressuposto que o maior patrimônio das organizações são as competências de seus funcionários (CABORNE, 2005, p. 01).

Sendo assim, pode-se dizer que a gestão por competência é adequada a realidade das organizações, porque na realidade atual uma empresa só se mantém competitiva em seu mercado de atuação se conseguir alinhar as competências de seus funcionários as reais necessidades de mercado. Ao implantar o modelo de gestão por competência, a organização induz seus colaboradores a discutir e focar suas ações no que é fundamental para a qualidade e o crescimento da empresa.

Entretanto, implantar um novo sistema de gestão não é tarefa fácil e como

toda e qualquer mudança precisa de planejamento. Na concepção de Peres (2008, p. 01) o “primeiro passo é identificar quais as competências necessárias para o atingimento dos objetivos da organização”. De acordo com o autor, em posse destas informações a organização é capaz de identificar quais competências há internamente e estabelecer os objetivos e as metas estratégicas. Com isso, é possível que ela identifique a lacuna existente entre o que se tem e o que é desejado, planejando também como será a captação e o desenvolvimento das competências necessárias à empresa.

Se optar pela captação externa das competências faltantes, a organização precisa selecionar, admitir e integrar novos colaboradores. Se decidir pelo desenvolvimento interno das competências faltantes, é necessário que se defina o mecanismo que será utilizado para isso.

De acordo com Coelho et. al. (2009) a estrutura organizacional adotada pela empresa é um dos requisitos essenciais para que a gestão por competências seja bem sucedida. Para o autor, empresas com estrutura verticalizada, com diversos níveis hierárquicos, será mais difícil de implantar um modelo de gestão de pessoas baseado em competências e complementa que “neste tipo de organização os cargos são privilegiados, as responsabilidades, remuneração e outras características estão associadas ao cargo ao qual o profissional ocupa e não às suas competências ou habilidades” (COELHO et. al., 2009, p. 06).

Em contrapartida, o autor afirma que empresas com estruturas organizacionais matriciais ou horizontalizadas normalmente tem mais facilidade na implantação do modelo de gestão por competência, pois apresentam características que são fatores de sucesso para este modelo como, por exemplo, maior facilidade de comunicação, delegação de tarefas.

Entretanto, não apenas a estrutura organizacional que pode garantir o sucesso da implantação de um modelo de Gestão por Competência. O autor Coelho, 2009 apud Gramigna, 2007, elenca as premissas do modelo de competências da seguinte forma:

1. Conscientização de cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
2. Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinado perfil de competências.

3. Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e a aquisição de novas competências.

4. Percepção de que sempre haverá demanda para o desenvolvimento de novas competências e que o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho poderá agregar novas exigências amanhã (COELHO, 2009 apud GRAMIGNA, 2007, p. 6).

Como se sabe, através da gestão por competências as empresas são capazes de alcançar seus objetivos, no entanto, para que isso aconteça, elas precisam trabalhar as competências de seus colaboradores. Sendo assim, para que esse modelo de gestão aconteça dentro da empresa é necessário que, antes de implementar este modelo de gestão, se reavalie a sua estrutura organizacional.

Dentro deste contexto, Sales (2009) destaca um aspecto importante da gestão por competência, na verdade uma barreira para seu desenvolvimento, o medo de ser avaliado. Tanto funcionários quanto gerentes, diretores e outros profissionais de níveis mais elevados sentem medo da avaliação, pois dependendo da empresa, um resultado negativo na avaliação pode ser motivo para cortes. Entretanto, Sales (2009) complementa destacando que este não é o objetivo da avaliação no contexto da gestão por competência, pois neste caso foca-se o desenvolvimento de habilidades e não o corte de profissionais, como ocorre com a avaliação de desempenho, por exemplo.

Ainda segundo Sales (2009), a maioria das empresas que desenvolve ou contrata uma consultoria para realizar uma avaliação não tem o objetivo de demitir funcionários, mas de desenvolver a carreira dos mesmos e melhorar os resultados corporativos. Sendo assim, é de extrema importância que a empresa deixe claro a todos os trabalhadores os objetivos da avaliação, pois só assim eles terão confiança para expressar suas habilidades e dificuldades, e poderão junto com a empresa empenhar-se no desenvolvimento das habilidades e competências necessárias.

O objetivo da gestão por competência não é dispensar os profissionais que não tenham as habilidades entendidas como importantes para a empresa, muito pelo contrário, seu foco é criar ou desenvolver estas habilidades nos profissionais, através de diversas técnicas que podem ser adotadas. Sobre estas técnicas Sales (2009, p. 02) destaca programas como treinamentos, *coaching*, mobilidade interna, equipes colaborativas entre inúmeras outras.

