



TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: ENTENDIMENTOS, PERSPECTIVAS E APLICABILIDADES

ISBN: 978-65-5825-124-8

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:
ENTENDIMENTOS, PERSPECTIVAS E
APLICABILIDADES**

Lucas de Souza

Centro Universitário – UNIESP

Cabedelo - PB
2022



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIESP

Reitora

Érika Marques de Almeida Lima

Pró-Reitora Acadêmica

Iany Cavalcanti da Silva Barros

Editor-chefe

Cícero de Sousa Lacerda

Editores assistentes

Márcia de Albuquerque Alves
Josemary Marcionila F. R. de C. Rocha

Editora-técnica

Elaine Cristina de Brito Moreira

Corpo Editorial

Ana Margareth Sarmiento – Estética
Anneliese Heyden Cabral de Lira – Arquitetura
Daniel Vitor da Silveira da Costa – Publicidade e Propaganda
Érika Lira de Oliveira – Odontologia
Ivanildo Félix da Silva Júnior – Pedagogia
Jancelice dos Santos Santana – Enfermagem
José Carlos Ferreira da Luz – Direito
Juliana da Nóbrega Carreiro – Farmácia
Larissa Nascimento dos Santos – Design de Interiores
Luciano de Santana Medeiros – Administração
Marcelo Fernandes de Sousa – Computação
Paulo Roberto Nóbrega Cavalcante – Ciências Contábeis
Maria da Penha de Lima Coutinho – Psicologia
Paula Fernanda Barbosa de Araújo – Medicina Veterinária
Rita de Cássia Alves Leal Cruz – Engenharia
Rogério Márcio Luckwu dos Santos – Educação Física
Zianne Farias Barros Barbosa – Nutrição

Copyright©2022 – Editora UNIESP

É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998) é crime estabelecido no artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta publicação é de inteira responsabilidade do(os) autor(es).

Designer Gráfico:
Mariana Moraes de Oliveira Araújo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Padre Joaquim Colaço Dourado (UNIESP)

S725t Sousa, de Lucas.

Treinamento e desenvolvimento: entendimentos, perspectivas e aplicabilidades [recurso eletrônico] / Lucas de Souza. - Cabedelo, PB : Editora UNIESP, 2022.

86 p.; il. p&b, color.

Tipo de Suporte: E-book
ISBN: 978-65-5825-124-8

1. Gestão de pessoas. 2. Mercado de trabalho 3. Organizações contemporâneas. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Desenvolvimento humano. 6. Treinamento de pessoal. I. Título.

CDU : 658.3

Bibliotecária: Elaine Cristina de Brito Moreira – CRB-15/053

Editora UNIESP

Rodovia BR 230, Km 14, s/n,
Bloco Central – 2 andar – COOPERE
Morada Nova – Cabedelo – Paraíba
CEP: 58109-303

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	
DEMANDAS DE MERCADO E SUAS INFLUÊNCIAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E SUAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	05
CAPÍTULO 2	
INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS	23
CAPÍTULO 3	
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	42
CAPÍTULO 4	
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	59

CAPÍTULO 1

DEMANDAS DE MERCADO E SUAS INFLUÊNCIAS SOBRE AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS E SUAS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

1 VISÃO GERAL SOBRE EMPRESA

Antes de entendermos as influências do mercado sobre a Gestão de Pessoas das empresas, é importante que nós façamos uma breve recapitulação do que entendemos por empresas e gestão. Esse exercício é importante, uma vez que é dentro de organizações que irão ser desenvolvidas diferentes estratégias como, por exemplo, as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que contribuem para o desenvolvimento dos funcionários nas empresas contemporâneas, atendendo, assim, demandas atuais do mercado. Para começar, visualizemos a Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Imagem sobre empresas



Fonte: Blog Software Avaliação (2020, n.p).

Disponível em - <https://blog.softwareavaliacao.com.br/gestao-empresarial/> Acesso em: 25 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 1 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com as empresas? Bem, ao visualizar a imagem, é possível verificar diferentes desenhos ou figuras que nos remetem a ideias, crescimento, inovação, lucro, rentabilidade, tecnologia, dentre outros. Todos esses aspectos caracterizam (de forma mais ou menos intensa) as organizações contemporâneas. Assim, é possível inferir que as empresas precisam lidar no seu cotidiano com diferentes elementos que garantam sua atuação no mercado.

Mas, então, o que é uma empresa? Quais são as suas principais características? Segundo Miranda (2009, p. 3), uma empresa pode ser compreendida como uma “[...] associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário [...]”. Ainda segundo a autora, uma empresa também pode ser visualizada como uma “[...] atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3).

A partir das definições acima, visualiza-se que uma empresa carrega em sua definição a ideia de conjunto de atividades que são executadas para explorar determinado ramo de negócio. Além disso, a atuação das organizações ocorre por meio da oferta de serviços e/ou produtos, os quais são disponibilizados ao mercado para atender as necessidades de variados perfis de clientes.

Outro aspecto relevante nas definições acima é que uma empresa carrega dentro de si a ideia de organização para que suas atividades sejam colocadas em prática. Ou seja, uma empresa, diante do volume de atividades com as quais está envolvida, precisa organizar o que vai fazer, quando vai fazer, quanto suas ações irão custar, quem serão os envolvidos e quais os resultados que deverão ser alcançados. É nesse momento que ganha relevância a ideia de gestão. Visualizemos a Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Imagem sobre gestão



Fonte: Equipe ATS ([2020?], n.p).

Disponível em - <https://atsinformatica.com.br/blog/os-5-beneficios-que-o-sistema-de-gestao-integrada-promove-na-sua-empresa/> Acesso em: 25 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 2 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com a gestão das empresas? Bem, ao visualizar a imagem é possível verificar a existência de engrenagens que estão conectadas entre si e que representam diferentes elementos como, por exemplo, alvo, tecnologias, ferramentas, resultados, dentre outros. Um aspecto central da Figura 2 reside no fato das engrenagens estarem organizadas de forma interligada. Assim, uma engrenagem contribui para o correto funcionamento da outra.

As empresas funcionam de forma semelhante. Miranda (2009) evidencia que as atividades das empresas não são isoladas. Elas representam “[...] uma série pré-determinada e coordenada de atos, visando uma finalidade produtiva [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Nesse sentido, para que uma organização opere de forma adequada é necessário que haja organização das diferentes atividades, processos e estratégias que formam uma determinada empresa e que são interligadas entre si, ou seja, é preciso que haja gestão.

De acordo com Pires (2019, n.p), gestão pode ser compreendida como “[...] o ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo [...]”. Nesse sentido, compreende-se que a gestão

busca justamente proporcionar a organização das atividades, estratégias, processos, pessoas e outros elementos que caracterizam uma empresa, a fim de que esse empreendimento possa alcançar seus objetivos.

Mas, será que a gestão é a mesma nas diferentes empresas que existem no mercado? E será que ela é a mesma ao longo de todos esses anos? A resposta é não para ambas as perguntas! Assim como as empresas evoluem, novos elementos são inseridos em suas gestões, bem como novos objetivos são almeçados pelas gestões dessas diferentes empresas. É nesse contexto que se desenvolve o conceito de estratégias, seus tipos e sua importância para as empresas e para a melhoria da gestão dos colaboradores dentro de uma organização, assuntos que serão tratados ao longo da próxima subseção.

2 VISÃO GERAL SOBRE ESTRATÉGIA

Com o passar dos anos, o mercado está cada vez mais competitivo, acirrado e volátil, exigindo das organizações contemporâneas novas posturas, materializadas em novas estratégias que contribuam com sua diferenciação competitiva e, conseqüentemente, com a perenização de sua atuação no mercado. Assim, muito se fala que as empresas contemporâneas precisam executar estratégias assertivas em diferentes âmbitos organizacionais como, por exemplo: melhorar seu atendimento; fidelizar os atuais e prospectar novos clientes; inovar em seus serviços, produtos e processos; divulgar melhor sua marca; dentre outros exemplos de aplicação de estratégias. Porém, o que é estratégia? Quais suas principais características? Quais os níveis de estratégia que existem em uma empresa? É a partir da busca pelas respostas dessas perguntas que iremos aprofundar nossos entendimentos iniciais sobre estratégias e, em seguida, compreender como as demandas de mercado influenciam a Gestão de Pessoas e suas estratégias executadas pelas empresas contemporâneas. Para começar, visualizemos a Figura 3, evidenciada a seguir:

Figura 3 – Imagem sobre estratégia



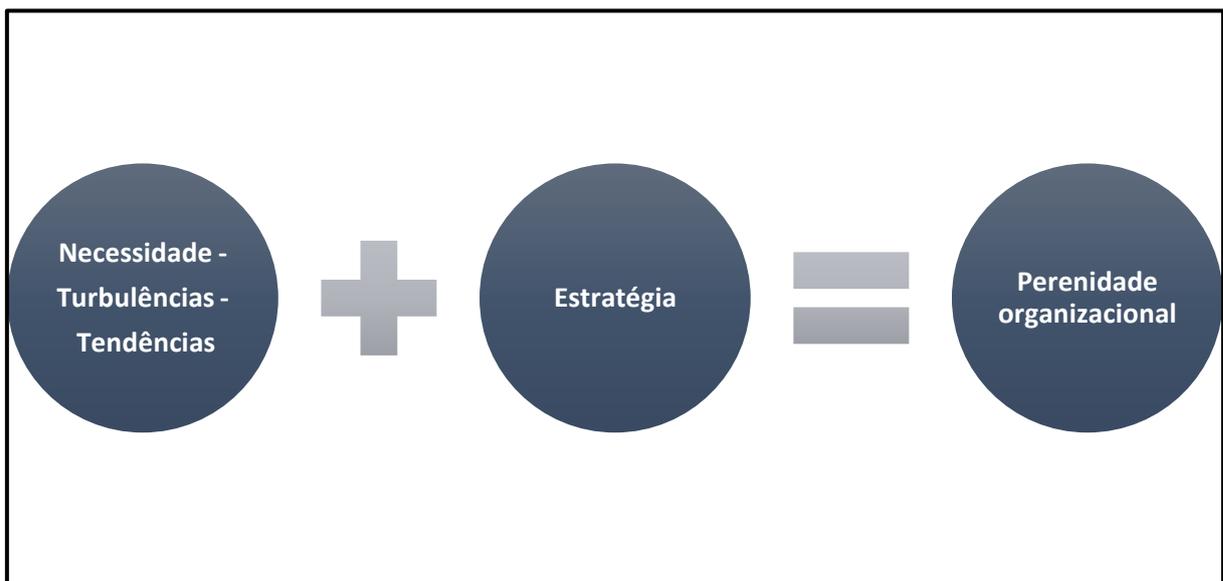
Fonte: Press Manager (2017, n.p). Disponível em - <https://www.pressmanager.com.br/5-etapas-para-definir-estrategia-eficiente/> Acesso em: 25 maio 2022.

Quais compreensões a Figura 3 nos passa? Quais elementos são visíveis na imagem? Qual sua relação com estratégias organizacionais? Bem, ao visualizar a imagem é possível verificar que se trata de um jogo de xadrez, no qual existem duas pessoas competindo entre si. Ainda na imagem é possível visualizar que 01 (um) dos jogadores está movimentando uma peça específica, objetivando com esse movimento alcançar algum objetivo ou resultado dentro do seu planejamento do jogo. A partir dessa movimentação, acontecerá alguma consequência no seu competidor ou oponente, o qual poderá executar algum outro movimento, a fim de reverter, neutralizar ou contra-atacar a ação executada pelo jogador que aparece na imagem.

A partir dessas compreensões, é possível traçar um paralelo com os entendimentos acerca de estratégias organizacionais. As estratégias que as empresas executam, buscam alcançar diferentes objetivos que essas organizações apresentam em um determinado período, bem como em um determinado mercado onde atuam. E como foi mencionado anteriormente, os mercados na atualidade estão cada vez mais turbulentos, incertos e envoltos em mudanças cada vez mais frequentes, o que pressiona as empresas contemporâneas a idealizar, executar e

gerenciar estratégias que as tornem capazes de lidar de forma assertiva com esse contexto. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Barbosa e Brondani (2004, p. 109), os quais afirmam que a estratégia de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade dessa empresa em “[...] posicionar-se corretamente frente às situações [...] de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas [...]”. Esses entendimentos também podem ser visualizados na Figura 4, evidenciada a seguir:

Figura 4 – Estratégia como forma de perenizar a atuação das empresas nos mercados atuais



Fonte: Elaboração própria (2021).

Nesse sentido, ao visualizarmos a Figura 4 acima, compreendemos que os entendimentos sobre estratégias ganham relevância, uma vez que possibilitam que as empresas se ajustem continuamente às pressões e interferências que sofrem nos mercados e localidades onde se inserem, contribuindo, assim, para sua perenidade. Essas compreensões também ganham respaldo nos entendimentos de Barbosa e Brondani (2004). Esses autores evidenciam que estratégias organizacionais estão relacionadas a “[...] capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109).

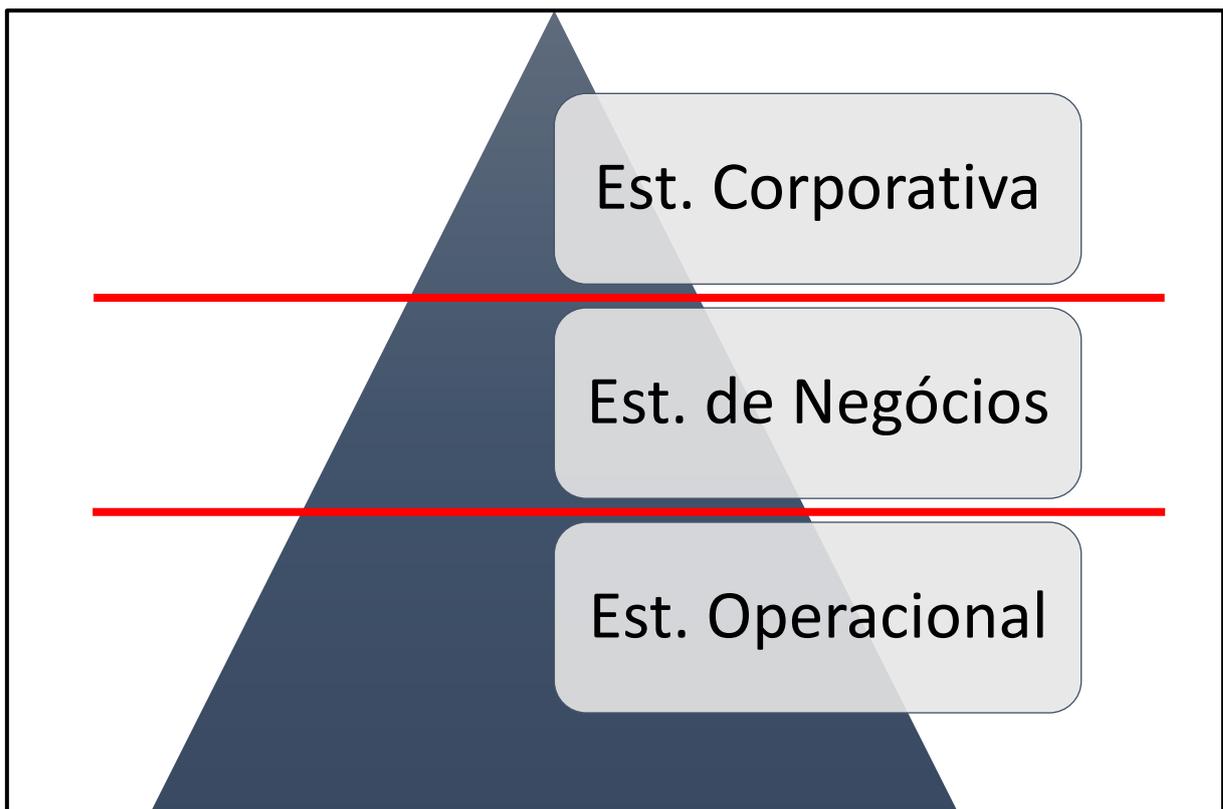
Outra compreensão sobre estratégias que ganha respaldo tanto na teoria,

quanto na prática de mercado, está relacionada com planejamento ou caminho ou percurso que uma empresa deve executar para alcançar seus objetivos no curto, médio e longo prazo. Ressalta-se, nesse sentido, que como o mercado passa por mudanças ao longo do tempo, também irão mudar os objetivos das empresas em cada período histórico e, conseqüentemente, deverão mudar suas estratégias. Essas compreensões estão alicerçadas nos entendimentos de Thompson Jr. e Strickland III (2000 apud TERENCE, 2002, p. 13), ao afirmarem que a estratégia de uma empresa pode ser compreendida como:

[...] conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Ainda sobre a aplicação prática das estratégias no cotidiano organizacional, ganha relevância as compreensões acerca dos chamados níveis de estratégias que existem em uma empresa. De acordo com Terence (2002) e Thompson Jr. e Strickland III (2000 apud TERENCE, 2002, p. 16-17), existem 03 (três) níveis de estratégia em uma empresa e que são evidenciados no Figura 5, exposta a seguir:

Figura 5 – Níveis de estratégias organizacionais



Fonte: Elaboração própria (2021).

A estratégia corporativa é aquela realizada nos mais altos níveis da administração de uma empresa e busca, dentre outros objetivos, criar e manter sinergia entre as diferentes áreas da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002). Por sua vez, a estratégia de negócios “[...] envolve a tomada de decisão [...] para cada negócio em que a empresa atua [...]” (TERENCE, 2002, p. 16) e busca desenvolver aspectos, características e padrões dos serviços e bens da empresa que despertem o interesse dos consumidores, fazendo com que a empresa ganhe destaque no mercado (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002). Por fim, a estratégia operacional é voltada para as unidades mais básicas das operações das empresas como, por exemplo, fábricas e busca fazer com que as operações cotidianas em cada área da empresa sigam a estratégia maior da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

Após compreendermos mais sobre estratégias, suas características e seus níveis de atuação, podemos agora visualizar como as demandas de mercado influenciam a Gestão de Pessoas e suas estratégias executadas pelas empresas contemporâneas, sendo esse assunto trabalhado na próxima subseção.

3 DEMANDAS DO MERCADO ATUAL E SUAS PRESSÕES SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS E SUAS ESTRATÉGIAS

Mudanças! Essa é uma das palavras-chave do mercado atual. Esse mercado, no qual as empresas contemporâneas se inserem, está cada vez mais mutável, volátil e competitivo. E essas mudanças que caracterizam o mercado atual são cada vez mais rápidas, imprevisíveis e estratégicas, pressionando as organizações a acompanharem e se adaptarem a essas mudanças, bem como criar tendências que possam satisfazer novos consumidores, com cada vez mais novas e diferentes necessidades. Esses entendimentos encontram respaldo nas compreensões de Chiavenato (2014, p. 34), ao afirmar que, no mercado, “A característica principal são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, turbulentas e inesperadas [...]”. Ainda para esse autor, “[...] a economia internacional transformou-se em economia mundial e global. A competitividade tornou-se intensa e complexa entre as organizações [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 34), pressionando as empresas a se

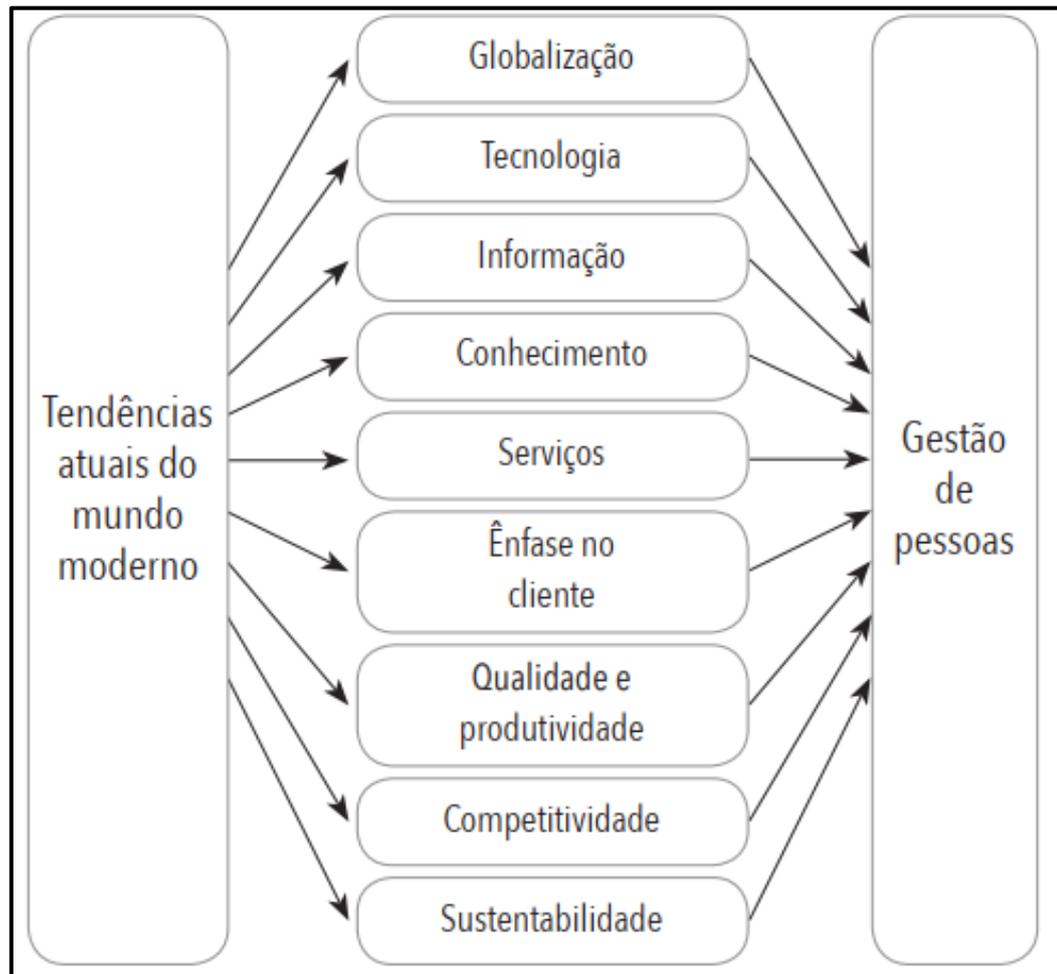
diferenciarem no mercado.

Assim, os diferentes tipos de organizações estão cada vez mais suscetíveis às pressões de mercado, uma vez que essas empresas lidam diretamente com essas mudanças de paradigmas, as quais irão impactar, também, a forma das empresas de idealizar, produzir e entregar seus serviços e produtos e, conseqüentemente, na forma das organizações gerenciarem seus colaboradores e alcançarem seus objetivos financeiros. Essas compressões vão ao encontro dos entendimentos de Melo *et al.* (2012, p. 2), ao afirmarem que a “[...] gestão das organizações estão entre as mais afetadas pela mudança de paradigmas [...]” e isso ocorre, uma vez que as empresas estão diretamente relacionadas “[...] à produção de bens e serviços [...]” e, portanto, se “[...] tornam alvos potenciais para a difusão de novas teorias [...]” e de novas tendências e demandas do mercado.

Essas novas tendências e demandas do mercado refletem o momento de nossa sociedade e das necessidades das pessoas que nelas vivem. Como nossas sociedades vivenciam questões relacionadas às novas tecnologias que surgem, à sustentabilidade e preservação ambiental, à diversidade de perfis de pessoas, ao acesso facilitado ao conhecimento e à diferentes informações, dentre outras questões, é natural que as empresas, que se inserem nessas sociedades, precisem acompanhar essas tendências, as quais refletem necessidades dos atuais consumidores e suas mudanças “[...] cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 40). Nesse sentido, é possível afirmar que “O mundo moderno se caracteriza por tendências que envolvem: globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade, sustentabilidade” (CHIAVENATO, 2014, p. 40), dentre outras.

Na Figura 6, exposta a seguir, estão algumas dessas tendências presentes na sociedade e que impactam as organizações. E todo esse cenário não é estático ou finalístico, ou seja, as tendências mudam, afetam clientes e “[...] continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 40), ou seja, seus colaboradores.

Figura 6 – Os novos e mutáveis desafios



Fonte: Chiavenato (2014, p. 40).

Esse cenário mercadológico marcado por tendências, mudanças e necessidades cada vez mais velozes e inovadoras reflete o período em que vivemos, que passou a ser chamado de “Era da Informação” (CHIAVENATO, 2014, p. 34). Esse período exige das organizações cada vez mais flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, inovação, dentre outras habilidades que as tornem capaz de atender mercados e clientes com necessidades e, conseqüentemente, demandas cada vez mais exigentes, diferenciadas e velozes. Essas compreensões vão ao encontro dos entendimentos de Chiavenato (2014, p. 34), ao mencionar que “Na Era da Informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança [...]”, para que consigam “[...] enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência [...]”.

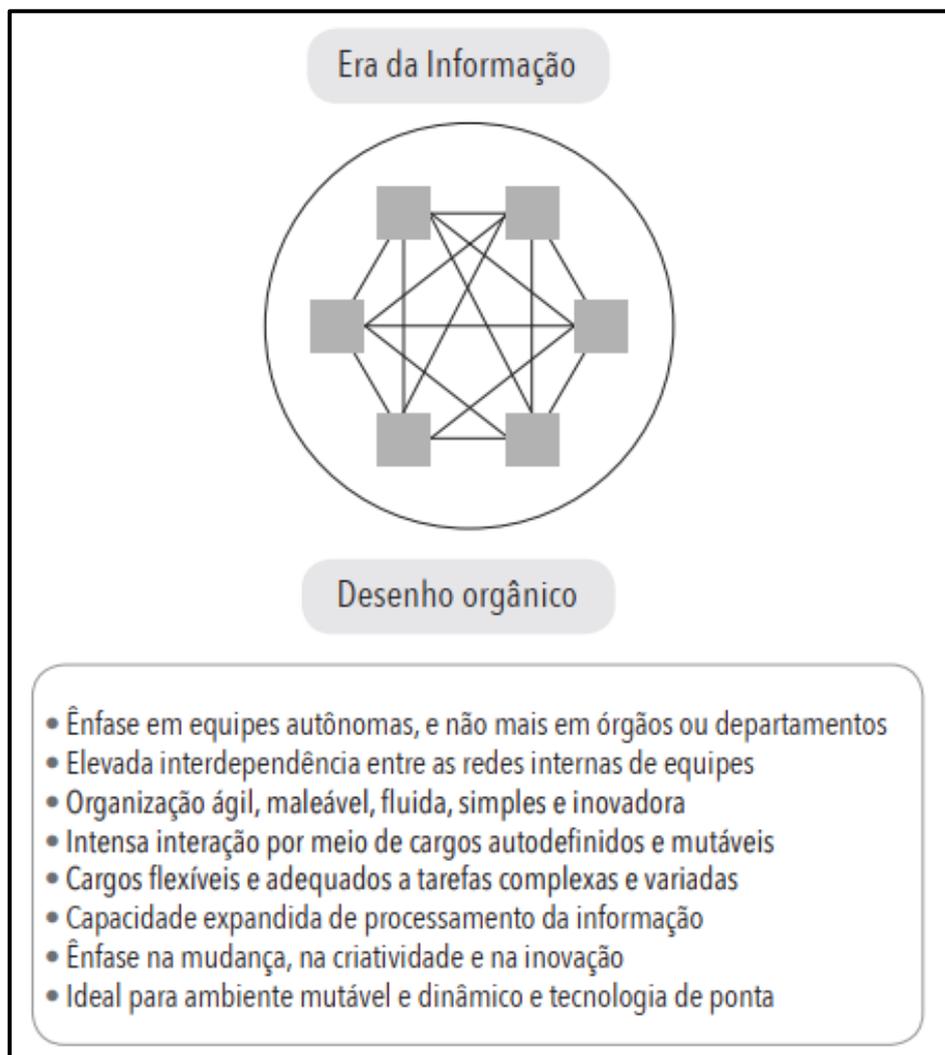
Essas tendências, mudanças e necessidades pressionam poderosamente as

empresas contemporâneas, fazendo com algumas delas modifiquem sua estrutura organizacional, bem como a forma de desenvolver seu quadro de funcionários. Isso ocorre, justamente, para que a empresa possa melhor se organizar para, conseqüentemente, melhor atenda às necessidades de seu público. Nesse sentido:

Em organizações mais expostas às mudanças ambientais, a estrutura organizacional abandonou órgãos fixos e estáveis para se basear em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com objetivos definidos (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Na Figura 7, exposta a seguir, está evidenciado como é o desenho da estrutura e das relações entre pessoas, cargos e setores nas empresas contemporâneas pressionadas pelas demandas do mercado na atualidade, o qual reflete as pressões e necessidades da “Era da Informação” (CHIAVENATO, 2014, p. 34).

Figura 7 – Desenho orgânico típico da Era da Informação



Fonte: Chiavenato (2014, p. 35).

Como foi possível visualizar na Figura 7, o cenário mercadológico atual influencia tão fortemente as organizações, impactando, inclusive, nas estratégias que as empresas contemporâneas executam para gerenciar o seu quadro de funcionários. Visualizem a Figura 7 e constatem que as estratégias adotadas criam equipes autônomas, facilitam a flexibilidade dos cargos, promovem interação entre equipes, buscam desenvolver pessoas para serem mais criativas e inovadoras, promovem uma configuração mais fluida da estrutura da empresa, dentre outras estratégias que diferem de outros períodos nos quais as empresas estavam inseridas. Assim, “Todas essas forças influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar com as pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 40). Diante de tudo isso, Chiavenato (2014, p. 40) complementa seu raciocínio ao mencionar que, diante das mudanças presentes na sociedade e no mercado, as empresas acabam sendo impactadas e influenciadas e, também, “[...] as pessoas sentem o impacto dessas influências e necessitam de apoio e suporte por parte dos seus líderes e executivos. E estes requerem, por seu lado, o apoio e suporte da GP [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 40).

E diante de todo esse contexto de mudança no mercado atual, qual a função da área da Gestão de Pessoas? Qual deve ser o papel executado pelo setor de Recursos Humanos diante dessa realidade atual? E qual a contribuição das pessoas para a execução das estratégias e o alcance dos objetivos organizacionais das empresas contemporâneas? Em uma perspectiva gerencial, cabe a área de Gestão de Pessoas visualizar quais são as estratégias adotadas pela empresa e alinhar o setor de Recursos Humanos ao direcionamento estratégico da organização, o qual já reflete a adaptação da empresa diante das mudanças e pressões existentes no mercado. Esses entendimentos vão ao encontro das compreensões de Ávila e Stecca (2015, p. 22) ao mencionar que:

O papel estratégico a ser desempenhado, passa a repensar as atividades próprias da área de RH em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas [...].

Do ponto de vista operacional, ou seja, cotidiano da Gestão de Pessoas, cabe a essa área idealizar, executar e gerenciar estratégias que potencializem a atuação das pessoas (individualmente e em equipes), contribuindo para a melhor execução de processos, atividades e funções e, conseqüentemente, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. Para que isso ocorra, a área de Recursos Humanos deverá atuar no processo de mudança das pessoas e equipes de setores,

uma vez que esse novo perfil organizacional não é alcançado sem um processo de mudança. Assim, cabe à Gestão de Pessoas, criar as estratégias que irão contribuir para exponenciar “[...] os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva. A gestão da mudança é uma das mais importantes contribuições da área de recursos humanos para a gestão estratégica [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 22).

Ressalta-se que a preocupação com a formulação de estratégias pela área de Gestão de Pessoas, justifica-se, uma vez que serão as pessoas que irão executar processos, atender clientes, vender, produzir, dentre outras atividades que irão levar as empresas ao alcance de seus objetivos organizacionais. Esses entendimentos, encontram respaldo nas compreensões de Ávila e Stecca (2015, p. 23) ao mencionar que as pessoas são os agentes organizacionais “[...] que formulam e implementam as estratégias organizacionais necessárias à obtenção dos resultados desejados [...]”, portando “[...] sua atuação constitui um elemento diferenciador no sucesso da organização [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 23).

Assim, “Todas as organizações vivem na busca incessante de novas formas de gerenciar o seu capital humano [...]”. (MELO *et al.*, 2012, p. 2). Isso ocorre, uma vez que diante de tantas mudanças que ocorrem no mercado e que pressionam as empresas, serão as pessoas os elementos dentro das organizações responsáveis, justamente, por trazer melhorias, inovações e, conseqüentemente, resultados para as empresas, tornando-se “[...] visível que o diferencial competitivo das organizações está nas pessoas nelas inseridas e em seus recursos disponíveis” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 19). Essa compreensão se dá, uma vez que mesmo que tecnologias, técnicas e processos sejam fundamentais para melhor a atuação das empresas, garantindo sua competitividade no mercado, “[...] é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos [...]” (MELO *et al.*, 2012, p. 2).

Daí a importância da Gestão de Pessoas e suas estratégias para garantir que as organizações irão se posicionar de forma assertiva frente as novas demandas do mercado atual. Diante disso, outros assuntos centrais sobre a Gestão de Pessoas, bem como sobre suas estratégias e, sobretudo, sobre as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) serão trabalhados nas próximas unidades! Até lá! Abraço!

4 ESTUDO DE CASO

A estratégia de Luiza Helena Trajano para vacinar todos os brasileiros até setembro

Iniciativa Unidos pela Vacina, lançada pela empresária, reúne empresas como Magazine Luiza, Suzano, Gol, Agência África, Febraban e IDV para tentar derrubar obstáculos logísticos e imunizar mais rapidamente a população brasileira

André Sollitto •09/02/21 • 17h54



Luiza Helena Trajano, presidente do conselho de administração do Magazine Luiza (Foto: Nilton Fukuda/Estadão).

Pouco menos de um mês após o início da vacinação no Brasil, a demora para imunizar os grupos de riscos, a falta de insumos e a escassez de doses disponíveis ainda preocupa. A iniciativa Unidos pela Vacina quer mudar essa realidade e vacinar toda a população brasileira até setembro.

Trata-se de um grupo de empresas sob a liderança de Luiza Helena Trajano, presidente do conselho do Magazine Luiza, que vai usar sua influência e sua infraestrutura para ajudar nos esforços de vacinação.

O grupo reúne a varejista Magazine Luiza, a fabricante de papel e celulose Suzano, a companhia aérea Gol, a agência de publicidade África, o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV) e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban). Outras companhias também participam da iniciativa, mas seus nomes não foram divulgados.

O objetivo é entender os gargalos e agir para resolvê-los – e não comprar vacinas. “O Brasil tem uma cultura de vacinação maravilhosa”, disse Trajano, em evento online nesta terça-feira, 9 de fevereiro, em que deu detalhes sobre a iniciativa. “Mas temos que entender como estão as UBS de cada cidade e quais os obstáculos”.

Os esforços estão divididos em algumas frentes. Há um diálogo com o governo federal, com os Estados e com os municípios para entender as dificuldades específicas de cada cidade. Marcelo Silva, presidente do IDV, está à frente do diálogo com o governo federal. Segundo ele, são reuniões semanais para entender de que maneira a iniciativa pode agir.

Embora o movimento tenha sido lançado oficialmente hoje, os esforços já começaram há algumas semanas. O investidor Eduardo Sirotsky Melzer, sócio da gestora EB Capital, responsável pelos esforços de comunicação, diz que um grande mapeamento de todos os municípios brasileiros, com informações de logística e de locais disponíveis para aplicação de vacinas, será divulgado no fim desta semana. Com esses dados, será possível estabelecer um plano de ação mais claro.

Há outro grupo, subdividido em categorias, que vai cuidar de questões práticas, como logística, armazenamento e aplicação. Walter Schalka, presidente da Suzano, cuidará da parte ligada a vacinas, como a busca por seringas e agulhas. Paulo Kakinoff, presidente da Gol, está à frente dos esforços de armazenamento.

O último grupo ficará responsável pela comunicação. Melzer afirma que campanhas serão criadas tanto para comunicar cada iniciativa do movimento quanto para incentivar a população a se vacinar.

A Agência África, de Nizan Guanaes, está elaborando uma campanha em que times com rivalidade históricas e empresas que competem frente a frente aparecem juntas. “Queremos mostrar que é vacina que vai nos trazer de volta aos trilhos, independente da concorrência empresarial e visão política”, diz Melzer.

O grupo Unidos pela Vacina diz que ainda não viu a necessidade de alocar recursos para ajudar nos esforços de imunização. “Se o problema fosse só dinheiro estava fácil resolver”, disse Trajano.

A ideia surgiu a partir de um chamado de Trajano a seu Grupo Mulheres do Brasil, que conta com mais de 70 mil voluntárias de vários setores da sociedade civil. “Entendemos que sozinhas não daríamos conta. Começamos a convidar pessoas para participar do esforço”, conta a empresária.

A falta de doses, no entanto, continua sendo um entrave. E como a iniciativa não vai comprar nenhuma vacina, os esforços dependem da disponibilidade. “Estamos fazendo força. Pode ser que a gente chegue em junho e eu diga que não deu certo”, afirma Trajano.

Desde que o Brasil foi atingido pelo novo coronavírus, empresas têm se mobilizado para mitigar os impactos da pandemia. Em janeiro, quando Manaus se tornou mais uma vez o epicentro da doença, o setor privado doou cilindros de oxigênio para os hospitais da região. Meses antes, foram doadas máscaras de proteção, álcool gel e respiradores.

Segundo o Monitor de Doações da Covid-19, da Associação Brasileira de Captadores de Recursos, foram doados R\$ 6,5 bilhões por 554 mil doadores até agora. A maior delas foi do Itaú Unibanco, que doou R\$ 1,4 bilhão e criou o Todos pela Saúde para gerir a alocação desses recursos.

Nem todas as iniciativas, porém, foram aplaudidas pela sociedade. No final de janeiro, um grupo de empresas manifestou interesse em comprar doses de vacina e doar ao menos metade delas para o Ministério da Saúde. As outras seriam aplicadas em seus funcionários. Mesmo com o aval do governo, o projeto teve repercussão negativa e foi abandonado.

Fonte: Neo feed. Disponível em: <https://neofeed.com.br/blog/home/a-estrategia-de-luiza-helena-trajano-para-vacinar-todos-os-brasileiros-ate-setembro/> Acesso em: 25 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. O que é estratégia?
2. Qual tipo de estratégia pode ser visualizada no texto? Corporativa? De negócios? Operacional? Justifique sua resposta.

3. A partir da situação exposta no texto, quais estratégias ou ações de Gestão de Pessoas poderiam ter sido executadas para garantir que a vacinação de todos os brasileiros fosse alcançada até setembro de 2021 como objetivava a iniciativa “Unidos pela Vacina”? Ou seja, como as pessoas poderiam contribuir para o alcance do objetivo da iniciativa “Unidos pela Vacina”?

GLOSSÁRIO

Empresa: Compreendida como uma “[...] associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Além disso, também pode ser visualizada como uma “[...] atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços [...]” (MIRANDA, 2009, p. 3). Uma empresa carrega em sua definição a ideia de conjunto de atividades que são executadas para explorar determinado ramo de negócio. Além disso, a atuação das organizações ocorre por meio da oferta de serviços e/ou produtos, os quais são disponibilizados ao mercado para atender as necessidades de variados perfis de clientes.

Estratégia: Pode ser compreendida como a capacidade dessa empresa em “[...] posicionar-se corretamente frente às situações [...] de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas [...]” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109). Além disso, também pode ser compreendida como a “[...] capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional” (BARBOSA; BRONDANI, 2004, p. 109).

Estratégia Corporativa: É aquela realizada nos mais altos níveis da administração de uma empresa e busca, dentre outros objetivos, criar e manter sinergia entre as diferentes áreas da empresa (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

Estratégia de Negócios: É aquela que “[...] envolve a tomada de decisão [...] para cada negócio em que a empresa atua [...]” (TERENCE, 2002, p. 16) e busca desenvolver aspectos, características e padrões dos serviços e bens da empresa que despertem o interesse dos consumidores, fazendo com que a empresa ganhe destaque no mercado (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

Estratégia Operacional: É aquela voltada para as unidades mais básicas das operações das empresas como, por exemplo, fábricas e busca fazer com que as operações cotidianas em cada área da empresa sigam a estratégia maior da organização (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2000 apud TERENCE, 2002).

Gestão: Compreendida como “[...] o ato de gerenciar pessoas, processos, ativos e estratégias em um alinhamento comum em direção a um objetivo [...]” (PIRES, 2019, n.p). Compreende-se que a gestão busca justamente proporcionar a organização das atividades, estratégias, processos, pessoas e outros elementos que caracterizam uma empresa, a fim de que esse empreendimento possa alcançar seus objetivos.

“Era da Informação” (CHIAVENATO, 2014, p. 34): Período que exige das

organizações cada vez mais flexibilidade, adaptabilidade, criatividade, inovação, dentre outras habilidades que as tornem capaz de atender mercados e clientes com necessidades e, conseqüentemente, demandas cada vez mais exigentes, diferenciadas e velozes.

INDICAÇÃO DE LEITURA

Livro: “FILOSOFIA DE GESTÃO – CULTURA E ESTRATÉGIA COM AS PESSOAS”

Autor: Márcio Fernandes

Editora: Portfolio/Penguin

Ano: 2019

Ed: 1ª



“Uma leitura imprescindível para gestores comprometidos com a transformação e futuros Líderes da Nova Liderança. Depois do sucesso de seus dois primeiros livros, o best-seller Felicidade dá lucro e O fim do círculo vicioso, Márcio Fernandes, eleito duas vezes pela revista Você S/A o líder mais admirado do Brasil, conta como implantar a nova Filosofia de Gestão em sua vida, negócios e carreira. É possível construir uma trilha diferente para superar os desafios de gestão em Culturas Organizacionais (CO) impermeáveis e fazer surgir — na empresa em que trabalha, em sua equipe ou no empreendimento que dirige — uma Nova Cultura Organizacional (NCO): participativa, inclusiva, imparcial, dinâmica, transparente e altamente lucrativa para todos. O passo a passo de uma nova maneira de gerir está muito bem delineado neste manual prático, que oferece possibilidades para todos que querem planejar ou repensar sua trajetória. Simples e conectado, Filosofia de gestão tem o melhor de Márcio Fernandes. Cover design or artwork by Foresti, Eduardo”.

Disponível em:

<https://www.saraiva.com.br/filosofia-de-gestao-cultura-e-estrategia-com-as-pessoas-10616298/p>

Acesso em: 30 maio 2022.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 23 set. 2021.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2004. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

BLOG SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Gestão empresarial: O que é e como aplicar?** Saiba mais aqui! 2020. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/gestao-empresarial/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

EQUIPE ATS. **Os 5 benefícios que o sistema de gestão integrada promove na sua empresa**. [2020?]. Disponível em: <<https://atsinformatica.com.br/blog/os-5-beneficios-que-o-sistema-de-gestao-integrada-promove-na-sua-empresa/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

MELO, F. A. de O.; SANTOS, A. R. dos; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. de. F. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

MIRANDA, M. B. A Empresa, o Empresário e o Empreendedor no Contexto do Moderno Direito Empresarial. **Revista Virtual Direito Brasil**, Santana do Parnaíba, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2009. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v31art1a.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

PRESS MANAGER. **5 etapas para definir uma estratégia eficiente**. 2017. Disponível em: <<https://www.pressmanager.com.br/5-etapas-para-definir-estrategia-eficiente/>>. Acesso em: 13 fev. 2021.

PIRES, R. **Confira TUDO sobre gestão e boas práticas para sua agência**. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/o-que-e-gestao/>>. Acesso em: 9 jul. 2020.

SOLLITTO, A. **A estratégia de Luiza Helena Trajano para vacinar todos os brasileiros até setembro**. 2021. Disponível em: <<https://neofeed.com.br/blog/home/a-estrategia-de-luiza-helena-trajano-para-vacinar-todos-os-brasileiros-ate-setembro/>>. Acesso em: 13 fev. 2021.