2.6 Processos de Melhoria Organizacional

Diante da competitividade de mercado, as empresas não podem permanecer para sempre em seu nível atual de conhecimento e desenvolvimento. Assim como as pessoas precisam se desenvolver as empresas também precisam, surgindo o que chama-se de “melhoria organizacional”. De acordo com Hayes e Pisano (2008), a maneira como uma pessoa aprende a fazer melhor alguma coisa é diferente de como um grupo de pessoas melhora.

Uma organização composta por muitos grupos precisa de abordagens diferentes para melhorar seu desempenho. Na maioria das organizações, diferentes tipos de aprendizado estão acontecendo ao mesmo tempo e eles se inter-relacionam de formas complexas, afetando quem está aprendendo, e onde e como está fazendo isso.

Quando a maioria das pessoas pensa em melhorar algo, elas pensam em um aprendizado “dentro do grupo”. Mas como um grupo de pessoas melhora ao fazer algo? O segundo tipo, aprendizado “ao longo do grupo” é bem diferente e se preocupa com a maneira que uma organização composta por diferentes grupos pode combinar seus esforços para alcançar uma melhoria importante, superior ao que seria possível se os grupos trabalhassem sozinhos (HAYES; PISANO, 2008, p. 301).

Na concepção de Hayes e Pisano (2008), assim como os indivíduos, as organizações podem estudar suas performances e tentar desenvolver formas melhores de realizar seus trabalhos. A vantagem que as organizações têm em relação aos indivíduos é que ela costuma ter muito mais recursos disponíveis. Inicialmente, os autores afirmam que elas podem designar mais de um olho e um cérebro para a tarefa de identificar oportunidades e fornecer sugestões de melhoria, podem contratar e treinar engenheiros de processos e outros especialistas para desenvolver métodos superiores e, além disso, há a possibilidade de substituir recursos que são caros ou escassos por alternativas melhores.

O aprendizado, nas suas mais variáveis formas é, sem dúvidas, indispensável ao processo de melhoria organizacional, pois é aprendendo que se melhora. No entanto, para que o aprendizado organizacional flua de maneira eficiente, alguns fatores precisam ser observados pelas empresas. Hayes e Pisano (2008) mencionam na tabela abaixo alguns fatores que facilitam a melhoria do aprendizado e outros que impedem esta melhoria.

Tabela 01: Aprendizado organizacional “dentro do grupo”

Fatores que facilitam a melhoria	Fatores que impedem a melhoria
1. Aprendizado individual. 2. Divisão do trabalho, especialização. 3. Projetar e adotar produtos e processos de melhoria. 4. Selecionar e treinar novos membros e eliminar o de desempenho inferior. 5. Substituição de materiais e/ou capital para o trabalho. 6. Explorar economias de escala. 7. Adquirir equipamentos melhores, incorporar novas tecnologias. 8. Mudar as regras do jogo. 9. Motivação, incentivos. 10. Liderança.	1. Redução da melhoria individual. 2. Organização e comunicação ruins. 3. Resistência a mudar produtos e métodos: a síndrome do “não foi inventado aqui”. 4. Restrições impostas por regras do trabalho, contratos de trabalho e lealdade aos associados de longa data. 5. Falta de material; limitações financeiras. 6. Se deparar com deseconomias de escala. 7. Restrições tecnológicas (por exemplo, a barreira do som, a velocidade dos elétrons). 8. Regulamentações governamentais ou restrições sociais. 9. Inércia ou preferência por status quo reduzem o incentivo a melhoria. 10. Falta de liderança.

Fonte: HAYES E PISANO (2008, p. 321)

Segundo Hayes e Pisano (2008, p. 325) as melhorias podem ocorrer em distintos espaços de tempo. As melhorias de médio prazo, que ocorrem em um período de poucos meses, “geralmente surge de um aprendizado e treinamento individual, melhoria de métodos e a introdução de novos materiais e equipamentos que permitem que o mesmo trabalho seja feito mais eficientemente”.

Já em um período de tempo intermediário, de um a três anos, Hayes e Pisano (2008) afirmam que uma organização pode recrutar pessoas mais eficazes, colocá-las a trabalhar na identificação de problemas e propostas de solução, conduzindo processos de P&D, reorganizando fluxos de trabalho e projetando novos produtos. Construir e explorar vantagens de escala, introduzir um produto ou uma tecnologia de processo completamente nova ou redefinir o jogo, em contrapartida geralmente requer vários anos de esforços.