TERENCE, A. C. F. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NA PEQUENA EMPRESA: DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO PARA O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO**. 2002. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/publico/Dissertacao_anaclaudia.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

CAPÍTULO 2

INTRODUÇÃO À MODERNA GESTÃO DE PESSOAS

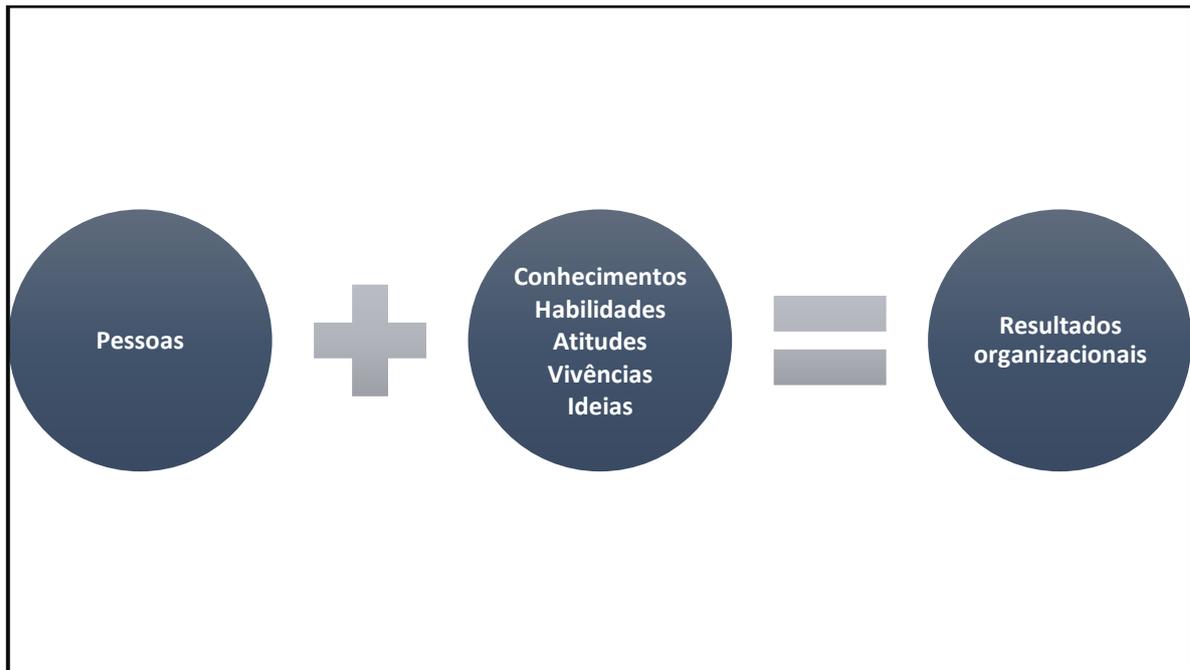
1 AFINAL, O QUE É GESTÃO DE PESSOAS?

Em nosso capítulo anterior, dialogamos sobre aspectos centrais acerca da relação entre as atuais demandas de mercado e seus impactos sobre as estratégias de Gestão de Pessoas (GP) que são executadas pelas empresas atuais. A partir de agora, iremos dialogar sobre entendimentos centrais da própria Gestão de Pessoas enquanto área organizacional. Para isso, precisamos, inicialmente, compreender sobre a interdependente relação entre as pessoas e as empresas.

Logo de início, é necessário compreender que não existem empresas sem pessoas. Até mesmo nas mais modernas organizações, caracterizadas pela presença constante de máquinas, inteligência artificial, dentre outras tecnologias, as pessoas se fazem presentes, contribuindo com o sucesso das empresas. E essa relação está alicerçada no fato de que serão as pessoas que irão materializar as atividades, os processos e as estratégias das diferentes organizações que existem no mercado, ou seja, serão as pessoas que irão “[...] operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir objetivos globais e estratégicos [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 6) que as empresas apresentam em determinado período.

Além de idealizar, executar e gerenciar atividades, processos e estratégias, serão as pessoas que irão fornecer para as empresas diferentes conhecimentos, habilidades, atitudes, vivências e entendimentos que fazem com que as organizações se aprimorem e, conseqüentemente, garantam sua perenidade no mercado. Assim, compreende-se que não existiriam organizações “[...] sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 6). Nesse sentido, “[...] as organizações [...] dependem direta e irremediavelmente das pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 6) e de seus conhecimentos, bem como de suas habilidades e atitudes para o alcance de seus resultados, como pode ser visualizado na Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Relação entre pessoas e os resultados das empresas



Fonte: Elaboração própria (2021).

Por sua vez, a área de Gestão de Pessoas, enquanto área organizacional, irá apresentar, como principais elementos caracterizadores, pessoas e resultados. Não existe Gestão de Pessoas sem a relação entre pessoas e suas contribuições para os resultados das empresas. Isso ocorre, uma vez que os indivíduos passam boa parte de suas vidas vinculados a diferentes organizações, as quais esperam dessas pessoas suas contribuições para o aprimoramento organizacional. Por sua vez, as pessoas esperam das empresas bons salários e benefícios, reconhecimento profissional, dentre outros aspectos.

Esses entendimentos estão alicerçados nas compreensões de Chiavenato (2014, p. 7), ao afirmar que “[...] o contexto em que se situa a GP é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria a GP [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 7). Nesse sentido, “[...] as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 7). Por sua vez, os colaboradores precisam das empresas, pois “[...] Para as pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e conflito” (CHIAVENATO, 2014, p. 7).

Diante das argumentações expostas anteriormente, é possível compreender a relevância estratégica que a área de Gestão de Pessoas possui para as diferentes empresas existentes no mercado contemporâneo. Mas, afinal, o que é Gestão de Pessoas? Quais são as suas principais características? Quais os seus principais elementos caracterizadores? Além da área que evidencia a relação interdependente entre pessoas e resultados empresariais, a área de Gestão de Pessoas pode ser compreendida como o setor organizacional responsável por planejar, executar e gerenciar ações, processos e estratégias que irão orientar, alinhar e otimizar o trabalho das pessoas que formam uma determinada empresa, a fim que esses colaboradores contribuam cada vez mais com os resultados organizacionais, como poder ser visualizado nos entendimentos de Ávila e Stecca (2015, p. 18-19), evidenciados a seguir:

A Administração de Recursos Humanos (ARH) consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. Podemos entender que a ARH busca conquistar e manter empregados na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.

Esses entendimentos irão ser corroborados por Chiavenato (2014), ao afirmar que a Gestão de Pessoas irá trabalhar para garantir que as diferentes pessoas que interagem com as empresas possam melhor colaborar para alcançar com maior assertividade e eficiência os objetivos da organização. Assim, cabe à Gestão de Pessoas fazer com que ocorra “[...] a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos [...] – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Ávila e Stecca (2015, p. 19) também reforçam essas compreensões ao afirmar que a área de Gestão de Pessoas pode ser compreendida como o setor nas empresas que busca, por meio de variadas ações, processos e estratégias, “[...] comprometer os colaboradores com os objetivos organizacionais, visando obter maior desempenho e, conseqüentemente, melhores resultados para a organização [...]”.

Outra definição de Gestão de Pessoas diz que essa área empresarial “[...] contempla todas as ações empreendidas por uma organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e aumentar sua produtividade” (DUTRA, 2014, p. 10). Nesse sentido, a partir desse entendimento, é possível

compreender que a área de Gestão de Pessoas busca fazer a conexão entre as pessoas e os objetivos de uma empresa, sendo essa conexão feita a partir de variadas atividades, estratégias, bem como a partir de variados processos que são executados cotidianamente por essa área. Tanto as atividades e estratégias, quanto os processos executados pela Gestão de Pessoas buscam fazer com que os colaboradores sejam mais produtivos e, conseqüentemente, alcancem mais rapidamente e de forma mais assertiva os objetivos organizacionais.

Outra compreensão relevante sobre a Gestão de Pessoas, é que ela pode ser visualizada como o conjunto de “[...] esforços da organização no sentido de aproveitar e explorar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui [...]” (DUTRA, 2014, p. 10), a fim de alcançar maiores resultados organizacionais. Nesse sentido, as pessoas trazem para as empresas diferentes componentes que, ao serem aplicados no cotidiano organizacional, podem contribuir com o alcance dos diferentes objetivos e resultados almejados pela empresa em determinado período. Assim, também, é possível definir a Gestão de Pessoas como sendo uma “[...] área que constrói talentos [...] e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Marques (2015, p 13), vai concordar com essas compreensões, ao argumentar que:

O objetivo de um sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolverem competências diferenciadas e a conquistarem consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham [...].

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas compreende “[...] aquilo que empresas tendem a adotar na prática ao gerenciar seus colaboradores, ou seja, esta área consistiria na capacidade de mobilizar as pessoas para o alcance dos objetivos da organização [...]” (DUTRA, 2014, p. 11). E para que essa mobilização ocorra na prática, cabe à Gestão de Pessoas planejar, executar e gerenciar diferentes atividades cotidianas, as quais garantirão a entrada, a permanência e o desenvolvimento de pessoas alinhadas com o perfil das empresas e, conseqüentemente, com os objetivos a serem alcançados. Dentre essas atividades executadas cotidianamente, estão aquelas relacionadas, por exemplo, “[...] ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à [...] realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura

de carreira, à remuneração e aos incentivos [...]” (MARQUES, 2015, p. 23-24).

Ressalta-se, também, que a Gestão de Pessoas busca ser uma área dentro das empresas capaz de fazer com os colaboradores possam “[...] aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Assim, a Gestão de Pessoas “[...] torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos [...]” (DUTRA, 2014, p. 11). E isso se dá, pois “[...] no ambiente organizacional nada acontece sem as pessoas [...]” (DUTRA, 2014, p. 11). Por isso, “[...] cabe entender a definição de gestão de pessoas integrada aos conceitos de ambiente organizacional [...]” (DUTRA, 2014, p. 11), uma vez que “[...] a Gestão de Recursos Humanos (GRH) foi mudando seu foco de modo a se alinhar à estratégia do negócio [...]” (MELO *et al.*, 2012, p. 4).

Assim, na atualidade, não se pode visualizar a Gestão de Pessoas desconectada das estratégias e dos objetivos organizacionais. Por essa razão é que os objetivos da área de Gestão de Pessoas irão refletir os objetivos da empresa, bem como buscarão contribuir com os objetivos organizacionais. Para isso, a Gestão de Pessoas apresenta alguns objetivos, dentre os quais estão:

[...] **Proporcionar competitividade à organização:** significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e as competências da força de trabalho. A função da GP é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. [...]

Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas: [...] preparar e capacitar continuamente as pessoas. É o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas, não apenas ao dinheiro [...].

Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho: as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho [...].

Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT): [...] O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente [...].

Administrar e impulsionar a mudança: a turbulência das mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas e suas tendências estão trazendo novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, para garantir a competitividade e a sobrevivência das organizações. E os profissionais de GP devem saber como lidar com mudanças, se realmente querem contribuir para o sucesso da sua organização [...].

Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: [...] As pessoas não devem ser discriminadas e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Tanto as pessoas quanto as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social [...].

Construir a melhor equipe e a melhor empresa: Ao cuidar dos talentos, a GP precisa cuidar também do contexto

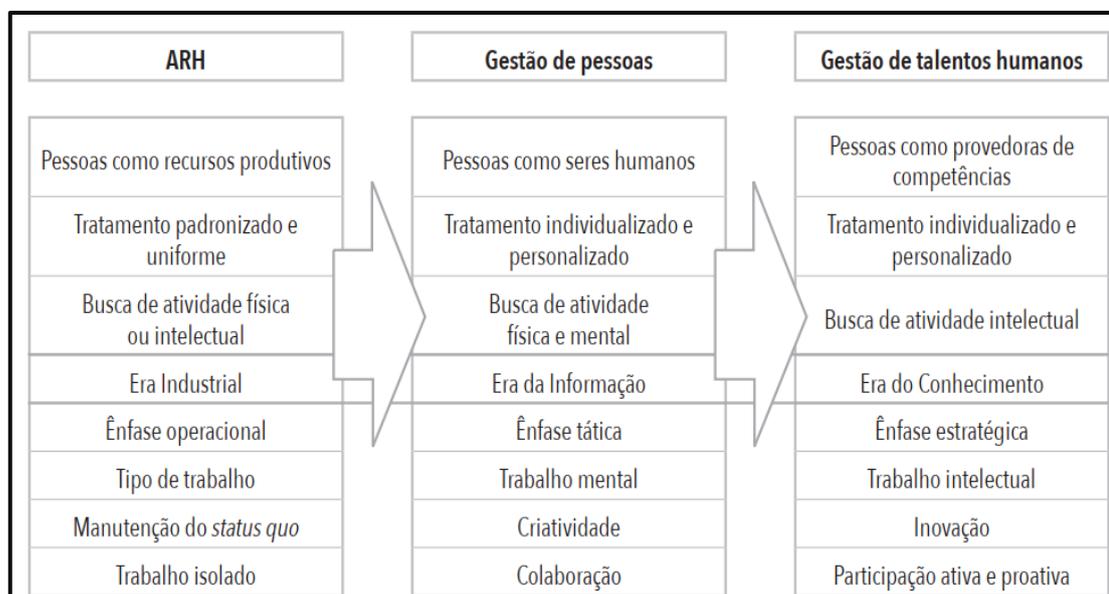
em que eles trabalham. Isso envolve a organização do trabalho, a cultura corporativa e o estilo de gestão [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 11-12).

Mas, será que a Gestão de Pessoas não evoluiu ao longo do tempo? Será que os seus objetivos são os mesmos desde o seu início? A resposta é não para ambas as perguntas! Maiores compreensões sobre a evolução da Gestão de Pessoas ao longo do tempo serão trabalhadas na próxima subseção.

2 E A GESTÃO DE PESSOAS SEMPRE FOI A MESMA NAS DIFERENTES ORGANIZAÇÕES?

Como dialogado na Unidade 1, as empresas encontram-se inseridas em mercados cada vez mais turbulentos, voláteis e fluidos. Esses mercados são caracterizados por mudanças sociais, econômicas, ambientais, políticas e mercadológicas cada vez mais constantes e profundas. Essas mudanças impactam diretamente as organizações contemporâneas e, conseqüentemente, irão impactar a área de Gestão de Pessoas. Essas compreensões encontram respaldo nos entendimentos de Dutra (2014, p. 13) ao evidenciar que “A área de gestão de pessoas, influenciada pelos aspectos sociais, econômicos e políticos de cada momento histórico, obteve várias denominações [...]”, bem como apresentou diferentes maneiras de compreender as pessoas dentro das empresas, como pode ser visualizado na Figura 2, exposta a seguir.

Figura 2 – Os saltos gradativos da área de RH



Fonte: Chiavenato (2014, p. 2).

Como pode ser visualizado na Figura 2, nos primórdios da chamada Administração de Recursos Humanos (RH), os colaboradores das empresas eram vistos somente como simples recursos, os quais ofereciam sua força física para as empresas da época, assemelhando-se, portanto, a máquinas. Assim como as máquinas, as pessoas que trabalhavam nas empresas eram vistas como seres padronizados, passivos e inertes, ou seja, sem poder de expressão, decisão e mudança. Tudo era voltado para a produção e sua otimização, não cabendo aqui compreender, de forma mais profunda, as necessidades das pessoas dentro das empresas.

Era o período da chamada Administração Científica, a qual compreendia “[...] que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 15). Diante disso, passou-se a buscar a chamada “[...] racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução das tarefas [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 15). Nesse período, as pessoas eram vistas como simples recursos alocados nos setores produtivos e que, assim como as máquinas, poderiam ter seus movimentos e tempo de trabalho controlados para otimizar a produção das empresas da época. Nesse sentido, os colaboradores eram vistos como criaturas inertes, passivas e desprovidas de vontades, necessidades e anseios, assemelhando-se com as máquinas presentes nas organizações do período.

Em seguida, como pode ser visualizado na Figura 2, ocorrem mudanças nas compreensões sobre as pessoas que trabalham nas empresas. A Gestão de Pessoas passou a visualizar esses colaboradores como pessoas com capacidade mental de serem criativas e colaborarem entre si para o alcançar os objetivos organizacionais. Ainda havia o trabalho físico, mas novos elementos caracterizadores dos seres humanos foram introduzidos nas compreensões que a Gestão de Pessoas tinha sobre os colaboradores da época. Assim, passado esse momento inicial da Gestão de Pessoas e “Após várias discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 15). As compreensões desse movimento tiveram “[...] como enfoque a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 15). Nesse momento, portanto, ganha expressão as influências

que as relações pessoais desenvolvidas entre os funcionários exercem sobre sua capacidade produtiva. Nesse sentido, as pessoas passam a ser vistas como seres dotados de elementos relacionados a expressão, socialização e decisão.

Por fim, como visualizado na Figura 2, tem-se um movimento da Gestão de Pessoas pautado em compreender os colaboradores como fornecedores de competências para as empresas, sendo essas competências os elementos que levarão ao progresso organizacional. Assim, a Gestão de Pessoas passou a compreender os colaboradores “[...] como seu mais valioso componente de capital, recurso capaz de gerar riquezas” (MARQUES, 2015, p. 13). Essas mudanças de compreensão relativas aos colaboradores pressionaram as empresas a executarem “[...] reestruturação dos processos internos [...], dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 21).

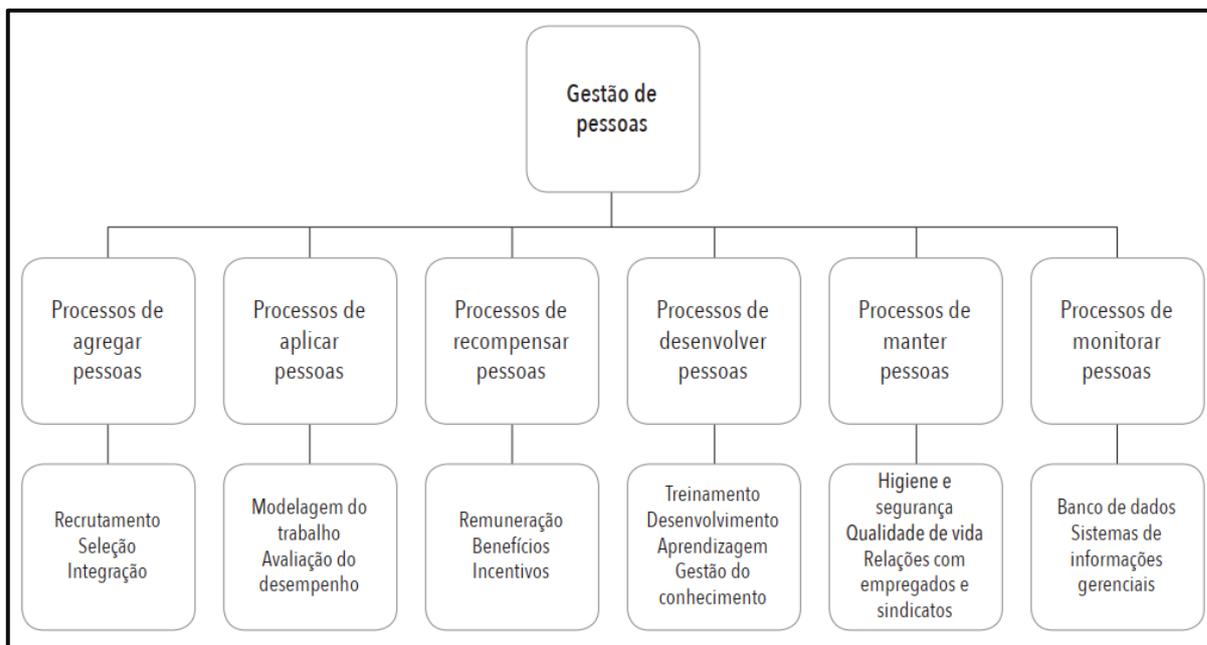
Diante dessas mudanças e evoluções, sobretudo, no atual momento em que se inserem as empresas, “[...] A área de RH, cuja atuação, antes se encontrava mais evidente nos níveis operacionais passou a ser considerada como um fator estratégico para as empresas [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 20-21). Assim, a área de Gestão de Pessoas deixou de visualizar os colaboradores apenas de forma mecânica, inerte e incapaz e passou “[...] para a fase da administração que considera os recursos humanos de forma incorporada a estratégia do negócio” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 21). Com isso, “A preocupação com as pessoas não só evoluiu como expandiu para outros níveis [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 21), saindo do nível simplesmente operacional para um nível mais estratégico dentro das empresas.

3 COMO A GESTÃO DE PESSOAS SE ORGANIZA?

Como dito anteriormente, a área de Gestão de Pessoas executa diferentes atividades, sendo essas “[...] atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13). Nesse sentido, a Gestão de Pessoas pode ser compreendida como um “[...] conjunto integrado de atividades [...] – como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas – no sentido de proporcionar competências e competitividade à

organização [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11). Assim, em termos de organização, a Gestão de Pessoas é formada por diferentes atividades e estratégias, as quais estão inseridas e organizadas dentro dos chamados processos de Gestão de Pessoas. Os principais processos planejados, executados e gerenciados na Gestão de Pessoas estão evidenciados na Figura 3, exposta a seguir.

Figura 3 – Processos básicos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p. 14).

Inicia-se os processos de Gestão de Pessoas com os chamados “**Processos de agregar pessoas** [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13), os quais são voltados para inserir novas pessoas ao quadro funcional de uma empresa. Por essa razão, “[...] Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13). Em seguida, tem-se os “**Processos de aplicar pessoas** [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13). Esses são os processos responsáveis por desenhar e determinar os cargos que as pessoas irão ocupar, bem como as atividades que irão executar, buscando, sempre, acompanhar como está o desempenho dos colaboradores nos cargos e atividades que estão inseridos. Nesse sentido, “[...] Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho” (CHIAVENATO, 2014, p. 13-14).

Na sequência, executam-se os chamados “**Processos de recompensar pessoas** [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Esses são os processos responsáveis

por idealizar, executar e planejar estratégias que busquem “[...] incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Em seguida, tem-se os “**Processos de desenvolver pessoas [...]**” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Com esses processos, a área de Gestão de Pessoas busca idealizar, executar e gerenciar estratégias voltadas para aperfeiçoar a execução do trabalho dos colaboradores de uma empresa. Nesse sentido, agregam “[...] treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras [...]

” (CHIAVENATO, 2014, p. 14), dentre outras iniciativas.

Além desses, também estão presentes na Gestão de Pessoas os “**Processos de manter pessoas [...]**” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Esses processos são responsáveis por criar, viabilizar e controlar estratégias que possibilitem “[...] criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas [...]

” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Nesse sentido, para manter as pessoas na empresa, esses processos agregam “[...] administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Por fim, executam-se os “**Processos de monitorar pessoas [...]**” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Esses são os processos da área de Gestão de Pessoas que são “[...] utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

Ressalta-se que, por mais que os processos apareçam separados na Figura 3, eles estão integrados dentro da Gestão de Pessoas de uma empresa, ou seja, “Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente [...]

” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Desse modo, quando ocorre alguma falha ou problema em um desses processos, os demais, também, são impactados de forma negativa, uma vez que “[...] Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 15). Além disso, ressalta-se que os processos da Gestão de Pessoas são pensados para atender “[...] as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si

[...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 15), ou seja, para que ocorram da maneira mais assertiva.

Diante de tudo o que foi dialogado até aqui, é possível compreender a importância estratégica da área de Gestão de Pessoas, ao ser responsável por “[...] todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 19). Nesse sentido, nas próximas unidades iremos aprofundar nossos diálogos em assuntos específicos dos processos da área de Gestão de Pessoas que são Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Educação Corporativa e Universidades Corporativas! Até lá! Abraço!

4 ESTUDOS DE CASO

Estudo de caso 01

Nubank quer mulheres em 50% dos cargos de gestão até 2025 no máximo

08/03/2021 às 08:25 – 1 min de leitura



Imagem: Nubank

Em comemoração ao Dia Internacional da Mulher, que acontece nesta segunda-feira (8), a fintech brasileira Nubank anunciou novas medidas corporativas para ampliar a igualdade e a diversidade no ambiente de gestão da empresa.

De acordo com a companhia, o objetivo é contratar 3.300 mulheres para ocuparem cargos de liderança no máximo até 2025, tentando reduzir ainda mais esse prazo. Caso seja de fato cumprida, a meta faria com que ao menos metade dos postos fossem ocupados por elas.

Até o momento, mulheres são 41% do total de funcionários, sendo que ocupam 39% dos cargos de gestão do Nubank — com destaque

para a cofundadora, Cristina Junqueira, que já atua há quase oito anos na instituição. A companhia também oferece licença maternidade por um prazo expandido e revelou que 93% das pessoas que têm filhos optaram pela saída de seis meses.



Monique Evelle. Fonte: Nubank

Em fevereiro, a fintech já havia anunciado a contratação de Monique Evelle para atuar como consultora em um centro de tecnologia e inovação da empresa em Salvador.

Atualmente, a companhia já acumula 34 milhões de clientes e tem uma avaliação de mercado que ultrapassa os US\$ 25 bilhões.

Fonte: Tecmundo. Disponível em:

<https://www.tecmundo.com.br/mercado/212297-nubank-quer-mulheres-50-cargos-gestao-2025-maximo.htm> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. Com qual subsistema ou processo da Gestão de Pessoas a situação evidenciada no texto se relaciona? Justifique sua resposta.
2. O que a Gestão de Pessoas do Nubank pode fazer para alcançar o objetivo de possuir mulheres em 50% dos cargos de gestão até 2025?
3. Como a Gestão de Pessoas das empresas contemporâneas pode combater o machismo e estimular o empoderamento feminino no seu cotidiano? Quais ações ou estratégias utilizar para enfrentar essa forma de preconceito? Justifique sua resposta.

Estudo de caso 02

Magalu abre edição 2022 do Trainee exclusivo para pessoas negras

Programa é voltado para as áreas comercial, e-commerce, marketplace, operações e outras.

O Programa de Trainee Magalu voltado 100% para pessoas negras está com vagas abertas para a sua turma de 2022. Ao longo de 12 meses os selecionados vão vivenciar experiências de aprendizagem, competências técnicas, comportamentais e uma visão de todo do negócio. As inscrições podem ser feitas até o dia 16 de outubro de 2021.

Durante seis meses haverá rodízio entre as áreas para conhecer e entender de que forma o propósito se conecta. Além disso, durante o Programa haverá acompanhamento e apoio de mentores para a obtenção de melhores resultados.

O local de atuação é em São Paulo (SP). As áreas que o Trainee pode atuar: Comercial, Gestão de Pessoas, Marketing, E-commerce, Financeiro, Logística, Luizalabs, Marketing, Marketplace e Operação.



Como será o programa de desenvolvimento do Trainee Magalu

Etapa 1: Integração

15 dias

Etapa 2: Estágio em lojas

3 meses.

Etapa 3: Imersão nas áreas de negócios

Durante o Programa.

Etapa 4: Projetos estratégicos

Durante o Programa.

Etapa 5: Mentorias + Mentoria Reversa

Durante o Programa.

Etapa 6: Inglês

Durante o programa.

Etapa 7: Módulos de treinamento

Treinamentos técnicos e comportamentais.

Pré-requisitos para participar do Programa

- Ter concluído a graduação entre Dezembro/2019 e Dezembro/2021 em qualquer curso de Bacharelado ou Licenciatura (Formação entre Setembro e Dezembro/ 2019 é considerado Dezembro 2019. Caso sua formação esteja prevista para entre Janeiro e Março/2021, considere Dezembro/2021.);
- Disponibilidade para residir na cidade de São Paulo/SP;
- Disponibilidade para viagens (*se o contexto da pandemia pela covid-

19 estiver normalizado);

- Ser uma pessoa negra (autodeclarada preta ou parda);
- Ter alinhamento com a Cultura Magalu.

Benefícios de ser um Trainee Magalu

- Salário R \$ 6.800,00;
- Participação nos lucros e resultados
- Gympass;
- Univers (desconto em farmácias credenciadas);
- Home Office (dias alternados);
- Vale-Transporte;
- Vale-Alimentação;
- Curso de Línguas;
- Bolsa de Estudo;
- Desconto em Produtos;
- Assistência médica e odontológica;
- Academia/ Práticas Esportivas.
- Frutas no Escritório;
- Sem regras de vestimenta;
- Bolsa inglês, além de uma grade de desenvolvimento exclusiva para aceleração de carreira do trainee com rodízio entre áreas e mentoria.

Etapas do Programa

Etapa 1: setembro e outubro/2021

Inscrições + Escolas de crenças.

Etapa 2: setembro e outubro/2021

Teste de mapeamento: Nesta etapa os recrutadores vão fazer um apanhado dos valores comportamentais do candidato para avaliar se possui match com a empresa.

Etapa 3: outubro/2021

Desafio Magalu.

Etapa 4: novembro e dezembro/2021

Dinâmica em Grupo: momento de avaliar como você trabalha em equipe.

Etapa 5: dezembro/2021

Painel com Diretoria + Painel com Diretoria Executiva: momento que o candidato vai ter acesso aos gestores e que é colocado um desafio real do cotidiano da companhia para que os candidatos reunidos em grupo ou individualmente possam expor uma solução.

Etapa 5: dezembro/2021

Entrevista com o CEO: etapa final para você falar um pouco mais de você e suas aspirações.

Início do programa: Janeiro/2022.

Fonte: Seja Trainee. Disponível em:

<https://sejatraine.com.br/trainee-magalu-2022-abre-vagas-exclusivas-para-negros/> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. **Com qual subsistema ou processo da Gestão de Pessoas a situação evidenciada no texto se relaciona? Justifique sua resposta.**
2. **O que a Gestão de Pessoas do Magalu pode fazer para alcançar o objetivo de executar um Programa Trainee exclusivo para pessoas negras?**
3. **Como a Gestão de Pessoas das empresas contemporâneas pode combater o racismo no seu cotidiano? Quais ações ou estratégias utilizar para enfrentar essa forma de preconceito? Justifique sua resposta.**

Estudo de caso 03

Gerdau cria banco de talentos voltado para comunidade LGBTI+

Para criar o banco de talentos, que recebe currículos de forma contínua, a Gerdau procurou a TODXS, startup sem fins lucrativos que atua com a inclusão de pessoas LGBTI+

Por Victor Sena – Publicado em: 17/12/2020 às 12h51Alterado em: 17/12/2020 às 12h52access_timeTempo de leitura: 2 min



A Gerdau, gigante brasileira da área de produção de aço, lançou um banco de talentos voltado para a comunidade LGBTI+. A iniciativa acontece em meio à transformação cultural pela qual a empresa passa desde 2014.

Para criar o banco de talentos, que recebe currículos de forma contínua, a empresa procurou a TODXS, startup sem fins lucrativos

que atua com a inclusão de pessoas LGBTI+.

A área de Pessoas da Gerdau, responsável pelos processos de recrutamento e seleção, analisará todos os candidatos (as) e, quando uma posição for aberta, entrará em contato com as pessoas do banco que tenham o perfil da vaga.

A empresa também fará treinamentos com a liderança da empresa, sobre quais práticas criam um ambiente inclusivo, e com segurança psicológica para a comunidade LGBTI+.

Uma pesquisa da McKinsey, divulgada pela EXAME em julho, mostra como a diversidade nas empresas pode gerar mais felicidade entre os trabalhadores e até aumentar os lucros.

Desde 2019, a companhia tem sistemas e processos atualizados para o uso do nome social dentro do ambiente de trabalho, apoio aos colaboradores transgêneros em processo de transição e inclusão de parceiro(a) do mesmo sexo como dependente no plano de saúde.

Fonte: Exame. Disponível em: <https://exame.com/carreira/gerdau-cria-banco-de-talentos-voltado-para-comunidade-lgbti/> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. **Com qual subsistema ou processo da Gestão de Pessoas a situação evidenciada no texto se relaciona? Justifique sua resposta.**
2. **O que a Gestão de Pessoas da Gerdau pode fazer para criar um ambiente organizacional cada vez mais inclusivo?**
3. **Como a Gestão de Pessoas das empresas contemporâneas pode combater a LGBTfobia no seu cotidiano? Quais ações ou estratégias utilizar para enfrentar essa forma de preconceito? Justifique sua resposta.**

GLOSSÁRIO

Gestão de Pessoas: Conjunto de “[...] esforços da organização no sentido de aproveitar e explorar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui [...]” (DUTRA, 2014, p. 10), a fim de alcançar maiores resultados organizacionais. Nesse sentido, as pessoas trazem para as empresas diferentes componentes que, ao serem aplicados no cotidiano organizacional, podem contribuir com o alcance dos diferentes objetivos e resultados almejados pela empresa em determinado período. Assim, também, é possível definir a Gestão de Pessoas como sendo uma “[...] área que constrói talentos [...] e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

“Processos de agregar pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13): Voltados para inserir novas pessoas ao quadro funcional de uma empresa. Por essa razão, “[...] Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

“Processos de aplicar pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 13): Processos responsáveis por desenhar e determinar os cargos que as pessoas irão ocupar, bem

como as atividades que irão executar, buscando, sempre, acompanhar como está o desempenho dos colaboradores nos cargos e atividades que estão inseridos. Nesse sentido, “[...] Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho” (CHIAVENATO, 2014, p. 13-14).

“Processos de recompensar pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14): Esses são os processos responsáveis por idealizar, executar e planejar estratégias que busquem “[...] incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais” (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

“Processos de desenvolver pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14): Com esses processos, a área de Gestão de Pessoas busca idealizar, executar e gerenciar estratégias voltadas para aperfeiçoar a execução do trabalho dos colaboradores de uma empresa. Nesse sentido, agregam “[...] treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14), dentre outras iniciativas.

“Processos de manter pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14): Esses processos são responsáveis por criar, viabilizar e controlar estratégias que possibilitem “[...] criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14). Nesse sentido, para manter as pessoas na empresa, esses processos agregam “[...] administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais” (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

“Processos de monitorar pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14): Esses são os processos da área de Gestão de Pessoas que são “[...] utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

INDICAÇÃO DE LEITURA

Livro: "GERENCIANDO PESSOAS – OS MELHORES ARTIGOS DA HARVARD BUSINESS REVIEW SOBRE COMO LIDERAR EQUIPES"

Autor: Harvard Business Review

Editora: Editora Sextante

Ano: 2018

Ed: 1ª



“Mais que um chefe, seja o líder de que seus funcionários precisam. Gerenciar pessoas é uma tarefa extremamente desafiadora, mesmo para quem já tem alguma experiência. Este livro vai ajudar você a lidar com esses desafios. Se você não tiver tempo para ler mais nada sobre como gerenciar pessoas, leia estes 10 artigos. Eles foram selecionados pela Harvard Business Review entre centenas de textos publicados para maximizar o desempenho e a satisfação de sua equipe. São textos ricos e transformadores, escritos com clareza e objetividade por professores e pensadores que se tornaram referências mundiais pela qualidade de suas pesquisas e a força de suas ideias. Este livro vai inspirar você a: adequar seu estilo de gestão à necessidade de seu pessoal; motivar dando mais responsabilidade e não mais dinheiro; ajudar os gestores e líderes de equipe de primeira viagem; desenvolver confiança pedindo a opinião e a colaboração dos outros; ensinar pessoas inteligentes a aprender com os próprios erros; desenvolver equipes de alta performance; gerenciar o seu chefe”.

Fonte:

Disponível

em:

https://www.amazon.com.br/Gerenciando-pessoas-melhores-artigos-Business/dp/854310646X/ref=pd_vtp_4/140-3612331-8211147?pd_rd_w=WEv8E&pf_rd_p=460b1bd2-2dd3-4463-8569-0282c9641107&pf_rd_r=3FHDS28RBC42A53B6FVQ&pd_rd_r=0350da42-d1ee-4c74-9e15-79cdfa9130a8&pd_rd_wq=N0CoX&pd_rd_i=854310646X&pvc=1 Acesso em: 30 maio 2022.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 23 set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**. 2014. Disponível em: <https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_estrategica_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 23 set. 2021.

KLEINA, N. **Nubank quer mulheres em 50% dos cargos de gestão até 2025 no máximo**. 2021. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/212297-nubank-quer-mulheres-50-cargos-gestao-2025-maximo.htm>>. Acesso em: 2 abr.

2021.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

MELO, F. A. de O.; SANTOS, A. R. dos; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. de. F. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/25416357.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

Seja TRAINEE. Trainee Magalu 2021 abre vagas exclusivas para negros. 2020. Disponível em: <<https://sejatraineer.com.br/trainee-magalu-2021-abre-vagas-exclusivas-para-negros/>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

SENA, V. Gerdau cria banco de talentos voltado para comunidade LGBTI+. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/gerdau-cria-banco-de-talentos-voltado-para-comunidade-lgbti/>>. Acesso em: 2 abr. 2021.

CAPÍTULO 3

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Cada vez mais, o ambiente no qual as empresas se inserem está competitivo, volátil e mutável. Esses aspectos mercadológicos exercem pressões sobre as organizações contemporâneas e, conseqüentemente, sobre as pessoas que formam essas organizações. Além disso, cada vez mais, as empresas na atualidade estão compreendendo que o ser humano é seu componente mais valioso e que precisa se desenvolver constantemente, a fim de alcançar tanto resultados empresariais, quanto pessoais. E isso ocorre, pois as pessoas possuem “[...] a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente [...]” (MARQUES, 2015, p. 47) para se sentirem estimuladas a continuar executando suas atividades no cotidiano organizacional.

É nesse contexto que ganha destaque e importância as compreensões sobre desenvolvimento, uma vez que “[...] O desenvolvimento vem ao encontro das expectativas das organizações e da busca constante de aperfeiçoamento por parte das pessoas” (MARQUES, 2015, p. 47). É o desenvolvimento o conjunto de estratégias, práticas e processos que contribuirá para a integração entre as necessidades organizacionais de preparação de sua mão-de-obra e os objetivos individuais de carreira de seus colaboradores. Assim, o desenvolvimento representa uma preocupação não só relacionada ao estímulo da produtividade dos quadros funcionais das empresas, mas, também, um caminho que garanta o progresso individual de seus colaboradores e sua permanência em uma determinada organização. Esses entendimentos podem ser visualizados nas compreensões de Ávila e Stecca (2015, p. 41), expostas a seguir, ao evidenciarem que:

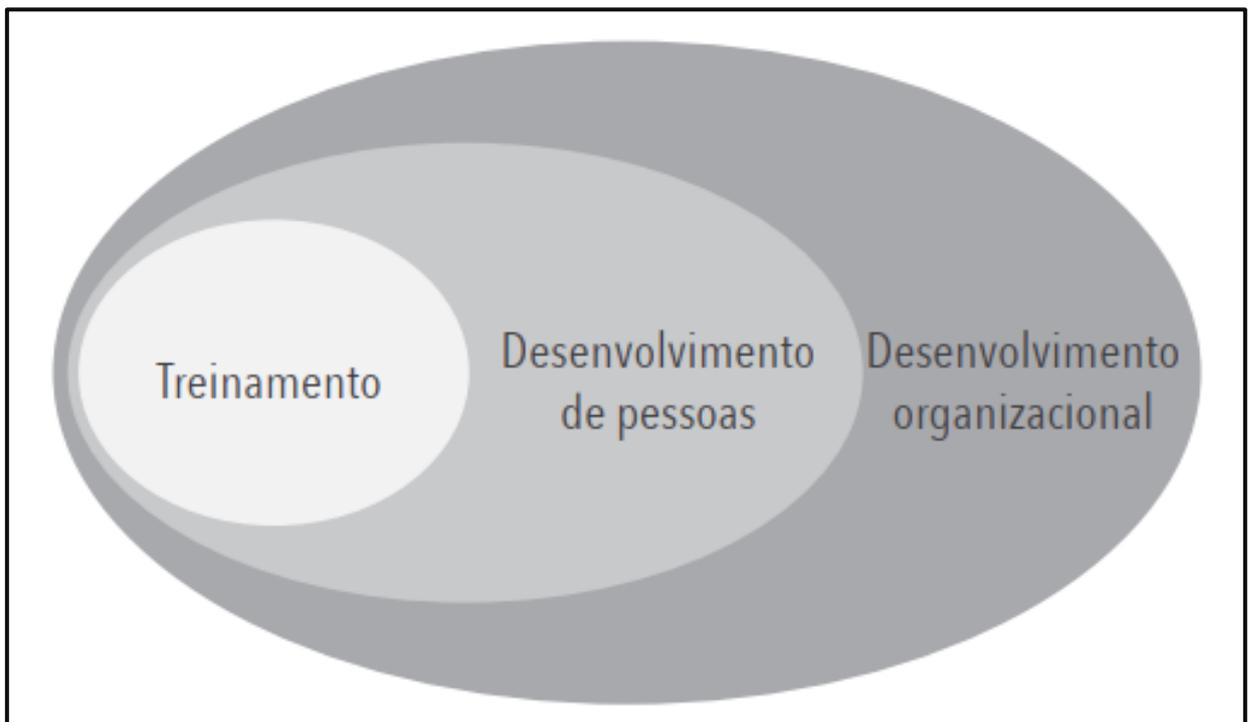
De modo geral, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância do treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, não só para aumentar a produtividade e a rentabilidade, mas também como estratégia de manutenção e de desenvolvimento pessoal.

Outro aspecto essencial do desenvolvimento que precisa ser visualizado, dialogado e compreendido é seu caráter multifacetado, ou seja, sua constituição por diferentes camadas de atuação. Nesse sentido, quando se fala de desenvolvimento é preciso compreender que “Os processos de desenvolvimento envolvem três estratos que se superpõem: treinamento, desenvolvimento de pessoas e

desenvolvimento organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 307). Assim, antes mesmo de compreendemos sobre o que são treinamentos, suas características e como estruturar um treinamento é preciso compreender as demais camadas que formam o conceito de desenvolvimento, iniciando-se pelo chamado desenvolvimento organizacional.

Chiavenato (2014, p. 308) evidencia que “O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação [...]”. Assim, o desenvolvimento organizacional carrega dentro de si uma abordagem voltada para preparar os colaboradores das empresas contemporâneas para as necessidades de mudanças que precisam ocorrer em determinados momentos pelos quais as empresas na atualidade passam. Assim, “O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo” (CHIAVENATO, 2014, p. 359). Na Figura 1, evidenciada a seguir, é possível visualizar os diferentes estratos ou as diferentes camadas de atuação que formam o desenvolvimento.

Figura 1 – Estratos de desenvolver pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p. 308).

Como pode ser visualizado na Figura 1, exposta acima, o desenvolvimento

organizacional engloba o desenvolvimento humano e as práticas de treinamento. Assim, não existe programas de treinamento ou estratégias de desenvolvimento humano desvinculados da compreensão sobre o desenvolvimento organizacional, ou seja, sobre quais são os objetivos de desenvolvimento apresentados por uma empresa em um determinado período. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional, em sua essência, pode ser compreendido “[...] como um processo planejado e negociado de mudança organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 359), pensado para que sejam executadas “[...] intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a modificar as próprias atitudes, valores, crenças e, conseqüentemente, melhorar a organização [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 363).

Em termos de características, o desenvolvimento organizacional é centrado em pessoas e em ações de mudança. Nesse sentido, para que ocorra o processo de mudança advindo do desenvolvimento organizacional em uma determinada empresa, bem como em um determinado setor é preciso levantar informações ou cenários que contextualizem a necessidade de mudança capaz de facilitar a intervenção e, conseqüentemente, a transformação de uma determinada unidade organizacional (seja um setor, seja uma empresa) em uma unidade de excelência. Para isso, o desenvolvimento organizacional é feito em etapas, sendo, portanto, caracterizado por ser um processo, como pode ser visualizado na Figura 2, exposta a seguir.

Figura 2 – Processo de desenvolvimento organizacional



Fonte: Elaboração própria (2021).

Inicialmente, no processo de desenvolvimento organizacional, é realizada a fase de diagnóstico ou de levantamento de necessidades de mudança. Esse momento, “[...] é feito a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela” (CHIAVENATO, 2014, p. 359). Para o levantamento ou a pesquisa da situação atual e das necessidades de mudança podem ser utilizadas “[...] entrevistas ou pesquisas com as pessoas ou grupos envolvidos [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 359). Após o diagnóstico, executa-se a fase de intervenção, a qual carrega como aspecto central a busca por mudar a situação que foi diagnosticada como necessitante de alguma mudança. Assim, para viabilizar sua execução, a fase de “[...] intervenção é definida e planejada em workshops e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança” (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Por fim, a última fase do processo de desenvolvimento organizacional é a chamada fase de reforço. Nessa fase, após levantadas as necessidades de mudança e executados os planos de intervenção de modificações, tem-se a execução de um conjunto de práticas que busquem garantir “[...] estabilizar e manter a nova situação pela constante retroação. Em geral, o reforço é obtido em reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 359). Assim, para viabilizar a efetiva execução do processo de desenvolvimento organizacional, não basta diagnosticar necessidades de mudança e executar planos de intervenção, é preciso monitorar e, conseqüentemente, controlar aquilo que foi executado ao longo do processo de desenvolvimento organizacional, a fim de alcançar os resultados de mudança na empresa ou no setor que esteja sendo trabalhado.