A Analog Devices, que projeta e fabrica circuitos integrados especializados, conclui que o tempo necessário para que uma grande organização alcance uma determinada quantidade de melhoria é, em grande parte, tempo investido na identificação e eliminação de problemas. Já a velocidade dos ciclos de melhoria depende mais da complexidade e da burocracia organizacional do que do volume acumulado, como sugere a curva de aprendizagem tradicional.

Segundo Hayes e Pisano (2008) as melhorias podem ocorrer em distintos espaços de tempo. Para eles, as empresas se deparam, com restrições externas como, regulamentações governamentais e cláusulas impostas por contratos de trabalho. Já em nível interno, algumas dificuldades podem estar na divisão do trabalho e sua atribuição a especialistas o que pode criar organizações complexas e burocráticas, onde a comunicação é indireta e complicada, as decisões são lentas e as mudanças, difíceis de implementar.

De acordo com Hayes e Pisano (2008) as melhorias organizacionais podem ocorrer em dois níveis, o primeiro, classificado como “melhorias incrementais” e o segundo como “melhorias espetaculares”. As melhorias incrementais “geralmente são alcançadas através de mudanças na infraestrutura organizacional: suas pessoas, seus valores e comportamentos e os sistemas e políticas que afetam seu trabalho”. Já sobre as melhorias espetaculares Hayes e Pisano (2008) afirmam que:

Melhorias espetaculares geralmente necessitam (ou ao menos enfatizam) grandes mudanças estruturais, incluindo equipamentos, instalações, fornecimento e a estrutura organizacional. No longo prazo, é claro, uma aplicação consistente de uma filosofia coerente e forte, como a utilizada pelo sistema de Qualidade Seis Sigma, pode, com o passar do tempo, levar a mudanças na estrutura, assim como as melhorias drásticas similares (HAYES; PISANO, 2008, p. 338).

É fato que as organizações que visam se manter competitivas no mercado tem o processo de melhoria organizacional como um de seus maiores desafios. Uma empresa que é líder e inovadora hoje, pode ser facilmente superada por um novo concorrente amanhã e, por isso, a busca pela melhoria precisa ser um processo constante dentro das empresas, onde as pessoas, através de seu aprendizado, têm um papel fundamental. Para Hayes e Pisano (2008) os processos de melhoria contínua bem-sucedidos buscam caminhos para estimular pessoas de todos os níveis organizacionais a se envolver na identificação, descrição e comunicação de problemas, e enfatizam que “isso não ocorrerá, é claro, a não ser que as pessoas sejam premiadas, em vez de punidas ao apontá-los” (HAYES; PISANO, 2008, p. 343).

3 ADMINISTRAÇÃO DE RH E A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL

Este capítulo abordará os métodos de processos de seleção e admissão e as diferentes formas de recrutamento de talentos com perfil de liderança. Além disso, vamos focar na área de treinamento e desenvolvimento, tendo em vista que a área de Recursos Humanos foca não apenas em uma área específica, mas desde a seleção, o treinamento e desenvolvimento, inclusive a folha de pagamento. Neste ínterim, busca-se não somente destacar uma área do RH, pois esta possui vários campos interligados.

Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Para Chiavenato (2005), as pessoas são o principal ativo das organizações. Por isso é imprescindível uma avaliação periódica do quadro de colaboradores, além do que é preciso verificar a produtividade dos mesmos. A seleção se faz necessária, pois as organizações precisam mais que colaboradores e chefias com lideranças que agreguem valores em busca dos melhores resultados para a empresa. É fundamental pesquisar formas de recrutamento e seleção de bons profissionais. Pensar conceitos que envolvem a área de RH, tais como: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento para assim chegar a um nível desejado e conseguir recrutar e manter colaboradores com o perfil desejado.

Neste viés, acredita-se que a área de RH deve ser a área de maior qualificação dentro de uma organização, pois é desta área que depende o sucesso ou fracasso do empreendimento, justamente porque o capital humano é o maior tesouro de uma organização. Os seres humanos são incompletos, inacabados e precisa de motivação permanente no dia a dia. Precisa além de formação estar em constante reciclagem, por isso a importância do treinamento dos colaboradores.

Segundo Ribeiro (2005):

Essa área não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Por meio de operações gerenciais, ele precisa reter os bons profissionais na casa. Afinal, eles são a força do negócio. Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado (Ribeiro, 2005, p. 13).

O mercado está cada vez mais competitivo, exige cada vez mais produtividade e qualificação profissional. Uma empresa bem-sucedida deve funcionar como uma engrenagem conjunta de habilidades e competências sempre à disposição para ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. Para isso, seu planejamento estratégico tem foco no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades, valorizando o ser humano e a competência necessária para tornar concreta suas ações.

Ainda nesse sentido, segundo Chiavenato, (2010, p. 97) “os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças no requisito da força de trabalho”.

O processo de desenvolver líderes é imprescindível para a gestão de pessoas de forma que auxiliem as organizações a pensarem estratégias de produtividade, que reduzam a rotatividade e melhorem o clima organizacional de forma diferenciada.

Um tema que não perde sua relevância perante as mudanças é a liderança, por ser uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento de uma organização.

Não existem organizações sem pessoas, exatamente pelo fato de que os recursos e a tecnologia não são autossuficientes. São inertes e estáticos. Precisam funcionar como ferramentas ou instrumentos de trabalho das pessoas.

Neste contexto, fica claro a visão das empresas contemporâneas que passa a ter foco no potencial humano e nas suas habilidades. A liderança segundo Robbins (2009, p.154) “é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

A liderança e o papel do líder no contexto organizacional a cada dia tem sido mais debatidos nas instituições. Tem-se discutido as formas de melhor organizar o trabalho, suas habilidades competências e a gestão do conhecimento.

Para Chiavenato (2010, p.347) “o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade”. Portanto, as empresas esperam contratar pessoas com perfil de liderança com o objetivo de melhor gerir seus negócios e obter sucesso em meio a competitividade do mercado.

O papel do líder está relacionado a sua capacidade de aprimorar os processos de forma eficaz, levando os seus liderados a um nível superior para

atingir novos resultados. O líder deve compreender seu papel, a sua função para que atinja o sucesso desejado.

Atualmente as organizações repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidade (não só tarefa) e que recompensa a altura (não só financeiramente, mas psicologicamente também).

Neste contexto é comum os novos empreendimentos pensarem que a palavra chefe é algo ultrapassado e passarem a utilizar a palavra líder. As características de um líder está em sua energia, capacidade de enfrentar desafios, na sua confiança e habilidades para resolver situações problema.

Para Reis et al. (2009):

É de grande importância que o líder assuma comportamento que facilitem e estimulem o desempenho das pessoas [...] que assume o papel de facilitador do trabalho em equipe [...] caberá ao líder evidenciar comportamentos e procedimentos que irão contribuir para que sua equipe se desenvolva mais prontamente e encontre maiores facilidades na execução de suas atividades (REIS et al., 2009, p. 44).

O líder não precisa ser chefe para liderar outras pessoas, apenas precisa influenciar os outros a agirem de acordo com a sua vontade para atingir os objetivos propostos. O líder precisa ter sabedoria no tratar com as pessoas, pois é através destas que as ações serão realizadas dentro e fora do contexto organizacional. Nesse sentido é importante motivar os colaboradores no trabalho, tanto no ambiente físico, quanto no trabalho em si.

No século XXI, o líder alcançara status pela sua capacidade em lidar com as diferenças, respeitando-as como fator decisivo para o progresso do projeto e para o bem comum, ao mesmo tempo. O líder do futuro será aquele que respeitará os seus liderados, permitindo e estimulando o desenvolvimento das competências e habilidades da equipe, exercendo seu poder de uma forma mais humana. Neste viés, a liderança é imprescindível para influenciar o desempenho do grupo, onde um líder comprometido possui equipes motivadas, comprometidas com suas obrigações e com o resultado.

Se os gestores desconhecem quais são as necessidades dos funcionários, não serão capazes de proporcionar-lhes as oportunidades e

recompensas que podem satisfazer essas necessidades. Devem esperar que as necessidades das pessoas mudem. À medida que algumas necessidades são satisfeitas ou situações se alteram, o que motivava as pessoas anteriormente pode não motivá-las agora.

As ações do líder tem a finalidade de criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais motivadas. O líder deve ser um gestor de pessoas. Deve agir de forma coerente, pois é exemplo a ser seguido. Portanto, o seu papel é importante para os liderados. Contudo, suas habilidades são diferenciadas do gerente, os quais não devem ser confundidos, pois possuem diferenças comportamentais.

Líderes e gestores possuem significados e funções diferentes. As organizações precisam de ambos. Gestores são importantes para a execução de tarefas do dia a dia, já os líderes para inspirar os funcionários a ter mais rendimento a longo prazo na organização.

Para Chiavenato (2010, p.346) “nunca como hoje, em uma época de mudanças, incertezas, globalização e competitividade a liderança se tornou tão importante para sucesso organizacional”. Os desafios do mercado consistem em desenvolver gerentes com habilidade voltada a liderança.

Liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização envelhecimento da população e outras. Não basta aperfeiçoar a maneira de fazer as coisas. Para sobreviver, é preciso mudanças mais profundas, que requerem liderança (LACOMBE, 2011, P.250).