Assim, compreende-se que o processo de desenvolvimento organizacional é “[...] um verdadeiro mutirão de esforços para mudar a organização pela mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 361). Nesse sentido, para garantir que atitudes, comportamentos e vivências das pessoas mudem para, conseqüentemente, mudar a empresa, é preciso investir no desenvolvimento humano, uma vez que “Uma verdadeira mudança de mentalidade [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 361) é “[...] o meio mais eficaz de mudar a organização inteira [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 361).

O desenvolvimento humano, por sua vez, está relacionado com a formação profissional de um colaborador ao longo do tempo em que essa pessoa permanece dentro de uma empresa. Assim, o desenvolvimento humano “[...] está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 351). Isso ocorre, pois para desenvolver pessoas é preciso formá-las continuamente, buscando proporcionar diferentes experiências (educacionais, vivenciais, dentre outras) ao longo de sua permanência nas empresas contemporâneas. Nesse sentido, “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 351) e não apenas com o momento presente de um determinado colaborador, envolvendo, dentre outras preocupações, o planejamento de carreira do quadro funcional de uma empresa.

É importante ressaltar que para que haja um processo de desenvolvimento humano efetivo em uma organização, é preciso que haja transparência sobre as necessidades que a empresa irá demandar dos colaboradores, bem como sobre os possíveis caminhos que as pessoas podem trilhar para crescer continuamente ao longo de sua permanência em uma organização. Assim, para a execução correta dos processos de desenvolvimento humano, é necessário deixar claro desde o início para os funcionários o que a empresa demanda deles e como essas pessoas podem se preparar para atender as necessidades organizacionais demandadas. Marques (2015, p. 47-48) ressalta esses entendimentos ao evidenciar que é preciso que:

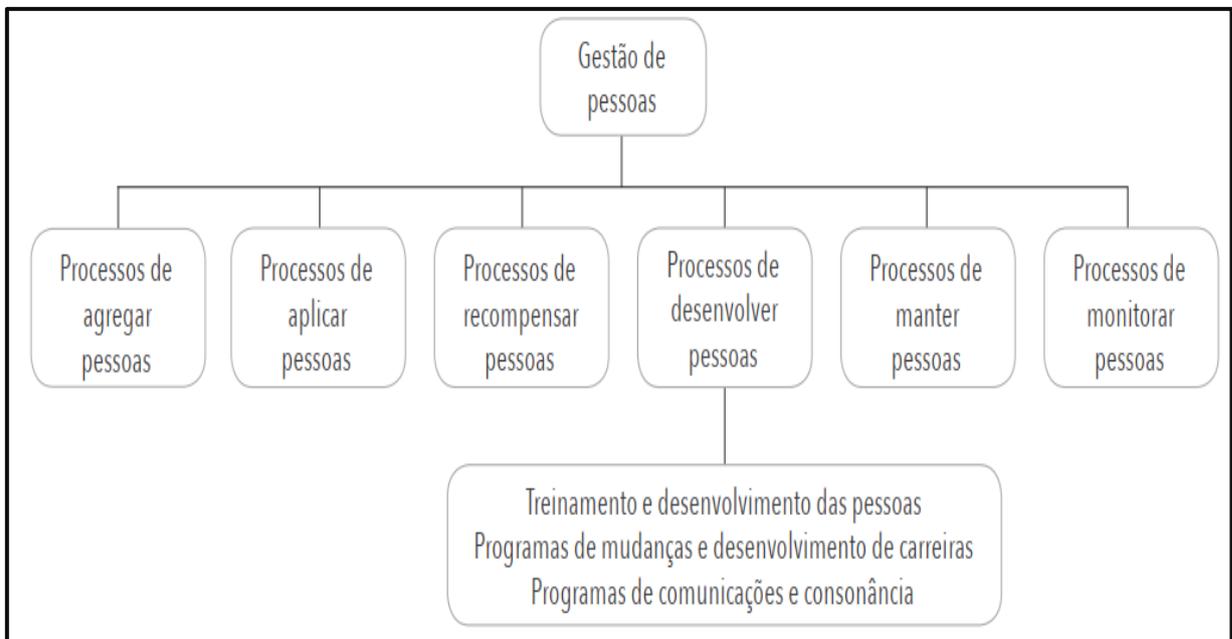
[...] desde o primeiro instante do servidor dentro da organização, ele tenha a visão de um plano de carreira que seja acessível e viável, que contemple suas necessidades de crescimento pessoal e profissional, que traga a tona suas competências para progressão funcional, o estimulando a permanecer dentro da empresa em razão de sentir-se valorizado e com possibilidades de ascensão a níveis mais interessantes de crescimento profissional.

Para isso, ou seja, para que ocorra em uma empresa o desenvolvimento humano assertivo de seus colaboradores é preciso disponibilizar diferentes técnicas, estratégias ou experiências que contribuam com a melhoria, o aperfeiçoamento e o aprofundamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas que nela trabalham. Por essa razão, “[...] as empresas públicas ou privadas têm a necessidade de disponibilizar aos seus colaboradores maneiras de aperfeiçoamento de suas habilidades, visando à melhoria dos processos [...]” (MARQUES, 2015, p.

47), bem como “[...] acúmulo de aprendizado e estímulo as pessoas para que compartilhem os conhecimentos adquiridos” (MARQUES, 2015, p. 47).

Nesse sentido, diferentes técnicas podem ser aplicadas para contribuir com o desenvolvimento humano dos colaboradores de uma empresa, existindo ferramentas que promovem o “desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora do cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa) [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 352). Na Figura 3, exposta a seguir, estão evidenciados alguns processos que podem contribuir com o desenvolvimento humano dos colaboradores nas organizações contemporâneas.

Figura 3 – Processos de desenvolver pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p. 307).

Outro aspecto relevante que pode contribuir com o desenvolvimento humano nas organizações contemporâneas é o estímulo ao planejamento de carreira dos colaboradores de uma empresa. É importante compreender que “[...] Carreira é a sucessão ou a sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da vida profissional [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 354), ou seja, pelos cargos das diferentes empresas que as pessoas passam ao longo de suas vidas. Além disso, “[...] A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 354), solicitando dos

colaboradores conhecimentos, habilidades e atitudes, também, mais complexos.

Diante disso, por mais que algumas empresas contemporâneas estejam “[...] atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos próprios funcionários [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 355), é preciso que haja suporte, orientação e alinhamento com os objetivos organizacionais, para que as pessoas tomem decisões e façam escolhas acertadas tanto para atender seus objetivos pessoais, quanto para atender aos objetivos das empresas em que trabalham. Assim, “Os funcionários precisam de alguma orientação para desenvolver suas carreiras, seja dentro ou fora da organização [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 355).

De qualquer forma, para viabilizar o desenvolvimento dentro das empresas, seja organizacional ou humano, “Torna-se necessário um esforço mais amplo e compreensivo de mudança e melhora organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 335), pois a mudança passa a ser uma constante na realidade gerencial das organizações contemporâneas. Isso ocorre, “[...] porque esta é uma era de instabilidade e mudanças que requerem pessoas e organizações dinâmicas, flexíveis, mutáveis e inovadoras. Os novos tempos exigem novas organizações e uma nova postura das pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 335).

Além disso, é importante ressaltar que “[...] organizações que aprendem por meio de pessoas, valores e sistemas que a habilitam a mudar e melhorar continuamente seu desempenho pelas lições da experiência [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 342) conseguem uma maior diferenciação no mercado, uma vez que “As molas mestras da aprendizagem organizacional são a criatividade e a inovação [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 342), fatores intimamente relacionados com as competências das pessoas que trabalham nas empresas. É nesse contexto que ganha destaque os aspectos relacionados a Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos colaboradores das empresas contemporâneas, pois é por meio de treinamentos que as pessoas melhor se preparam e se alinham às necessidades organizacionais, sendo esses assuntos aprofundados em nossa próxima unidade de estudo! Até lá! Abraço!

ESTUDOS DE CASO

Estudo de caso 01

Dono do iFood, grupo Movile tem 870 vagas de trabalho remoto em todo o Brasil

Do total de vagas, 380 são para a área de tecnologia. Candidatos de todo o país e do exterior podem se candidatar

Wesley Santana, colaboração para o CNN Brasil Business – 16/03/2021 às 18:01



Home officeFoto: Bench Accounting/Unsplash

O Grupo Movile, que controla iFood, Sympla, Zoop, entre outras empresas, está com 870 vagas de emprego abertas. Brasileiros de todo o país e do exterior podem se inscrever, já que as oportunidades são para o regime de trabalho remoto.

Há vagas para diversas áreas de atuação, como vendas, logística, marketing, recursos humanos, entre outras. A maioria das oportunidades, porém, é para o setor de tecnologia, que tem 380 posições para cargos de engenheiro de software, aprendizagem da máquina, ciência de dados, design e produtos.

As candidaturas não possuem prazo limite e todo o processo seletivo também é conduzido de forma remota, respeitando as medidas sanitárias contra a pandemia do novo coronavírus.

Os contratados terão remuneração compatível com o mercado, além de benefícios, como vale-refeição, assistência médica, seguro de vida, auxílio home office e flexibilidade de horários.

Durante o ano de 2020, as empresas do grupo aumentaram o quadro de funcionários em quase 30%, alcançando a marca de 5 mil colaboradores em todo o Brasil. “Seguimos em busca de talentos que desejam estar em desenvolvimento constante e que não tenham medo de desafios”, comenta Matheus Fonseca, gerente de RH.

Para se candidatar às vagas de tecnologia, os interessados devem se cadastrar em uma página exclusiva. As demais inscrições devem ser feitas na página geral.

Desafio de programação

O grupo também anunciou, no início de março, as inscrições para uma nova edição Movile Code Challenge, uma competição online de

programação voltada a profissionais do setor. As inscrições seguem até o próximo dia 26 pela página exclusiva e a disputa acontece já no dia 28.

Serão cinco desafios de algoritmo e programação para que os participantes respondam em linguagem Java ou Python. No dia do evento, às 20h, os inscritos receberão um e-mail com os desafios e terão um prazo de 3h para resolvê-los.

Os três primeiros colocados serão premiados com R\$ 5 mil, R\$ 3 mil e R\$ 1,5 mil, respectivamente, sendo que o primeiro colocado ainda recebe uma mentoria gratuita para o desenvolvimento da carreira. O resultado oficial será divulgado no dia 7 de abril.

Fonte: CNN Brasil. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/dono-do-ifood-grupo-mobile-tem-870-vagas-para-trabalho-remoto-em-todo-o-brasil/> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. O que é desenvolvimento organizacional?
2. E o que é desenvolvimento humano?
3. Como o Grupo Mobile deverá proceder para executar práticas de desenvolvimento humano assertivas diante do regime de trabalho remoto dos novos funcionários contratados? Justifique sua resposta.

Estudo de caso 02

Dados apontam crescimento no setor de ensino corporativo

Iniciativas que aliam cultura de aprendizagem e necessidades estratégicas do negócio estão entre os focos mais priorizados pelas empresas.

Em 2016 uma pesquisa da empresa Deloitte mostrava um aumento de mais de 40% nos projetos empresariais voltados à educação corporativa ao redor do mundo. Quase 5 anos depois, este tornou-se um importante pilar de capacitação de colaboradores nas grandes e médias corporações. Segundo pesquisa realizada pela agência Technavio, o mercado de educação corporativa internacional pode apresentar um crescimento de mais de US\$25Bi somente nos Estados Unidos, até 2025.

Hoje, promover uma cultura saudável no ambiente corporativo vai muito além de pagar salários competitivos. Empresas ao redor do mundo têm investido tempo e recursos para transformar o ambiente corporativo em um espaço em que seus colaboradores se sintam confortáveis e reconhecidos.

Para alcançar esses objetivos, a educação corporativa aposta em espaços acolhedores e que invistam fortemente em formação profissional. Treinamentos organizados, programas de retenção de talentos e uma cultura de lealdade fazem destas iniciativas o que há de mais eficiente no mundo corporativo.



Foto: <https://www.pexels.com/> / DINO

De acordo com a Forbes, colaboradores felizes são, em média, 13% mais produtivos. Ainda, um ambiente corporativo saudável e acolhedor faz com que sua marca transpareça credibilidade e, como consequência, deixa seus clientes felizes e satisfeitos. Em outras palavras, uma cultura única, compartilhada e que traga um propósito para todos aqueles que estão trabalhando para sua empresa. Os valores corporativos precisam fazer sentido para todo o time.

É o caso, por exemplo, do Grupo Moura. Em uma estratégia de unificação dos seus diversos programas de desenvolvimento, o grupo elabora uma plataforma digital de Educação Corporativa chamada UNIMOURA. Segundo Moacy Freitas, diretor de Pessoas e Organização da empresa, iniciativas como esta tem o objetivo de "alinhar o desenvolvimento das pessoas às necessidades estratégicas do negócio". Desde sua implantação, já são mais de 4.500 colaboradores impactados e mais de 140 conteúdos exclusivos.

Este tipo de experiência não é apenas pontual. Em reportagem da revista Financial Times, a pandemia da COVID-19 acabou abrindo uma janela de oportunidade para este tipo de investimento, sobretudo com o aquecimento do mercado de plataformas online de educação.

Ainda de acordo com a reportagem, em um survey realizado por 363 CLOs (chief learning officers), ao redor do mundo, mais de um quarto deles responderam que tem a intenção de aumentar o investimento em educação corporativa durante o ano de 2021.

Os modelos de educação online ou híbridos abrem perspectivas novas para a implantação ou aceleração da capacitação de colaboradores. A possibilidade da plataforma de aprendizagem digital na forma da universidade corporativa vem atuando de maneira eficaz para atender aos novos desafios e ganha ainda mais força ao desenvolver pessoas com inovação, energia e planejamento estratégico.

Fonte: Terra. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dados-apontam-crescimento-no-setor-de-ensino-corporativo,4b09d8800d898da05d10b6fd1351580fs90ri0mb.html>

Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. Quais ações de desenvolvimento organizacional podem ser executadas pelas empresas contemporâneas, a fim de melhorar sua performance gerencial? Justifique sua resposta.
2. Como as empresas na atualidade devem estruturar práticas de desenvolvimento humano que contribuam com a formação efetiva de seus colaboradores? Justifique sua resposta.
3. Como as diferentes iniciativas executadas pelo ensino corporativo podem contribuir com os resultados das organizações contemporâneas? Justifique sua resposta.

Estudo de caso 03

Educação voltada para a indústria 4.0

por Senai – 30/09/21 13h05 – Atualizado: 30/09/21 13h37



Aula nos laboratórios Senai. | Foto: Gelson Bampi / Sistema FIEP

Senai Paraná renova seus processos educacionais e passa a oferecer um novo portfólio de serviços customizável e com plataforma de educação corporativa personalizável

A Indústria 4.0, com seus processos tecnológicos cada vez mais avançados, reinventando a forma de produção e os modelos de negócios no Brasil e no mundo, com muita inteligência artificial, internet das coisas, robótica e computação em nuvem, já é uma realidade. Atento a esse cenário e ao seu compromisso com a indústria e com a educação profissional de qualidade, o Senai Paraná renovou o seu modelo de educação e ensino, mantendo-se como referência no segmento de formação técnica para as indústrias

instaladas no estado.

A mudança conta com um novo portfólio de serviços customizável e disponível para todo o estado, com plataforma de educação corporativa personalizável, laboratórios móveis, telas interativas e realidade virtual aumentada. Além disso, a instituição também passa a entregar cursos personalizados nas três modalidades de ensino: presenciais, híbridos ou 100% on-line, cursos autoinstrucionais e cursos técnicos com entradas flexíveis, possibilitando que o aluno comece a estudar a qualquer tempo e complete a grade curricular por meio da equivalência, a partir da formação complementar oferecida pelos cursos rápidos.

Trazendo a visão holística para dentro da sua metodologia de ensino, que vai além da capacitação técnica, a mudança está atrelada à constante busca pela excelência na formação profissional, com processo metodológico inovador, soluções educacionais precisas e sem fronteiras entre os alunos, a sala de aula e as indústrias, possibilitando ao Senai Paraná continuar entregando para o mercado profissionais altamente capacitados, proativos, com olhar crítico e com grande potencial analítico para desempenharem as suas funções impulsionando a constante evolução exigida pelas indústrias.

“É assim que o Sistema Fiep, por meio do Senai no Paraná, colabora para o desenvolvimento da indústria paranaense e segue firme na missão de servi-la com proximidade, dedicação, planejamento e ações eficientes”, finaliza o Presidente do Sistema Fiep, Carlos Valter Martins Pedro.

Nos últimos 40 meses, de 2018 até o primeiro semestre de 2021, o Senai Paraná conta com mais de 377 mil alunos matriculados. Em 2019, uma pesquisa encomendada pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e executada pela Paraná Pesquisas, demonstrou que os egressos do Senai no Paraná têm alta empregabilidade, com seis em cada 10 alunos conquistando, em menos de seis meses, uma nova colocação no mercado de trabalho após a conclusão do curso.

WorldSkills International: Senai Paraná é referência para o segmento técnico na área de Manufatura Integrada

Eleito como instituição referência para o segmento técnico na área de Manufatura Integrada, por possuir instalações, máquinas e equipamentos de ponta, além de equipe técnica profissional altamente qualificada para o setor, o Senai Paraná foi escolhido como sede nacional para a semifinal da WorldSkills International (WSI) na ocupação de Manufatura Integrada, que acontece de 27/09 a 02/10 em Curitiba.

A unidade CIC do Senai Paraná já foi sede nacional de várias ocupações desta importante Olimpíada do Conhecimento em anos anteriores e, de todas as 56 ocupações da WorldSkills, essa é a que mais exige máquinas, equipamentos e laboratórios para a competição. “Fomos escolhidos para sediar esta semifinal justamente por atendermos todos os requisitos exigidos para a modalidade como, máquinas para programação de controle numérico por

computador (CNC), máquinas convencionais como torno e fresadora, laboratório de solda, dobradeira, guilhotina, impressora 3D, entre outras”, explica Marcos Pires, delegado técnico do Senai Paraná para a WorldSkills e que irá atuar como júri presidente nesta competição.



Aluno durante treinamento para WorldSkills. | Foto: Gelson Bampi / Sistema FIEP

Para a semifinal em Manufatura Integrada, as equipes, compostas por três competidores cada, irão desenvolver um protótipo de um projeto, previamente determinado, comandado por controle remoto para executar desafios de carga em pista com obstáculos e rampas. O projeto vencedor será levado ao mundial de 2022, na China.

Baseada em sistemas de robôs, uso de esteiras transportadoras automáticas e controles numéricos por máquinas, a Manufatura Integrada é a união de várias tecnologias que tem por objetivo automatizar e facilitar a administração dos setores produtivos com total eficiência, pensando no melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados, baixo custo de fabricação e em menor tempo de execução das atividades, evidenciando a realidade da indústria.

A semifinal da Seletiva WorldSkills International para Manufatura Integrada vai selecionar as duas melhores equipes profissionais que irão disputar, em março de 2022, também no Senai CIC, em Curitiba, a vaga para representar o Brasil nesta ocupação durante a WorldSkills International (WSI), prevista para acontecer em outubro de 2022 em Shanghai, na China.

Senai Paraná tem 25 medalhistas de Ouro na disputa para o mundial de 2022 na China

Referência no segmento de formação técnica para as indústrias instaladas no estado, o Senai Paraná tem 25 medalhistas de Ouro integrantes do seletivo grupo de brasileiros listados entre os melhores profissionais técnicos do Brasil em áreas como Mecatrônica, Arte Digital 3D para Game, Robótica Móvel, Computação em Nuvem, Gestão de Sistemas de Redes TI, TI Solução de Software, Eletrônica, Web Designer, Aplicativos para Celular, Tecnologia da Moda, Tecnologia Automotiva, Tecnologia em Laboratório Químico, Tecnologia da Água, Cyber Security, entre outras.

Durante a WorldSkills os competidores realizam atividades do dia a dia das profissões dentro de prazos e padrões internacionais de qualidade da indústria. Para isso, os estudantes precisam aliar dedicação, prática e determinação para vencerem e passarem pelas etapas estaduais e nacionais de educação profissional de seus países e competirem na fase mundial.

A WorldSkills International (WSI) é a maior competição de educação profissional do mundo, também conhecida como Olimpíadas do Conhecimento, reunindo os melhores alunos profissionais técnicos de mais de 60 países. Com desafios em 52 modalidades diferentes, o evento, que acontece a cada dois anos, tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos estudantes de ensino técnico, aprimorando habilidades e competência, além de auxiliar na conquista das melhores colocações no mercado da indústria brasileira e internacional. Em 2022, a WorldSkills International (WSI) vai acontecer na cidade de Shanghai, na China. Para saber mais sobre a participação do Senai Paraná na WorldSkills International acesse www.senai.br/worldskills.