Neste contexto, é importante que haja líderes e não apenas gerentes, focando assim no potencial humano, nas inovações e no desenvolvimento de novos talentos agregando valor para a empresa.

3.1 Estilo de liderança

A liderança está presente em todos os momentos, seja na vida pessoal ou profissional. As discussões sobre os estilos de liderança surgem da necessidade de compreender estes modelos e sua importância para as empresas.

A seguir será abordado três estilos de liderança. Trata-se da teoria comportamental, de acordo com Chiavenato (2010, p. 360) “assumem que a liderança é fundamental no desempenho, graças às diferenças individuais”. São elas, segundo o autor:

a. Liderança Autocrática:

Conhecida também com Liderança Autoritária, trata-se da liderança em que o líder ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. Não há espaço para a iniciativa pessoal sendo este tipo de liderança gerador de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

b. Liderança Liberal:

Comumente chamada de *laissez-faire*, o líder tem participação mínima, parte-se do princípio de que houve um sazonalismo por parte da equipe. Assim, os liderados têm o livre arbítrio para desenvolverem e colocar seus projetos em prática. Este tipo líder acha que seu principal trabalho é a manutenção do que já foi conquistado. Não dá ordens, não traça objetivos, orienta os liderados, apenas deixa correr.

c. Liderança Democrática:

Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para gestão de pessoas. O líder orienta a equipe na execução de suas tarefas, fazendo-os participar da tomada de decisão. Neste estilo de liderança, toda equipe pode e deve contribuir com sugestões por meio de uma comunicação aberta. A dificuldade, no entanto, está na demora para se tomar decisões em tempos de crises (CHIAVENATO, 2010, p. 360).

De acordo com as teorias situacionais de lideranças parte-se do princípio de que não existe um único estilo ou característica de lideranças válida para toda e qualquer situação. O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas, sob condições extremamente variadas. Um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e num outro momento o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado.

Atualmente, as empresas começam a perceber que, os recursos humanos podem ser responsáveis pelo seu sucesso ou não, pois é deles que depende a qualidade dos serviços prestados. Diante disto, contar com profissionais capacitados torna-se indispensável em qualquer empresa que esteja voltada para a satisfação de seus clientes e o crescimento organizacional.

A realização deste trabalho deixou evidente a importância da capacitação no contexto organizacional, já que além de melhorar o rendimento e a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais, os programas voltados à capacitação também podem contribuir para a motivação dos colaboradores. Os benefícios gerados pela capacitação são visíveis, visto que através dela a empresa passa a ter em seu quadro funcionários bem preparados para exercer suas funções, capazes de se comunicar claramente e de se relacionar. Além de realizar tarefas com maior agilidade ao conhecer processos específicos e, sobretudo, estar em sintonia com os objetivos da empresa.

Se no passado um profissional formado poderia passar toda sua vida útil sem aprender nada de novo, tendo como bagagem apenas o que aprendeu no início de sua carreira, hoje isso se mostra impossível, uma vez que a globalização tornou o mercado mais complexo e dinâmico, exigindo das empresas e dos profissionais que nela atuam maior rapidez e eficiência para lidar com mudanças. Sobre a necessidade da capacitação profissional, Lacerda (2008) destaca:

Nenhuma empresa hoje quer “mão de obra”. O que se procura são “cabeças de obra”, profissionais altamente capacitados, que assumem responsabilidades, tomam decisões e resolvem situações complexas e inusitadas com rapidez e segurança. Isso não aparece do nada. Somente com constante aperfeiçoamento e estudo, o profissional consegue as ferramentas necessárias para utilizar em suas atividades diárias dentro dessas condições (Lacerda, 2008, p. 01).

Portanto, verifica-se que os profissionais precisam buscar o aperfeiçoamento contínuo em sua área de atuação e, mais do que isso, precisam ser multidisciplinares, com conhecimentos também em outras áreas, o que de alguma forma contribua para o trabalho em equipe. Entretanto, esta não deve ser uma preocupação apenas dos profissionais, mas também das empresas, como bem salienta Lacerda (2008, p. 01): “As empresas devem fomentar esse desenvolvimento pessoal, incentivando sempre seus colaboradores a não estagnarem, pois implementando a cultura de constante capacitação, tanto profissional quanto empresa saem ganhando”.

O desenvolvimento e a capacitação profissional são assuntos muito importantes, no que diz respeito ao desenvolvimento das empresas, entretanto, é importante que suas ações não se restrinjam aos treinamentos. Chiavenato (1999) explica que há uma grande diferença entre treinamento e desenvolvimento de

peessoas. Enquanto o treinamento volta-se ao presente, buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas ao cargo que a pessoa ocupa, o desenvolvimento de pessoas está focado em cargos que poderão ser ocupados no futuro, desenvolvendo novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Entretanto, treinamento e desenvolvimento são partes integrantes do processo de aprendizagem. Sobre a capacitação Alves (2004) comenta:

Há vários conceitos que permeiam o assunto capacitação e todos possuem o sentido de preparar-se, habilitar-se, tornar-se apto a realizar algo, ou seja, é necessária uma aprendizagem para que o indivíduo possa realizar certo trabalho. Isto aliado a uma tendência, na qual se procura conscientizar as pessoas que estão sendo capacitadas da importância deste processo para eles como seres humanos, e para atingir os objetivos da organização com essa capacitação (ALVES, 2004, p. 43).

O treinamento é, atualmente, uma das funções gerenciais de maior importância, dado que o foco de toda e qualquer empresa é satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, no entanto, é impossível atingir este objetivo se a empresa não contar com profissionais capacitados, pois depende deles a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, a satisfação dos clientes. Um bom programa de treinamentos pode entre outros benefícios aumentar a produtividade dos funcionários, reduzir custos, melhorar a qualidade, aumentar o ritmo das tarefas, evitar acidentes e, ainda, contribuir para a motivação dos funcionários.

Embora possam ser identificadas algumas diferenças entre o processo de treinamento e de capacitação, não se pode negar que ambas sejam importantes. Ao longo deste trabalho, verificaram-se algumas das principais técnicas de capacitação que são utilizadas pelas empresas no contexto atual, no entanto, não se pode afirmar que uma ou outra é mais eficiente, antes de se conhecer a realidade da empresa em questão e, principalmente, os objetivos do processo de aprendizagem. Como expressa Alves, 2004 apud Tachizawa, Ferreira e Fortuna, 2001, p. 44, “não existem técnicas melhores ou piores de treinamento e capacitação, e sim técnicas mais ou menos adequadas conforme os objetivos que se deseja atingir”.

Diante desta discussão fica evidente que a capacitação dos trabalhadores é uma necessidade constante, tanto para o profissional, que melhora sua empregabilidade, quanto para as empresas, que terá a sua disposição funcionários preparados para auxiliá-la no alcance de seus objetivos organizacionais. Sendo

assim, a capacitação não pode ser vista como um gasto, mas como um investimento que, cedo ou tarde, gerará resultados. Neste sentido, as empresas precisam moldar programas de capacitação para seus funcionários, atentando-se sempre para as competências que precisam ser desenvolvidas em cada setor.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho monográfico atingiu o objetivo proposto ao apresentar a importância da Gestão de Recursos Humanos para o sucesso organizacional com enfoque no Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas, bem como os seus objetivos específicos de reconhecer a importância da área de Recursos Humanos; compreender a importância do treinamento e desenvolvimento para os profissionais de uma organização e ainda, destacar os programas de treinamento e desenvolvimento utilizados pelas empresas. Pois, a problemática questionada neste trabalho é qual a importância do Treinamento e Desenvolvimento para o sucesso organizacional e como a área de RH contribui para isso.

A qualificação do profissional e a experiência contam muito na hora da seleção, quando deveria ser levado em consideração o perfil do candidato. Muitas empresas possuem uma rotatividade muito alta, onde contratam um funcionário, e este, meses depois pede demissão, as empresas precisam contratar gerentes, e muitas vezes vem de fora da empresa. Temos então dois fatores que contribuem para trazer pessoas de fora. Um dos motivos é que na hora do recrutamento não é pensado em recrutar alguém que vá crescer dentro da empresa, outro fator preponderante é que as empresas não procuram desenvolver competências para que seus funcionários se tornem gerentes e preferem contratar de fora, isso gera uma rotatividade muito grande nos cargos de chefia.

Para tanto, é preciso criar estratégias, na forma como é realizada a seleção, utilizar técnicas de recrutamento pensando em conhecer os candidatos com perfil de liderança, com foco nas necessidades da empresa, a qual precisa ter em seu pessoal profissionais com essas características.

Nos dias atuais da globalização, a competitividade faz com que o mundo esteja em constante mudança. Nesse cenário, aquele profissional que não mudar tende a ficar estagnado, é neste contexto que as pessoas, as organizações estão cada vez mais exigentes e decididas.

É imprescindível investimentos na área de Recursos Humanos, pois o capital humano é o maior bem de uma organização. O mercado está cada vez mais competitivo, exigindo assim cada vez mais produtividade e qualificação profissional.