Fonte: Tribuna PR. Disponível em:

<https://tribunapr.uol.com.br/conteudo-publicitario/senai/educacao-voltada-para-a-industria-4-0/> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. **Como as novas formas de tecnologia contribuem para o desenvolvimento humano nas organizações contemporâneas? Justifique sua resposta.**
2. **Quais as novas formas de ensino-aprendizagem existentes e que as empresas podem inserir em seus programas de desenvolvimento humano?**
3. **Como criar plataformas de ensino corporativo voltadas para o desenvolvimento dos funcionários das empresas no atual momento da Indústria 4.0? Justifique sua resposta.**

GLOSSÁRIO

Desenvolvimento organizacional: “O desenvolvimento organizacional é o estrato mais amplo e abrangente e se refere a como as organizações aprendem e se desenvolvem pela mudança e inovação [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 308). Assim, o desenvolvimento organizacional carrega dentro de si uma abordagem voltada para preparar os colaboradores das empresas contemporâneas para as necessidades de mudanças que precisam ocorrer em determinados momentos pelos quais as empresas na atualidade passam. Assim, “O desenvolvimento organizacional (DO) é uma abordagem de mudança na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam com a assistência de um consultor interno ou externo” (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Fase de diagnóstico do desenvolvimento organizacional: Inicialmente, no processo de desenvolvimento organizacional, é realizada a fase de diagnóstico ou de levantamento de necessidades de mudança. Esse momento, “[...] é feito a partir da pesquisa sobre a situação atual. Em geral, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela” (CHIAVENATO, 2014, p. 359). Para o levantamento ou a pesquisa da situação atual e das necessidades de mudança podem ser utilizadas “[...] entrevistas ou pesquisas

com as pessoas ou grupos envolvidos [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Fase de intervenção do desenvolvimento organizacional: Após o diagnóstico, executa-se a fase de intervenção, a qual carrega como aspecto central a busca por mudar a situação que foi diagnosticada como necessitante de alguma mudança. Assim, para viabilizar sua execução, a fase de “[...] intervenção é definida e planejada em workshops e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança” (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Fase de reforço do desenvolvimento organizacional: Por fim, a última fase do processo de desenvolvimento organizacional é a chamada fase de reforço. Nessa fase, após levantadas as necessidades de mudança e executados os planos de intervenção de modificações, tem-se a execução de um conjunto de práticas que busquem garantir “[...] estabilizar e manter a nova situação pela constante retroação. Em geral, o reforço é obtido em reuniões e avaliações periódicas que servem de retroinformação a respeito da mudança alcançada [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 359).

Desenvolvimento humano: O desenvolvimento humano, por sua vez, está relacionado com a formação profissional de um colaborador ao longo do tempo em que essa pessoa permanece dentro de uma empresa. Assim, o desenvolvimento humano “[...] está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura, e não apenas ao cargo atual [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 351). Isso ocorre, pois para desenvolver pessoas é preciso formá-las continuamente, buscando proporcionar diferentes experiências (educacionais, vivenciais, dentre outras) ao longo de sua permanência nas empresas contemporâneas. Nesse sentido, “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 351) e não apenas com o momento presente de um determinado colaborador, envolvendo, dentre outras preocupações, o planejamento de carreira do quadro funcional de uma empresa.

INDICAÇÃO DE LEITURA

Livro: “MANUAL DE TREINAMENTO – COMO DESENVOLVER PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO POTENCIAL HUMANO”

Autor: Roberto Kanaane, Sandra Aparecida Formigari Ortigoso

Editora: Editora Atlas

Ano: 2018

Ed: 1ª



“Esta obra tem como propósito focalizar, entre outros pontos, a relevância das parcerias estratégicas no momento atual das organizações. Sinaliza indicadores que dão suporte ao processo de desenvolvimento do potencial humano, no que tange a Gestão do Conhecimento, Educação e Universidades Corporativas. Sua aplicação abrange modalidades educativas presenciais e a distância, tendo como referência a tecnologia da informação e comunicação, disponibilizando alternativas de ação para a excelência das trilhas de aprendizagem. Como proposta, tem-se jogos e simulações ancorados nas metodologias ativas de aprendizagem, destacando-se a Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP). O livro está subdividido em seis capítulos e, em cada um deles, expõe-se um estudo de caso abordando a temática tratada, seguido de questões com as quais o leitor pode refletir sobre as propostas apresentadas no âmbito da Gestão do Conhecimento, sinalizando os processos de Educação Corporativa e Universidade Corporativa”.

Fonte:

Disponível em: https://www.amazon.com.br/Manual-Treinamento-desenvolver-capacita%C3%A7%C3%A3o-desenvolvimento/dp/8597017783/ref=asc_df_8597017783/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379728936844&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=13740261245702033581&hvpon=&hvptwo=&hvqmt=&hvdev=c&hvdvcmdl=&hvl ocint=&hvlocphy=1001538&hvtargid=pla-811335718224&psc=1 Acesso em: 30 maio 2022.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 23 set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

SANTANA, W. Dono do iFood, grupo Movable tem 870 vagas de trabalho remoto em todo o Brasil. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/dono-do-ifood-grupo-movable-tem-870-vagas-para-trabalho-remoto-em-todo-o-brasil/>>. Acesso em: 16 out. 2021.

SENAI. Educação voltada para a Indústria 4.0. 2021. Disponível em:
<<https://tribunapr.uol.com.br/conteudo-publicitario/senai/educacao-voltada-para-a-industria-4-0/>>. Acesso em: 16 out. 2021.

TERRA. Dados apontam crescimento no setor de ensino corporativo. 2021.
Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dados-apontam-crescimento-no-setor-de-ensino-corporativo,4b09d8800d898da05d10b6fd1351580fs90ri0mb.html>>.
Acesso em: 16 out. 2021.

CAPÍTULO 4

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Na contemporaneidade, cada vez mais, as organizações precisam estar abertas e receptivas para as mudanças ao buscar o desenvolvimento contínuo de seus processos, rotinas e padrões, bem como de seus colaboradores. Essa busca pelo desenvolvimento contínuo justifica-se diante das pressões que caracterizam o mercado atual, cada vez mais competitivo, volátil e instável. Assim, “A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP) [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 335). E isso se torna relevante, pois dentro de uma organização, sua capacidade para promover o desenvolvimento de seus colaboradores representa “[...] a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 335).

Nesse sentido, é mais do que necessário que as empresas contemporâneas compreendam que precisam apresentar uma postura “[...] aberta e recíproca na área de gestão de pessoas para que este processo de desenvolvimento e amadurecimento das pessoas seja encarado como estímulo positivo [...]” (MARQUES, 2015, p. 48), justamente por promover a “[...] implementação de melhorias para organização e aos funcionários que necessitam desenvolver-se continuamente [...]” (MARQUES, 2015, p. 48). Diante disso, “A área de gestão de pessoas deve atentar-se as peculiaridades das funções e assim direcionar as pessoas para que se capacitem de acordo com as exigências e atribuições que devam ser desempenhadas” (MARQUES, 2015, p. 48).

Assim, a área de Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos precisa continuamente compreender que “As ações de treinamento e de desenvolvimento ocupam um dos papéis centrais no sistema de recursos humanos em contextos organizacionais [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41), uma vez que “[...] seus impactos são essenciais tanto para a interação indivíduo-trabalho que se traduzem em diferenças de desempenhos individuais e coletivos [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41), bem como “[...] para relações entre a empresa e seus contextos [...]” (ÁVILA;

STECCA, 2015, p. 41), o que poderá ou não promover as tão almeçadas “[...] produtividade e competitividade [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41) organizacionais.

Diante disso, diferentes organizações existentes no mercado contemporâneo, debruçam-se em idealizar, executar e gerenciar processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que sejam capazes de envolver elementos organizacionais centrais como, por exemplo, “[...] preparação de lideranças, introdução do coaching e mentoring, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizado organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 335). Compreende-se que são elementos centrais, uma vez que irão promover impactos diretos na atuação das organizações contemporâneas e como elas se posicionam no mercado atual.

A reflexão que se faz a partir da busca por idealizar, executar e gerenciar processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) está na abordagem que as empresas apresentam em seu cotidiano. Ressalta-se esse aspecto, uma vez que existem empresas que, por mais que estejam inseridas no mercado atual, ainda apresentam uma atuação tradicional, engessada e pouco inovadora em seus processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Como evidencia Chiavenato (2014, p. 308), são organizações:

[...] que seguem o modelo casual (treinar apenas quando surge alguma necessidade ou oportunidade), em um esquema randômico (as pessoas são escolhidas aleatoriamente e ao acaso), em uma atitude reativa (apenas quando existe algum problema ou necessidade), em uma visão de curto prazo (visando apenas a atender ao problema imediato), baseado na imposição (as pessoas não são consultadas), em uma condição de estabilidade (nada deve mudar) e de conservação (manter o status quo) e visando ao permanente e definitivo [...].

As empresas contemporâneas que ainda apresentam esse tipo de abordagem encontram grandes dificuldades em se adaptar a um mercado cada vez mais competitivo e que exige uma rápida adaptação, frente às aceleradas mudanças que são impostas para as organizações. Compreende-se isso, uma vez que a abordagem tradicional de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) humano dentro das empresas carrega em sua essência uma postura reativa, rígida, que não busca se alinhar às mudanças, justamente porque quer manter o padrão já consolidado. Assim, uma organização que apresenta esse tipo de postura dificilmente conseguirá

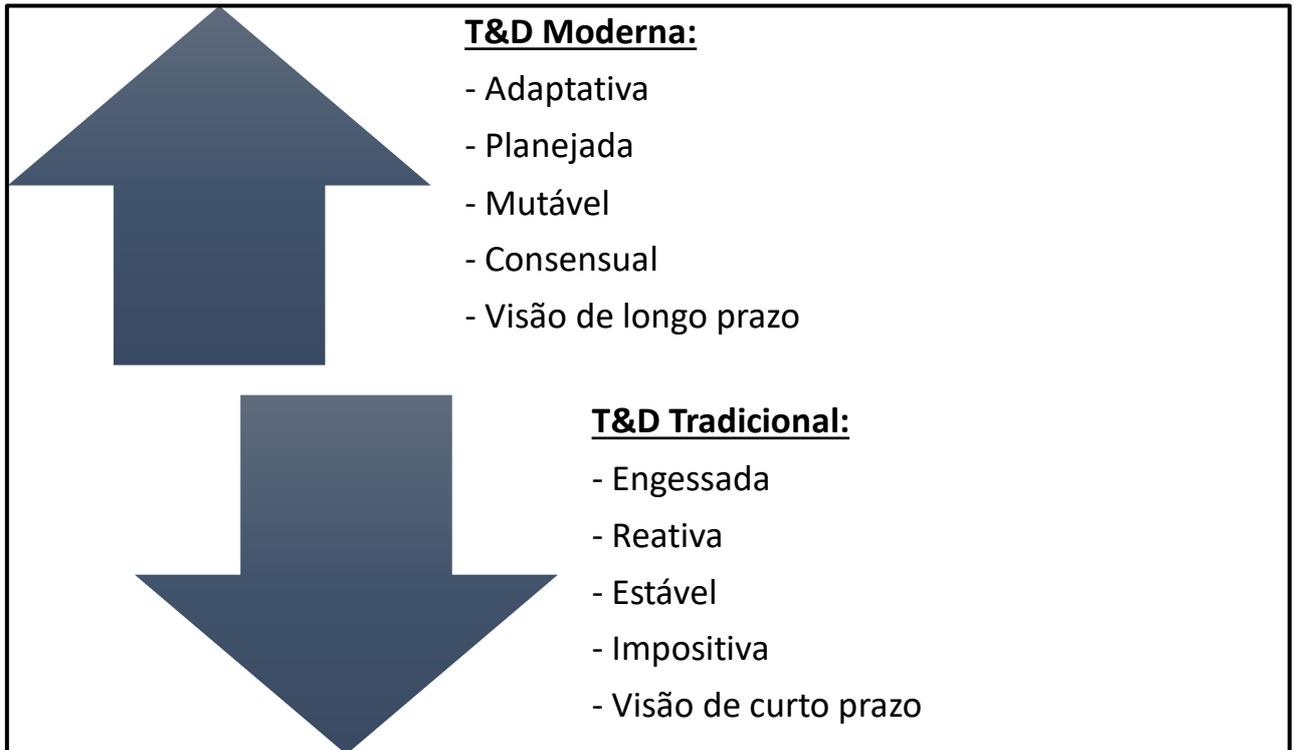
trabalhar seu quadro funcional como elemento estratégico capaz de garantir as mudanças e adaptações necessárias para o enfrentamento da realidade competitiva do mercado atual.

Por outro lado, existem empresas contemporâneas que apresentam uma postura completamente diferente. São organizações que compreendem que os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) existem, justamente, para subsidiar sua perenidade organizacional, diante de um cenário mercadológico caracterizado pela incerteza. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 308) evidencia que essas organizações buscam seguir um modelo de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que é:

[...] planejado (treinar e desenvolver pessoas como parte da cultura organizacional), em um esquema intencional (treinar todas as pessoas de maneira planejada), em uma atitude proativa (antecipando-se às necessidades e criando talentos promissores), em uma visão de longo prazo (visando ao futuro), baseado no consenso (as pessoas são consultadas e decidem de maneira participativa), em uma condição de instabilidade e mudança (tudo deve mudar para melhor e sempre) e de inovação e criatividade (para construir uma organização melhor) e visando ao provisório e mutável [...].

As organizações contemporâneas que apresentam ou que buscam possuir esse modelo de abordagem mais atualizada de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) compreendem que, no mercado atual, nada é permanente, logo é preciso fornecer bases para que seu quadro funcional seja treinado e passe a ser ferramenta possibilitadora das mudanças que essas empresas precisam apresentar, a fim de garantir sua perenidade organizacional. O que se percebe é que, cada vez mais, diferentes “[...] organizações estão migrando rapidamente da abordagem tradicional para a abordagem moderna [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 308) de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Na Figura 1, evidenciada a seguir, encontra-se um breve resumo comparativo entre as duas abordagens de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) que as empresas, geralmente, executam em seu cotidiano na atualidade.

Figura 1 – Características gerais das diferentes abordagens de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) executadas pelas empresas contemporâneas



Fonte: Elaboração própria (2021).

De qualquer forma, independentemente da abordagem de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) idealizada, executada e gerenciada por uma empresa na contemporaneidade, é consenso, tanto entre teóricos, quanto entre profissionais do mercado que “As organizações mais bem-sucedidas investem pesadamente em treinamento para obter um retorno garantido” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). E isso ocorre, uma vez que para essas organizações o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) “[...] não é uma simples despesa, mas um precioso investimento, tanto na organização quanto nas pessoas que nela trabalham. E isso traz benefícios diretos para a clientela. E também para todos os *stakeholders*” (CHIAVENATO, 2014, p. 310), facilitando, portanto, que uma determinada organização alcance seus objetivos em um determinado período.

Mas, o que é Treinamento e Desenvolvimento (T&D)? E quais os conceitos relacionados à treinamento? Existe diferença entre esses dois aspectos em uma empresa? Começa-se a responder essas indagações pela última e a resposta é sim! Existem diferenças conceituais entre Treinamento e Desenvolvimento (T&D) e o treinamento enquanto prática individual. Isso ocorre, uma vez que a perspectiva

temporal é diferente entre um treinamento e o Treinamento e Desenvolvimento (T&D).

Como evidenciado por Chiavenato (2014, p. 311), “[...] treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 311), sendo que “[...] Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 311), o que demanda tempo para ser alcançado, sobretudo, porque atitudes, hábitos e, principalmente, crenças não mudam rapidamente. Assim, os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apresentam uma atuação de desenvolvimento humano mais longa.

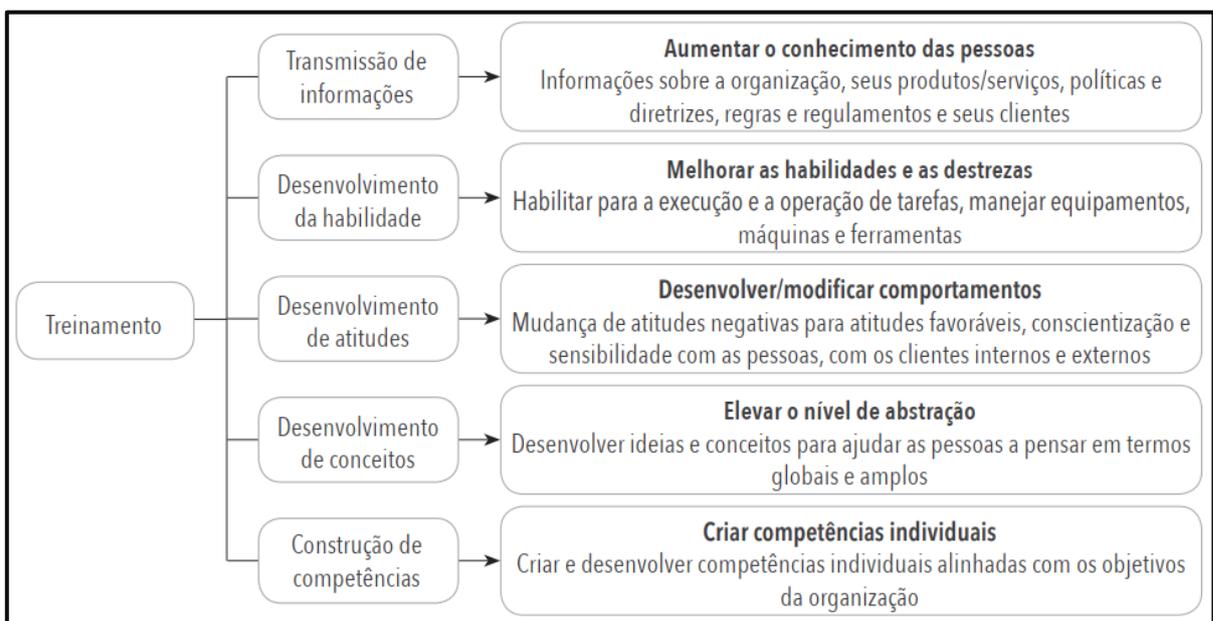
Por sua vez, treinamentos podem ser compreendidos como momentos realizados dentro do contexto organizacional de uma empresa para preparar um colaborador “[...] para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). Nesse sentido, o treinamento pode ser visualizado “[...] como um meio para adequar a pessoa ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). Assim, compreende-se que o treinamento carrega em sua essência a busca por melhor preparar e adequar um funcionário às funções inerentes do cargo que ele ocupa hoje ou que venha a ocupar no futuro.

Além da preocupação com o cargo em si, o treinamento pode ser compreendido como uma ferramenta organizacional voltada para “[...] desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). Ávila e Stecca (2015, p. 44) vão corroborar com essas ideias ao mencionar que o processo de treinamento pode ser utilizado para “desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos, contribuindo para os objetivos organizacionais, aumentando a produtividade dos indivíduos e modificando seus comportamentos”. Com isso, o treinamento pode ser visualizado como “[...] uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 310), enriquecendo e aprimorando “[...] o patrimônio humano das organizações [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 310) e a “[...]”

formação do capital intelectual das organizações [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Outro aspecto relevante dos treinamentos, é a sua contribuição para mudanças comportamentais dos funcionários de uma empresa. Em determinadas situações, essas mudanças são demandadas devido a pressões e mudanças do mercado, dos clientes, das tecnologias emergentes, bem como das necessidades internas da própria empresa como, por exemplo, melhorar o relacionamento entre os membros de uma equipe, evitar ou gerenciar conflitos, estimular um ambiente mais harmônico, melhorar o alinhamento com as lideranças, dentre outros objetivos organizacionais. Assim, “[...] Boa parte dos programas de treinamento procura mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar o espírito de equipe e a criatividade” (CHIAVENATO, 2014, p. 311). Na Figura 2, exposta a seguir, são evidenciadas algumas mudanças comportamentais advindas da realização de treinamentos nas empresas contemporâneas.

Figura 2 – Tipos de mudanças de comportamento decorrentes do treinamento



Fonte: Chiavenato (2014, p. 311).

Diante dessas diferentes mudanças comportamentais que podem ser alcançadas pelos treinamentos, é possível compreendê-los como processos que buscam “assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 44).

E essa assimilação cultural de novos comportamentos, habilidades e atitudes pode ser desenvolvida por meio de “[...] programas que criam e desenvolvem competências individuais alinhadas com os objetivos do negócio” (CHIAVENATO, 2014, p. 311).

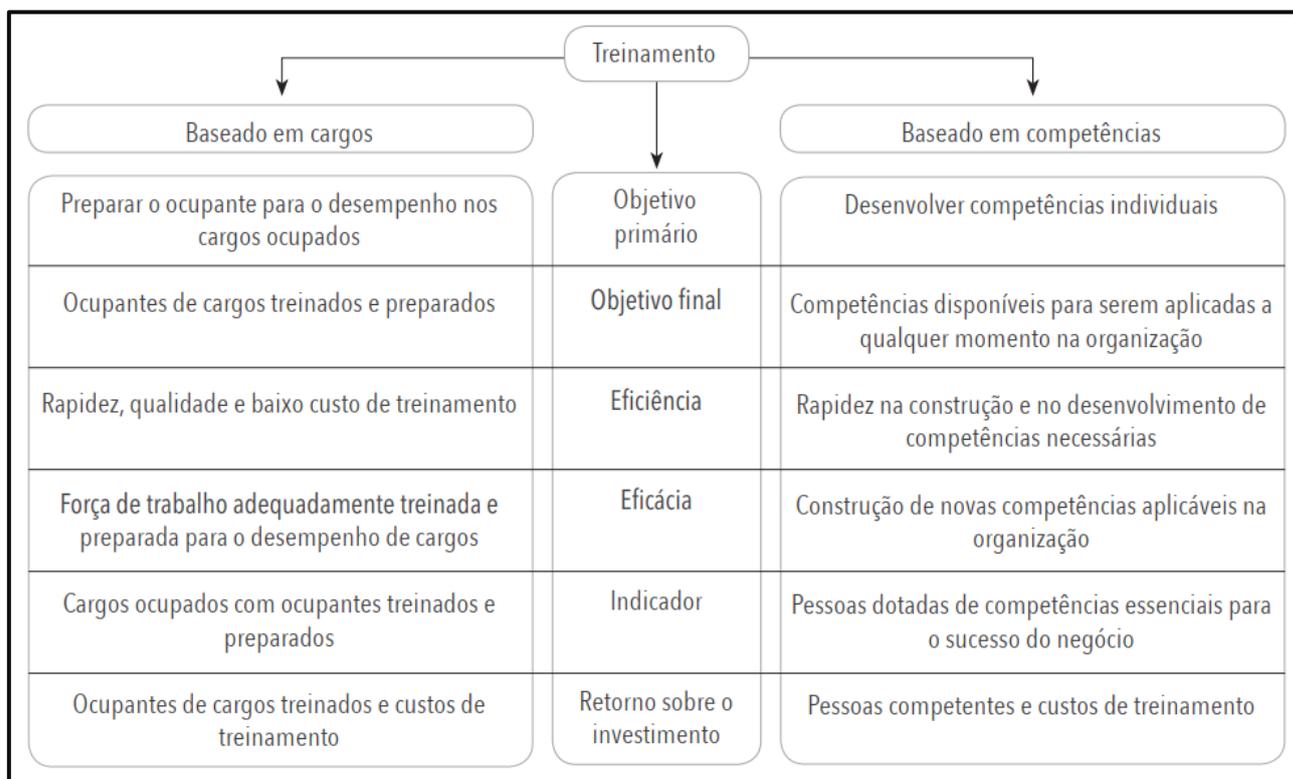
Nesse sentido, além das mudanças comportamentais, o treinamento contribui para que as pessoas que formam uma empresa possam adquirir novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) demandas para sua função em determinado período. E isso se dá, uma vez que o funcionário irá precisar, além dos conhecimentos inerentes ao desempenho de suas funções, de variadas competências que o ajudem a otimizar seu desempenho. Assim, muitos treinamentos estão migrando de um foco somente no cargo para focar, também, nas competências necessárias que devem ser desenvolvidas pelos colaboradores, a fim de contribuir, cada vez mais, com os resultados organizacionais, como expõe Chiavenato (2014, p. 312):

O foco na preparação para o trabalho em si está cedendo espaço para o foco nas competências. Além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização. O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional. A seguir, essas competências essenciais são desdobradas por áreas da organização (competências funcionais) em gestores de pessoas (competências gerenciais ou de liderança) e em competências individuais. Todas as competências – em níveis organizacional, divisional, gerencial e individual – precisam ser definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os parceiros. A partir dessa definição, podem-se estabelecer os objetivos – que servirão de métricas ou indicadores – e os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas [...].