A área de RH é fundamental dentro das organizações, na qual é responsável pelo recrutamento, pela seleção, pelo treinamento e desenvolvimento,

folha de pagamento, dentre outros. Nesta perspectiva, é fundamental o planejamento e o recrutamento, que depende o sucesso ou o fracasso de uma contratação.

Enfim, o processo de desenvolver líderes é essencial para a gestão de pessoas de forma que auxiliem as organizações a pensar estratégias de produtividade, que reduza a rotatividade e melhore o clima organizacional e seja diferenciado.

Atualmente, a capacitação profissional já não é uma questão de diferenciação para um profissional, mas uma necessidade, visto que o mercado de recursos humanos mostra-se cada vez mais competitivo. Se não houver reciclagem, em pouco tempo um profissional recém formado pode ter conhecimentos totalmente ultrapassados, o que poderá por em risco seu posto de trabalho.

Da mesma forma como o profissional precisa se preocupar com sua capacitação, as empresas também precisam ter esta preocupação, ou seja, deve procurar mecanismos para estimular e desenvolver seu quadro de pessoal. Diante desta problemática, o presente trabalho teve como objetivo central explorar o tema processo de aprendizagem e capacitação profissional no contexto organizacional, levantando seus métodos, importância e benefícios.

Para que se pudesse atingir o objetivo acima proposto, outros três objetivos específicos tiveram que ser determinados. O primeiro destes objetivos foi o de desenvolver um estudo bibliográfico sobre a importância dos recursos humanos no contexto organizacional, o qual foi atingido no deste estudo, onde se evidenciou a importância das pessoas e da correta gestão de pessoas no contexto organizacional. Hoje, as pessoas são o elemento mais importante de uma empresa, pois são elas que diferenciam uma empresa das outras, sendo responsável pela qualidade de seus serviços, a eficiência de sua produção e, principalmente, pelos processos de criação, desenvolvimento e diferenciação.

O segundo objetivo específico proposto foi o de levantar algumas das principais técnicas de capacitação e aprendizagem utilizadas pelas empresas no contexto atual. Neste trabalho, optou-se por abordar com maior profundidade os processos de treinamento, os jogos de empresa e o coaching, evidenciando que estes são apenas algumas das muitas técnicas que vem sendo utilizadas no contexto atual.

Por fim, o terceiro e ultimo objetivo proposto foi o de demonstrar a

importância da capacitação profissional na perspectiva profissional e empresarial. Este objetivo foi atingido ao longo do trabalho, haja vista que a importância da capacitação ficou evidente, tanto para a empresa quanto para os profissionais. Para os profissionais, o maior ganho é, sem dúvidas, a empregabilidade, que refere-se à sua diferenciação perante seus concorrentes.

Atualmente, apesar do elevado nível de desemprego constatado, as empresas ainda sentem dificuldades em encontrar profissionais capacitados. Neste caso, a capacitação torna-se um diferencial para o profissional. Já com relação as empresas, a capacitação dos profissionais é ainda mais importante, pois é deles que depende a performance da empresa no mercado, ou seja, sem profissionais capacitados a empresa dificilmente atingirá seus objetivos organizacionais.

Portanto, conclui-se que os objetivos determinados para este trabalho foram atingidos, gerando o entendimento de que a capacitação tem influência direta na qualidade dos serviços prestados por uma empresa e, além disso, são fatores determinantes para o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Mariano de. **A escala da capacitação profissional**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-escada-da-capacitacao-profissional-388470.html>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ALVES, Roberta Caroline Vesú. **A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias**. Revista de Iniciação Científica da FFC, v. 4, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/79/81>>. Acesso em: 20 out. 2017.

BARBOSA, Djalma G. **Treinamento: seus públicos e seus métodos**. In: BOOG, Magdalena. Manual de Gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. v. 2. p. 153 – 170.

BEHMER, Sara Isabel. **O processo de treinamento**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. V. 2. p. 121 – 134.

BOND, Maria Thereza. **Administração de recursos humanos**. 2ª Ed. Curitiba, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2002000300005>. Acesso em: 15 nov. 2017

CAFFÉ FILHO, H. P. **Importância da aprendizagem no processo de qualificação profissional**. 2008. Disponível em <<http://hcaffe.blogspot.com/2008/07/importancia-da-aprendizagem-no-processo.html>>. Acesso em: 10 out. 2017.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competência: Uma nova metodologia de gerenciamento do capital humano**. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2017.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luis Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. São Paulo: Pioneiras, 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de. **Avaliação e validação do treinamento.** In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002. V. 2. P. 135 – 152.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos na Empresa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Construção de talentos.** Coaching & Mentoring. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Recursos Humanos.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de pessoas.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 8ª Ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier: 2011.