Como o mercado atual é extremamente mutável, também serão mutáveis as competências a serem mapeadas, desenvolvidas e executadas pelos profissionais de uma empresa. Por essa razão, torna-se necessário que o treinamento seja “[...] um processo contínuo e dinâmico, objetivando promover a melhoria da atuação profissional e a satisfação pelo trabalho realizado” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 41). Assim, em uma visão geral, o treinamento busca preparar as diferentes pessoas que formam uma empresa para seu trabalho diário, ou seja, “[...] para o trabalho em si – em função do cargo – ou para fornecer valor agregado e resultados para a organização – em função das competências a serem criadas ou desenvolvidas [...]”

(CHIAVENATO, 2014, p. 312). Na Figura 3, exposta a seguir, está evidenciada a diferença de treinamentos voltados para o cargo executado por um funcionário e para as competências que devem ser desenvolvidas para melhorar a atuação profissional de um determinado colaborador da empresa.

Figura 3 – Treinamento baseado em cargos *versus* treinamento baseado em competências



Fonte: Chiavenato (2014, p. 312).

E para a execução dos treinamentos, são utilizadas algumas técnicas, as quais mudam conforme a realidade das empresas, suas necessidades, as competências que precisam ser trabalhadas, os objetivos que precisam ser alcançados, dentre outros aspectos. Assim, “As técnicas de treinamento e desenvolvimento são inúmeras e a cada dia estão sendo inseridas e modificadas [...]” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42), devido, dentre outros fatores, ao “[...] crescimento empresarial, estratégias, e principalmente pela influência da tecnologia [...] por meio de cursos de formação na modalidade *on-line*” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42). A seguir estão algumas técnicas de treinamento comumente utilizadas pelas organizações contemporâneas:

Método de rotação de cargos” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42); **“Atribuição de comissões**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42); **“Estudo de caso**” (ÁVILA;

STECCA, 2015, p. 42); “**Jogos de empresa**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42); “**Centro de desenvolvimento interno**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42); “**Coaching**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 42); “**Programa de trainees**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43); “**Programas de estágio**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43); “**Programa de integração de novos colaboradores**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43); “**Cursos regulares**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43); “**Palestras**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43); “**Dinâmica de grupo**” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 43).

De qualquer forma, seja para melhorar o desempenho do colaborador nas atividades do cargo, seja para o desenvolvimento de novas competências, compreende-se que o treinamento está voltado para o conhecimento aplicado à realidade e às necessidades das organizações contemporâneas. Essa compreensão acerca do conhecimento ganha força, sobretudo, no atual momento no qual as empresas estão inseridas, uma vez que “Na Era da Informação, que se está atravessando, o conhecimento é o recurso mais importante e valioso. E se ele é fundamental, a produtividade do conhecimento é que constitui a chave do sucesso da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). Ressalta-se que não é qualquer conhecimento advindo dos treinamentos que interessam as organizações, mais o chamado conhecimento aplicado, ou seja:

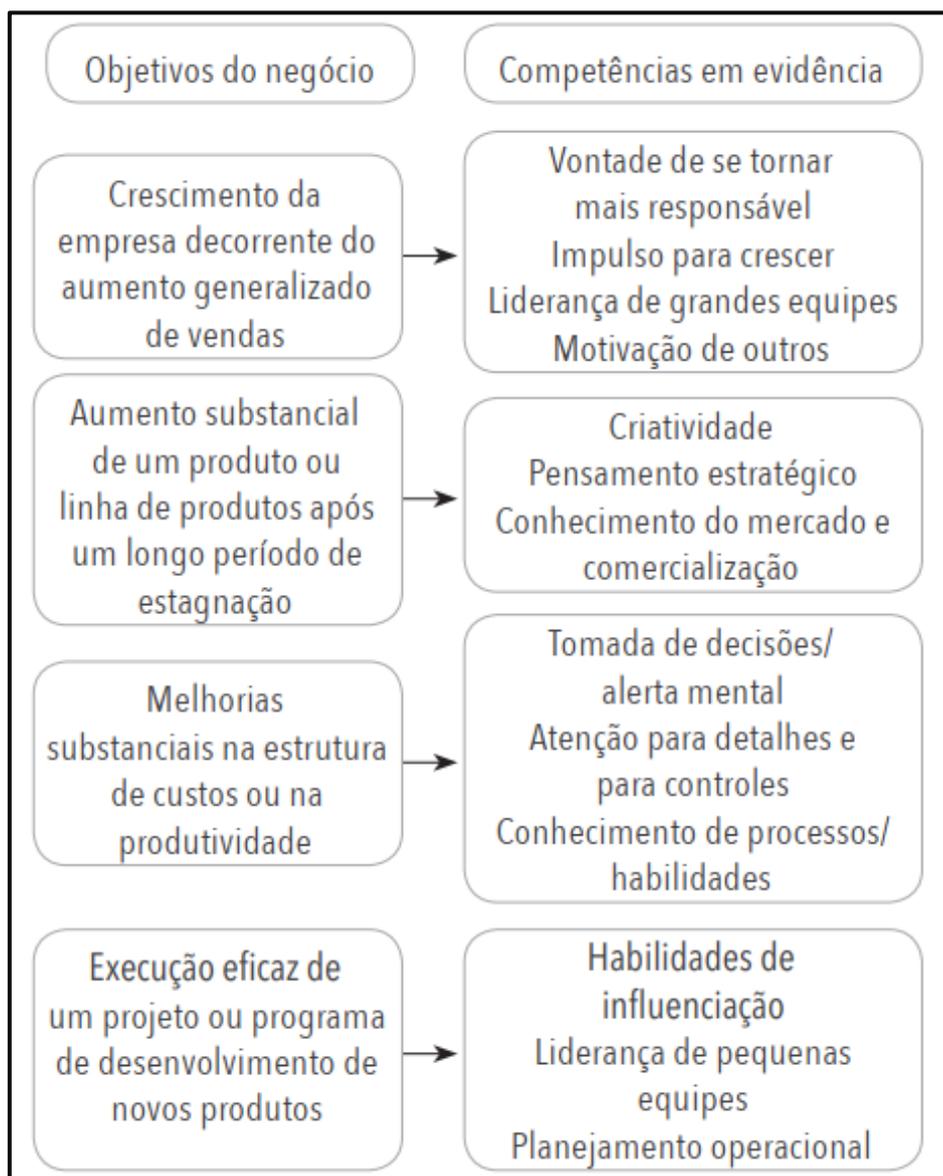
[...] o conhecimento somente será produtivo se for aplicado para criar uma diferença sensível: produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza. Em um mundo informatizado em que todos têm acesso à informação, sobressaem-se as pessoas capazes de acessá-la, interpretá-la e transformá-la rapidamente – e antes dos outros – em um novo produto, serviço, aplicação, inovação ou oportunidade. Além disso, o treinamento também tem muito a ver com a construção de competências [...] (CHIAVENATO, 2014, p. 310).

Assim, o treinamento torna-se estratégico para as empresas contemporâneas, uma vez que essa ferramenta representa “[...] uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 310). E a contribuição das pessoas com os resultados da empresa, advém, justamente, das competências desenvolvidas nos diferentes momentos de treinamento que ocorrem dentro e fora das organizações contemporâneas. Dessa forma, o treinamento pode ser compreendido como “[...] o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar a atividade das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional” (CHIAVENATO, 2014, p. 312).

Ressalta-se que a relação entre treinamento e desempenho organizacional ocorre, uma vez que “[...] O treinamento é desenhado para construir talentos com

conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais ou construir competências individuais” (CHIAVENATO, 2014, p. 312). E “[...] No fundo, a provisão de competências constitui o melhor caminho para uma organização atingir seus objetivos de maneira eficiente e eficaz [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 312), frisando-se que os treinamentos pode ser visualizados como um dos mais efetivos caminhos para o desenvolvimento de competências nos colaboradores de uma empresa. Na Figura 4, exposta a seguir, evidencia-se a conexão entre competências e os objetivos organizacionais das empresas contemporâneas.

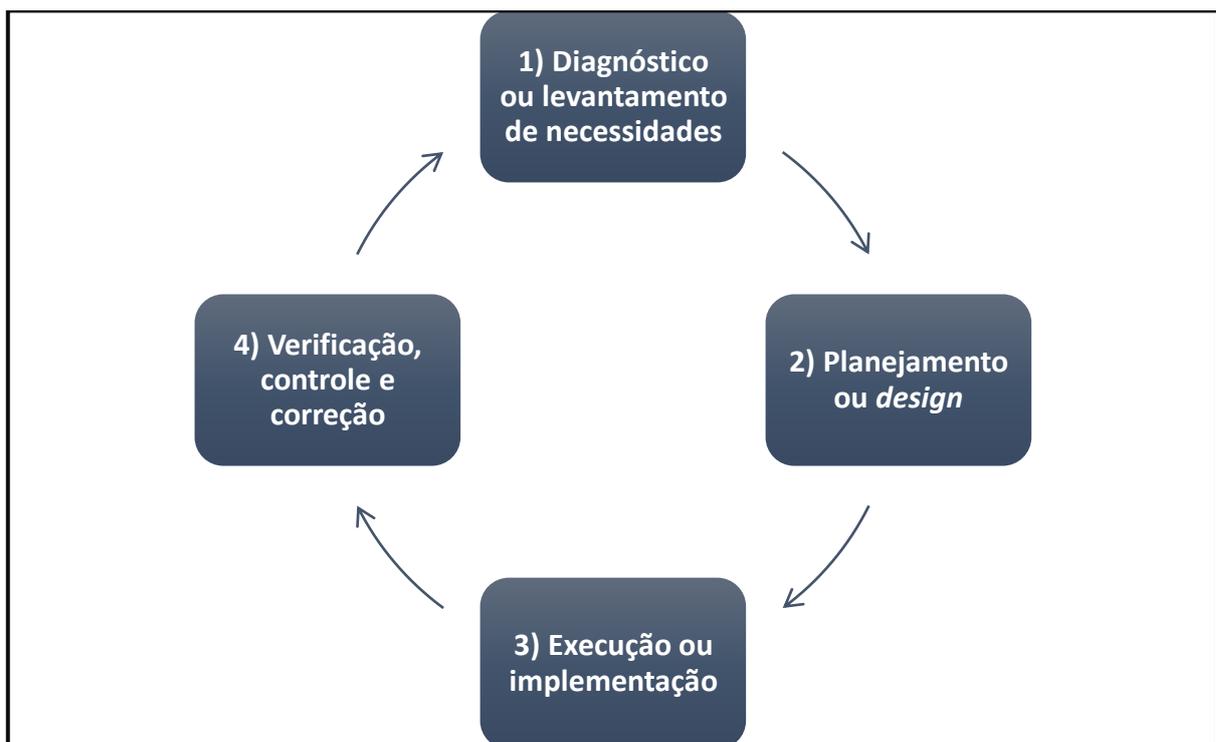
Figura 4 – Competências como meios de alcançar objetivos



Fonte: Chiavenato (2014, p. 313).

Mas como estruturar um treinamento? Existem etapas a serem seguidas? Caso sim, quais são e como são executadas essas etapas? Em uma visão geral, os treinamentos são estruturados em 04 (quatro) etapas, as quais são: “[...] o diagnóstico de carências, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e a avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 316). A Figura 5, evidencia um resumo das principais etapas executadas para a estruturação de treinamentos nas empresas contemporâneas.

Figura 5 – Etapas ou fases (sugeridas) para a execução de um treinamento



Fonte: Elaboração própria (2021).

A primeira fase ou etapa de um treinamento é chamada de fase de diagnóstico ou *briefing*. Nessa fase, busca-se, como ação central, levantar quais as necessidades de treinamento que uma pessoa, um setor ou a empresa como um todo apresentam para alcançar seus objetivos no curto, médio ou longo prazo. Assim, “A primeira etapa de um treinamento é o levantamento das necessidades de treinamento que a organização apresenta” (CHIAVENATO, 2014, p. 317), ressaltando-se que “[...] Essas necessidades nem sempre são claras e precisam ser diagnosticadas a partir de certos levantamentos e pesquisas internas capazes de descobri-las [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 317).

É importante compreender que as chamadas necessidades ou demandas de treinamento podem ser visualizadas como “[...] carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 317) em seu cotidiano profissional. No contexto dos treinamentos, diagnosticar as carências é fundamental, uma vez que elas representam “[...] uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho” (CHIAVENATO, 2014, p. 317), alcançando, assim, diferentes objetivos individuais, do setor e da própria empresa.

Nesse sentido, existem diferentes técnicas que contribuem para que o diagnóstico ou o levantamento de carências de treinamento seja executado de maneira assertiva. Dentre os diferentes métodos de levantamento de necessidades de treinamento, pode-se mencionar a avaliação do “[...] processo produtivo da organização, localizando fatores críticos como produtos rejeitados, barreiras, pontos fracos relacionados com o desempenho de pessoas, custos elevados, etc. [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 317). Outra maneira de diagnosticar as necessidades de treinamento é ouvir as pessoas que formam equipes e setores dentro de uma empresa, uma vez que “[...] As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades, atitudes ou competências elas necessitam para executar melhor suas atividades [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 317) em seu cotidiano profissional. Por fim, Chiavenato (2014, p. 317-318) evidencia que:

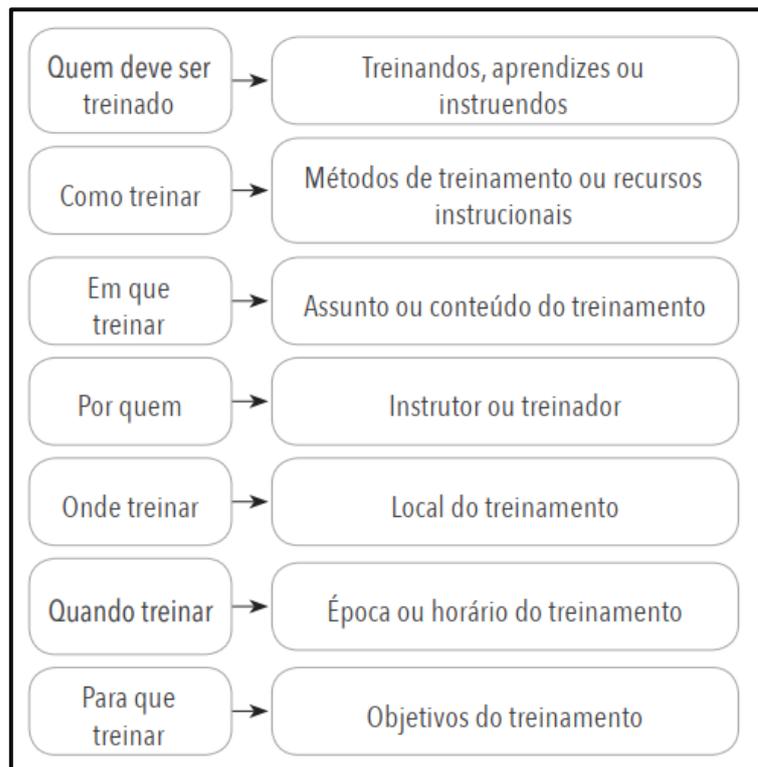
Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão organizacional de futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para elaborar os produtos ou serviços da organização, novos produtos e serviços ou desenvolvimento dos atuais produtos e serviços são sinais de que novas habilidades e competências devem ser adquiridas ou construídas pelas pessoas [...].

Passado o momento de levantar as necessidades de treinamento de um funcionário, um setor ou da empresa como um todo, chega-se a segunda fase da estruturação de um treinamento, a qual pode ser chamada de fase de planejamento ou de desenho ou de *design* de um treinamento. Nessa fase, são determinados os objetivos do treinamento, os quais servirão de norteadores das ações desse momento de aprendizagem, bem como “[...] servirão de métricas para garantir o

sucesso [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 319) do treinamento que está sendo planejado. Ressalta-se que os objetivos e o próprio “[...] programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 319), ou seja, não se deve pensar treinamentos desvinculados dos resultados que uma empresa pretende alcançar em um determinado período.

Além dos objetivos, nessa fase determina-se, também, outros aspectos relevantes para a execução futura do treinamento como, por exemplo, a chamada “[...] tecnologia de treinamento [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 321), a qual diz respeito “[...] aos recursos didáticos, pedagógicos e instrucionais utilizados no treinamento [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 321). Para isso, é fundamental que sejam definidos aspectos do treinamento como, por exemplo, público-alvo, objetivos, onde será executado, como será executado, quem irá facilitar esse momento de aprendizagem, quando o treinamento irá ocorrer, qual a sua duração, quais atividades irão ser executadas para viabilizá-lo, dentre outros aspectos definidores da chamada programação, ou do chamado planejamento ou desenho (*design*) de um treinamento e que podem ser visualizados na Figura 6, exposta a seguir.

Figura 6 – Programação de treinamento



Fonte: Chiavenato (2014, p. 319).

Passado o planejamento, chega-se à fase de execução, implementação ou entrega do treinamento que fora desenhado na fase anterior. “A condução, a implementação e a execução do programa de treinamento é a terceira e mais importante etapa do processo [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 323). É nesse momento que, de fato, o treinamento ocorre, junto com as pessoas que ele pretende atender, ou seja, é nessa fase que a empresa irá visualizar se aquilo que foi planejado ou desenhado anteriormente para o treinamento é executado com assertividade. Ressalta-se que “O treinamento pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, pelo computador ou via satélite. A mídia é muito variada” (CHIAVENATO, 2014, p. 323) e deve se adequar às necessidades, bem como ao perfil da empresa e de seus colaboradores.

Além disso, da mesma forma que existe uma variedade de mídias que podem ser utilizadas para proporcionar a entrega do treinamento para seu público-alvo, existem, também, diferentes técnicas, metodologias ou ferramentas que podem ser aplicadas na execução do treinamento, a fim de facilitar a aprendizagem das pessoas que irão participar de momento de qualificação. De acordo com a teoria e com a prática empresarial, as técnicas, metodologias ou ferramentas utilizadas devem atender às necessidades específicas de cada treinamento, mas Chiavenato (2014, p. 325-326), elenca as seguintes técnicas possíveis:

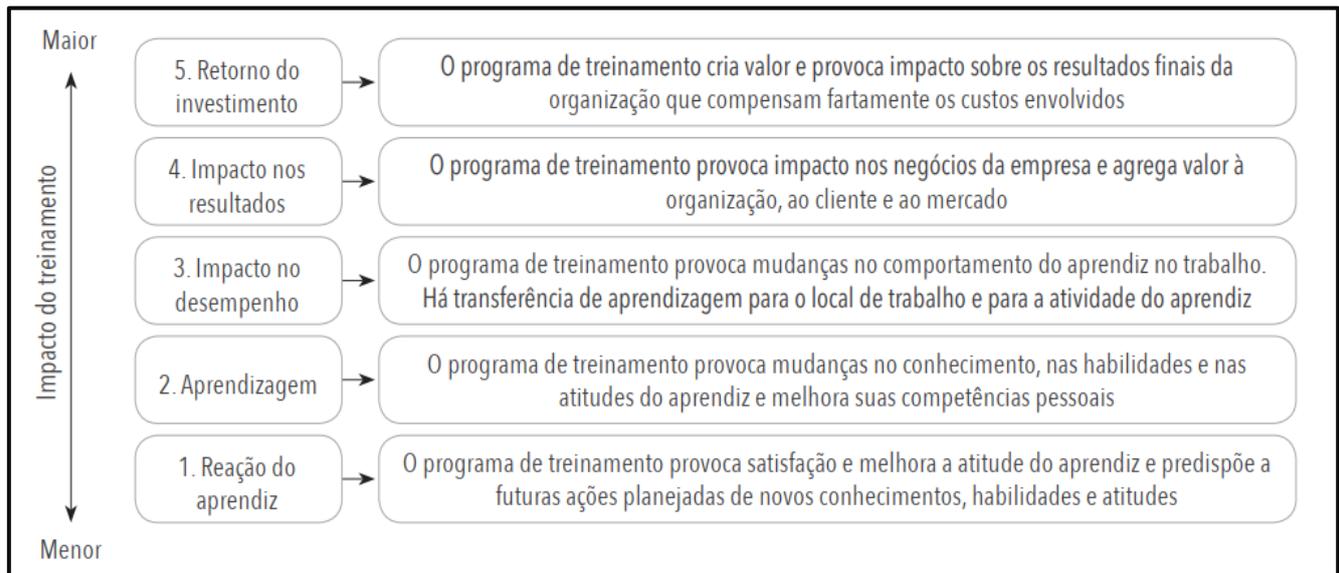
Existem várias técnicas de treinamento: **Leituras:** a técnica mais utilizada para transmitir informação em programas de treinamento é a leitura. Requer uma biblioteca adequada. A leitura é um meio de comunicação que envolve uma situação de mão única na qual um instrutor apresenta verbalmente informação a um grupo de ouvintes. O instrutor apresenta a informação em uma situação de treinamento. **Instrução programada:** a aprendizagem programada é uma técnica para instrução sem a presença ou intervenção de um instrutor humano. Pequenas partes da informação que requerem respostas relacionadas são apresentadas individualmente aos treinandos, que podem determinar suas respostas e, quando acertadas, podem seguir adiante no processo. Os tipos de respostas solicitados aos treinandos variam conforme a situação, mas em geral são múltipla escolha, verdadeiro-falso, etc. [...] **Treinamento em classe:** é o treinamento fora do local do trabalho, isto é, em sala de aula. Os aprendizes são reunidos em um local e assistidos por um instrutor, professor ou gerente que transmite o conteúdo do treinamento. Trata-se de uma situação de laboratório e isolada do local de trabalho. É o tipo de treinamento mais utilizado. [...] **Computer-based training (CBT):** é o treinamento com a ajuda da TI. Pode ser feito por CDs, DVDs ou disquetes com ajuda de multimídias (gráficos, animação, filmes, áudio e vídeo). **E-learning:** refere-se ao uso de tecnologias da internet para entregar ampla variedade de soluções que aumentem o desempenho e o conhecimento das pessoas. Recebe também o nome de *web-based training* (WBT) ou *on-line training* [...].