COELHO, Marcos Paulo Copolillo; FUERTH, Leonardo Ribeiro. **A Influência da**

Gestão por Competência no Desenvolvimento Profissional. Revista Cadernos de Administração Ano 2, VOL. 1, Nº 03 Jan – Jun/2009. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_5.pdf>. Acesso em: 21 out. 2017.

CUNHA, Miguel Pina e. **O que é o 'coaching'?**. Disponível em: <http://dn.sapo.pt/2006/03/24/economia/o_e_o_coaching.html>. Acesso em: 05 out. 2017.

CUNHA, Miguel Pina e. **O que é o 'coaching'?**. Disponível em: <http://dn.sapo.pt/2006/03/24/economia/o_e_o_coaching.html>. Acesso em: 02 out. 2017.

FELIPPE, Maria Inês. **Entrevista por Competência.** Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=49>>. Acesso em: 01 out. 2017.

FERREIRA, Ana P.; BRITO, Gustavo; RIBAS, Marcos. **No mundo atual, só sobrevive quem está capacitado.** Disponível em: <<http://www.atribunamt.com.br/2008/06/no-mundo-atual-so-sobrevive-quem-esta-capacitado/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

FLAHERTY, J. **Coaching: evoking excellence in others.** Woburn, Butterworth-Heinemann, 1999.

FRANÇA, A.C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas S.A, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; BERNARD, Ricardo Rodrigo Stark. **Utilização das técnicas de simulação empresarial associada a construção e aplicação de sistemas de informações gerenciais e de apoio às decisões no ensino da contabilidade gerencial.** Disponível em: <www.intercostos.org/documentos/Trabajo180.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

HAYES, Robert; PISANO, Gary. **Produção, Estratégia e Tecnologia. Em busca da vantagem competitiva.** São Paulo: Bookmann, 2008.

KALLÁS, David. **A utilização de jogos de empresas no ensino da administração.**

Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/utilizacao-jogos-empresas-ensino-administracao/utilizacao-jogos-empresas-ensino-administracao.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2017.

KNUPP, Jorge; OLIVEIRA, Adriana Leonidas de. **Novos tempos, novos paradigmas e as competências necessárias**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anaais/arquivos/0603_0790_01.pdf>. Acesso em: 02 out 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **Capacitação profissional e o novo cenário das organizações**. Disponível em: < <http://www.artigos.com/artigos/2706-capacitacao-profissional-e-o-novo-cenario-das-organizacoes>>. Acesso em: 01 out. 2017.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo. Editora Saraiva, 2006.

_____. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo, Saraiva: 2011.

MALSCHITZKY, Nancy. Empregabilidade X Empresabilidade. O ambiente empresarial deve estimular o desenvolvimento profissional. Disponível em: <http://www.cde.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n2_junho_2002/gestao2_e_mpregabilidade_x_empresabilidade.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Relações trabalhistas no Brasil**: administração e estratégia. São Paulo: Futura, 2001.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, Cristhine Reis; BALTAZAR, Maria Luiza Felipe; MELO, Mônica Seixas de Oliveira. **Por que identificar as competências em uma organização pública de saúde?** Disponível em: <[www.saude.sc.gov.br/.../Realese-Gestão%20por%20competencia%20%20-%20SES\(2\).doc](http://www.saude.sc.gov.br/.../Realese-Gestão%20por%20competencia%20%20-%20SES(2).doc)>. Acesso em: 11 out. 2017.

MELO, F. A. de O. *et al.* **A influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder.** Trabalho apresentado ao IX Simpósio de Excelência e Tecnologia Resende, Resende, 2012.

MIELLI, Helenice Camargo. **Tópicos especiais avançados em prática organizacional:** a dinâmica do trabalho com grupos. Disponível em: <<http://www.ajes.edu.br/arquivos/20090318113257.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

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

PERES, Andreazza. **Gestão por Competências.** Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/gestao-por-competencias-668915.html>>. Acesso em: 15 out. 2017.

REGNIER, Roberto C. **Formação de pessoal: comunicação e treinamento na empresa.** Brasília, DF: Coordenada, 1971.

REIS, A.M.; TONET, H.; JR, L. C. B.; COSTA, M.E.B. **Desenvolvimento de equipes:** Série gestão de pessoas. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SALES, André. **O medo de ser avaliado.** Disponível em: <http://www.kienbaum.com.br/relacoes_publicas_press_releases.php?press_id=32>. Acesso em: 20 out. 2017.

WILLIANS, C. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

VENUTO, Viviane Lopes. **Capacitação profissional x Qualidade de vida**. Disponível em: <<http://www.virtu.ufjf.br/artigo%20a5.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2017.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo. E.V.P.; 2001.