Por fim, após a execução das ações planejadas para o treinamento, chega-se a sua última fase, chamada verificação, controle ou correção. Nessa etapa, é chegado o momento de verificar “[...] a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 327). A verificação dos resultados de um treinamento ganha relevância no cenário organizacional, uma vez que todo e qualquer treinamento apresenta diferentes custos para uma empresa, assim as organizações esperam algum tipo de retorno sobre o investimento que foi feito com “[...] materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando suas funções [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 327), dentre outros.

Nesse sentido, para que a verificação dos resultados de um treinamento seja feita de forma assertiva, “[...] deve-se avaliar se o programa de treinamento atende às necessidades para as quais foi desenhado [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 327). Para isso, a empresa foca sua atenção para algumas medidas que a auxiliam nessa verificação como, por exemplo, “[...] **Custo:** qual foi o valor investido no programa de treinamento? **Qualidade:** como o programa atendeu às expectativas? **Serviço:** o programa atendeu às necessidades dos participantes?” (CHIAVENATO, 2014, p. 327). Além dessas, outras medidas de verificação de um treinamento avaliadas por uma empresa são “[...] **Rapidez:** como o programa se ajustou aos novos desafios oferecidos? **Resultados:** quais foram os resultados do programa?” (CHIAVENATO, 2014, p. 327).

Além das medidas mencionadas no parágrafo anterior, outra forma de verificar os resultados da execução de um treinamento se dá por meio de indicadores, os quais “[...] poderão ser úteis para verificar se o treinamento atingiu os objetivos e se valeu a pena” (CHIAVENATO, 2014, p. 328) sua execução, justificando os investimentos feitos pela empresa. Ressalta-se que, para a aplicação dos indicadores, é preciso que a empresa tenha “[...] em mente uma questão fundamental: qual é o objetivo do treinamento? E em qual extensão esse objetivo foi alcançado?” (CHIAVENATO, 2014, p. 328). Na Figura 7, exposta a seguir, são evidenciados alguns indicadores que podem ser utilizados na avaliação dos resultados de um treinamento.

Figura 7 – Avaliação dos resultados do treinamento



Fonte: Chiavenato (2014, p. 328).

Diante de tudo o que foi dialogado até aqui sobre Treinamento e Desenvolvimento (T&D), torna-se cada vez mais evidente que “A ausência de pessoas qualificadas e preparadas para gerir qualquer processo resulta em perdas, sejam financeiras e/ou qualitativas” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 44). Nesse sentido, as práticas relacionadas a Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ganham cada vez mais relevância no contexto das organizações contemporâneas, uma vez que “O treinamento influi diretamente nos resultados esperados para a organização” (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 44), contribuindo para a diferenciação competitiva das empresas existentes no atual cenário mercadológico, o qual está cada vez mais competitivo, volátil e mutável!

ESTUDOS DE CASO

Estudo de caso 01

Do Banco Central ao Gympass, formação de funcionários é lição pós-pandemia

Empresas têm se movimentado para investir pesado na formação e requalificação de funcionários, o que já foi apontado como fundamental pelo Fórum Econômico Mundial

Por Victor Sena, Luísa Granato – Publicado em: 19/09/2021 às 07h00Alterado em: 24/09/2021 às 11h20access_timeTempo de leitura: 6 min



Priscila Siqueira, CEO do Gympass no Brasil: feedbacks dos clientes para avançar em novos negócios (Leandro Fonseca/Exame)

Com a chegada do último trimestre e perspectivas positivas para o controle da pandemia, a sensação começa a ser de virada de página no mundo dos negócios, principalmente para os que foram afetados negativamente.

Depois de quase dois anos em crise humanitária de saúde, diversas lições ficaram. Dois dos exemplos mais fortes foram quanto à gestão de pessoas à distância, remotamente, e quanto à saúde mental, tema que ganhou força nas organizações. Outro, porém, que é uma lição das boas lideranças para o pós-pandemia é a formação dos profissionais.

Empresas entenderam que não dá para colocar nas costas do funcionário, sozinho, os custos, responsabilidades e direções de seu aprendizado profissional.

O tema é tão forte que foi o termo *lifelong learning* (aprendizado ao longo da vida) foi indicado como pelo Fórum Econômico Mundial como uma habilidade para esta década.

Nos últimos meses, um anúncio que impactou os players de educação superior na cidade de São Paulo foi o anúncio da entrada do Banco BTG Bactual (do mesmo grupo que controla a EXAME) neste setor. O banco está construindo uma faculdade de tecnologia próxima à Universidade de São Paulo (USP).

Mas dentro da banco há também uma "universidade". O BTG criou em 2013 uma universidade corporativa online que já formou mais de 500 funcionários em 180 horas de aulas sobre temas do dia a dia do mercado financeiro, como o passo a passo para a abertura de capital de uma empresa, o chamado IPO, ou os cuidados típicos de um processo de fusão e aquisição. Os professores são os próprios sócios do banco.

Até então feito em salas do banco, em São Paulo, o curso foi digitalizado na pandemia. Com isso, ganhou escala. Só em 2021,

mais de 300 alunos deverão receber seus diplomas.

O retorno do investimento pode ser medido pelo engajamento da turma. Em oito anos, perto de 100% dos alunos seguiram trabalhando no banco. Agora o próximo passo é criar conteúdo para funcionários já diplomados.

Outro "banco" que tem colhido bons resultados com apostas na formação de funcionários é o Banco Central do Brasil.

Na instituição, a fórmula para engajar os servidores em um curso de inglês que dessem resultados combinou duas estratégias: o ensino remoto e um conteúdo dos que trouxesse tópicos específicos como condução de reuniões, apresentações e termos jurídicos e financeiros. Assim, a capacitação de idiomas do BC para seus funcionários tem obtido resultados positivos.

83% dos servidores que responderam à pesquisa do Banco Central sobre a capacitação disseram que houve melhora em seu desempenho como resultado da participação no curso.

Os servidores também dão exemplos de como o aprendizado do inglês impactou a melhora da produtividade. Eles utilizaram a nova língua principalmente para leitura, participação em reuniões e em eventos.

Os cursos de línguas que a instituição oferece fazem parte da Universidade Banco Central, que tem treinamentos para atender às necessidades de aprendizagem dos servidores.

Entre os cursos oferecidos pelo programa, existem aqueles mais técnicos – como política monetária e supervisão de instituições financeiras – e outras mais transversais, como línguas estrangeiras e de habilidades comportamentais. Os cursos de idiomas costumam ser oferecidos às áreas que o Banco Central percebe que mais têm lacunas de conhecimento das áreas ofertadas.

Outros dados do Banco Central também mostram que para 55% dos funcionários a utilização do inglês tem sido muito alta no dia a dia, enquanto 32% aplicam de forma moderada. Apenas 2% disseram que não tem utilizado a nova língua.

Dentro desta postura de incentivar o aprendizado de funcionários, o termo upskilling tem sido recorrente. Ele nada mais do que é a atualização. E ninguém melhor do que as empresas para mapear seus gaps e direcionar quais talentos precisam ser aperfeiçoados.

A diferença disso para a boa e velha reciclagem profissional é o fato de o upskill ter como foco as habilidades de empregos do futuro. Vide o exemplo da varejista Amazon, que em julho de 2019 anunciou 700 milhões de dólares para treinar 100.000 funcionários nos Estados Unidos sobre como interagir com robôs, criar algoritmos, e por aí vai.

O que antes da pandemia era um papo de futurista virou algo urgente para muitas empresas que, do dia para a noite, precisaram repensar o negócio do zero. Vide o caso da plataforma de serviços de bem-estar Gympass.

Criada em 2012 como um aplicativo para empresas custearem parte da mensalidade de academias de ginástica aos funcionários, o modelo de negócios desabou no começo do ano passado, com

academias fechadas pelo risco de contágio e empresas cortando despesas para segurar o tranco da crise.

Em abril de 2020, na pior fase da pandemia, a administradora paulistana Priscila Siqueira foi promovida de vice-presidente de vendas a CEO do Gympass no Brasil com a missão de fazer o negócio sobreviver.

A saída foi fazer um upskilling às pressas considerando as três pontas: clientes, academias e funcionários. Dentro de casa, funcionários aprenderam a identificar as demandas de bem-estar essenciais na pandemia. Atualmente, o Gympass oferta mais de 60 serviços, como professores de ioga, psicólogos, nutricionistas e consultores para quem deseja parar de fumar.

Na ponta das academias, o time do Gympass passou a ensinar professores de educação física a dar aulas online sem correr o risco de ficar sem receber de alunos à distância — o time de TI estudou a fundo códigos para permitir esse tipo de pagamento dentro do app. Na dos clientes, foi preciso capacitar os funcionários do Gympass para servirem de consultores de bem-estar e, assim, tentar convencer as empresas de que a proposta de valor estava mais relevante do que nunca. Agora a empresa pode até dar dicas sobre como organizar o trabalho híbrido.

“Em abril do ano passado o produto estava no ar. Com muito feedback, os problemas foram se ajustando e temos muito a agradecer aos clientes”, diz Siqueira. Em 2020, o Gympass fechou 1.009 contratos no mundo — hoje são 3.000.

Em julho deste ano, um aporte de 220 milhões de dólares, liderado pelo japonês SoftBank, avaliou o Gympass em 2,2 bilhões de dólares. “A pandemia trouxe para a gente essa visão mais integral. E aí o tema do bem-estar passou a ser parte também integral de qualquer liderança”, diz Siqueira.

Fonte: Exame. Disponível em: <https://exame.com/carreira/do-banco-central-ao-gympass-formacao-de-funcionarios-e-licao-pos-pandemia/>
Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. O que é Treinamento e Desenvolvimento (T&D)? Justifique sua resposta.
2. Por que é tão estratégico para as organizações contemporâneas investir na formação e/ou requalificação de seus funcionários? Justifique sua resposta.
3. Como a pandemia de COVID-19 pressionou as empresas contemporâneas para investirem mais na formação e/ou requalificação de seus funcionários? Justifique sua resposta.

Estudo de caso 02

Dados apontam crescimento no setor de ensino corporativo

Iniciativas que aliam cultura de aprendizagem e necessidades estratégicas do negócio estão entre os focos mais priorizados pelas empresas.

Em 2016 uma pesquisa da empresa Deloitte mostrava um aumento de mais de 40% nos projetos empresariais voltados à educação corporativa ao redor do mundo. Quase 5 anos depois, este tornou-se um importante pilar de capacitação de colaboradores nas grandes e médias corporações. Segundo pesquisa realizada pela agência Technavio, o mercado de educação corporativa internacional pode apresentar um crescimento de mais de US\$25Bi somente nos Estados Unidos, até 2025.



Foto: <https://www.pexels.com/> / DINO

Hoje, promover uma cultura saudável no ambiente corporativo vai muito além de pagar salários competitivos. Empresas ao redor do mundo têm investido tempo e recursos para transformar o ambiente corporativo em um espaço em que seus colaboradores se sintam confortáveis e reconhecidos.

Para alcançar esses objetivos, a educação corporativa aposta em espaços acolhedores e que invistam fortemente em formação profissional. Treinamentos organizados, programas de retenção de talentos e uma cultura de lealdade fazem destas iniciativas o que há de mais eficiente no mundo corporativo.

De acordo com a Forbes, colaboradores felizes são, em média, 13% mais produtivos. Ainda, um ambiente corporativo saudável e acolhedor faz com que sua marca transpareça credibilidade e, como consequência, deixa seus clientes felizes e satisfeitos. Em outras palavras, uma cultura única, compartilhada e que traga um propósito para todos aqueles que estão trabalhando para sua empresa. Os valores corporativos precisam fazer sentido para todo o time.

É o caso, por exemplo, do Grupo Moura. Em uma estratégia de unificação dos seus diversos programas de desenvolvimento, o

grupo elabora uma plataforma digital de Educação Corporativa chamada UNIMOURA. Segundo Moacy Freitas, diretor de Pessoas e Organização da empresa, iniciativas como esta tem o objetivo de "alinhar o desenvolvimento das pessoas às necessidades estratégicas do negócio". Desde sua implantação, já são mais de 4.500 colaboradores impactados e mais de 140 conteúdos exclusivos.

Este tipo de experiência não é apenas pontual. Em reportagem da revista Financial Times, a pandemia da COVID-19 acabou abrindo uma janela de oportunidade para este tipo de investimento, sobretudo com o aquecimento do mercado de plataformas online de educação.

Ainda de acordo com a reportagem, em um survey realizado por 363 CLOs (chief learning officers), ao redor do mundo, mais de um quarto deles responderam que tem a intenção de aumentar o investimento em educação corporativa durante o ano de 2021.

Os modelos de educação online ou híbridos abrem perspectivas novas para a implantação ou aceleração da capacitação de colaboradores. A possibilidade da plataforma de aprendizagem digital na forma da universidade corporativa vem atuando de maneira eficaz para atender aos novos desafios e ganha ainda mais força ao desenvolver pessoas com inovação, energia e planejamento estratégico.

Fonte: Terra. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dados-apontam-crescimento-no-setor-de-ensino-corporativo.4b09d8800d898da05d10b6fd1351580fs90ri0mb.html>
Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

- 1. Como as organizações contemporâneas podem proceder para organizar, executar e gerenciar treinamentos? Justifique sua resposta.**
- 2. Como as empresas na atualidade devem estruturar treinamentos que contribuam com a formação efetiva de seus colaboradores? Justifique sua resposta.**
- 3. Como as organizações na atualidade podem desenvolver treinamentos que integrem cultura de aprendizagem e as necessidades estratégicas do negócio? Justifique sua resposta.**

Estudo de caso 03

Educação voltada para a indústria 4.0

por Senai – 30/09/21 13h05 – Atualizado: 30/09/21 13h37



Aula nos laboratórios Senai. | Foto: Gelson Bampi / Sistema FIEP

Senai Paraná renova seus processos educacionais e passa a oferecer um novo portfólio de serviços customizável e com plataforma de educação corporativa personalizável

A Indústria 4.0, com seus processos tecnológicos cada vez mais avançados, reinventando a forma de produção e os modelos de negócios no Brasil e no mundo, com muita inteligência artificial, internet das coisas, robótica e computação em nuvem, já é uma realidade. Atento a esse cenário e ao seu compromisso com a indústria e com a educação profissional de qualidade, o Senai Paraná renovou o seu modelo de educação e ensino, mantendo-se como referência no segmento de formação técnica para as indústrias instaladas no estado.

A mudança conta com um novo portfólio de serviços customizável e disponível para todo o estado, com plataforma de educação corporativa personalizável, laboratórios móveis, telas interativas e realidade virtual aumentada. Além disso, a instituição também passa a entregar cursos personalizados nas três modalidades de ensino: presenciais, híbridos ou 100% on-line, cursos autoinstrucionais e cursos técnicos com entradas flexíveis, possibilitando que o aluno comece a estudar a qualquer tempo e complete a grade curricular por meio da equivalência, a partir da formação complementar oferecida pelos cursos rápidos.

Trazendo a visão holística para dentro da sua metodologia de ensino, que vai além da capacitação técnica, a mudança está atrelada à constante busca pela excelência na formação profissional, com processo metodológico inovador, soluções educacionais precisas e sem fronteiras entre os alunos, a sala de aula e as indústrias,

possibilitando ao Senai Paraná continuar entregando para o mercado profissionais altamente capacitados, proativos, com olhar crítico e com grande potencial analítico para desempenharem as suas funções impulsionando a constante evolução exigida pelas indústrias.

“É assim que o Sistema Fiep, por meio do Senai no Paraná, colabora para o desenvolvimento da indústria paranaense e segue firme na missão de servi-la com proximidade, dedicação, planejamento e ações eficientes”, finaliza o Presidente do Sistema Fiep, Carlos Valter Martins Pedro.

Nos últimos 40 meses, de 2018 até o primeiro semestre de 2021, o Senai Paraná conta com mais de 377 mil alunos matriculados. Em 2019, uma pesquisa encomendada pelo Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná à Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) e executada pela Paraná Pesquisas, demonstrou que os egressos do Senai no Paraná têm alta empregabilidade, com seis em cada 10 alunos conquistando, em menos de seis meses, uma nova colocação no mercado de trabalho após a conclusão do curso.

WorldSkills International: Senai Paraná é referência para o segmento técnico na área de Manufatura Integrada



Aluno durante treinamento para WorldSkills. | Foto: Gelson Bampi / Sistema FIEP

Eleito como instituição referência para o segmento técnico na área de Manufatura Integrada, por possuir instalações, máquinas e equipamentos de ponta, além de equipe técnica profissional altamente qualificada para o setor, o Senai Paraná foi escolhido como sede nacional para a semifinal da WorldSkills International (WSI) na ocupação de Manufatura Integrada, que acontece de 27/09 a 02/10 em Curitiba.

A unidade CIC do Senai Paraná já foi sede nacional de várias ocupações desta importante Olimpíada do Conhecimento em anos anteriores e, de todas as 56 ocupações da WorldSkills, essa é a que mais exige máquinas, equipamentos e laboratórios para a competição. “Fomos escolhidos para sediar esta semifinal justamente por atendermos todos os requisitos exigidos para a modalidade

como, máquinas para programação de controle numérico por computador (CNC), máquinas convencionais como torno e fresadora, laboratório de solda, dobradeira, guilhotina, impressora 3D, entre outras”, explica Marcos Pires, delegado técnico do Senai Paraná para a WorldSkills e que irá atuar como júri presidente nesta competição.

Para a semifinal em Manufatura Integrada, as equipes, compostas por três competidores cada, irão desenvolver um protótipo de um projeto, previamente determinado, comandado por controle remoto para executar desafios de carga em pista com obstáculos e rampas. O projeto vencedor será levado ao mundial de 2022, na China.

Baseada em sistemas de robôs, uso de esteiras transportadoras automáticas e controles numéricos por máquinas, a Manufatura Integrada é a união de várias tecnologias que tem por objetivo automatizar e facilitar a administração dos setores produtivos com total eficiência, pensando no melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados, baixo custo de fabricação e em menor tempo de execução das atividades, evidenciando a realidade da indústria.

A semifinal da Seletiva WorldSkills International para Manufatura Integrada vai selecionar as duas melhores equipes profissionais que irão disputar, em março de 2022, também no Senai CIC, em Curitiba, a vaga para representar o Brasil nesta ocupação durante a WorldSkills International (WSI), prevista para acontecer em outubro de 2022 em Shangai, na China.

Senai Paraná tem 25 medalhistas de Ouro na disputa para o mundial de 2022 na China

Referência no segmento de formação técnica para as indústrias instaladas no estado, o Senai Paraná tem 25 medalhistas de Ouro integrantes do seletivo grupo de brasileiros listados entre os melhores profissionais técnicos do Brasil em áreas como Mecatrônica, Arte Digital 3D para Game, Robótica Móvel, Computação em Nuvem, Gestão de Sistemas de Redes TI, TI Solução de Software, Eletrônica, Web Designer, Aplicativos para Celular, Tecnologia da Moda, Tecnologia Automotiva, Tecnologia em Laboratório Químico, Tecnologia da Água, Cyber Security, entre outras.

Durante a WorldSkills os competidores realizam atividades do dia a dia das profissões dentro de prazos e padrões internacionais de qualidade da indústria. Para isso, os estudantes precisam aliar dedicação, prática e determinação para vencerem e passarem pelas etapas estaduais e nacionais de educação profissional de seus países e competirem na fase mundial.

A WorldSkills International (WSI) é a maior competição de educação profissional do mundo, também conhecida como Olimpíadas do Conhecimento, reunindo os melhores alunos profissionais técnicos de mais de 60 países. Com desafios em 52 modalidades diferentes, o evento, que acontece a cada dois anos, tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos estudantes de ensino técnico, aprimorando habilidades e competência, além de auxiliar na conquista das melhores colocações no mercado da indústria brasileira e internacional. Em 2022, a WorldSkills International (WSI) vai acontecer na cidade de Shangai, na China.

Para saber mais sobre a participação do Senai Paraná na WorldSkills International acesse www.senai.br/worldskills.

Fonte: Tribuna PR. Disponível em:

<https://tribunapr.uol.com.br/conteudo-publicitario/senai/educacao-voltada-para-a-industria-4-0/> Acesso em: 31 maio 2022.

Tópicos para estudo

1. **Como as novas formas de tecnologia contribuem para a otimização da execução de treinamentos nas organizações contemporâneas? Justifique sua resposta.**
2. **Quais as novas formas de ensino-aprendizagem existentes e que as empresas podem inserir em seus programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)? Justifique sua resposta.**
3. **Como criar plataformas de ensino corporativo voltadas para os treinamentos das empresas no atual momento da Indústria 4.0? Justifique sua resposta.**

GLOSSÁRIO

Treinamento e Desenvolvimento (T&D): Como evidenciado por Chiavenato (2014, p. 311), “[...] treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 311), sendo que “[...] Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 311), o que demanda tempo para ser alcançado, sobretudo, porque atitudes, hábitos e, principalmente, crenças não mudam rapidamente. Assim, os processos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) apresentam uma atuação de desenvolvimento humano mais longa.

Fase de diagnóstico ou de levantamento de necessidades do treinamento: A primeira fase ou etapa de um treinamento é chamada de fase de diagnóstico ou *briefing*. Nessa fase, busca-se, como ação central, levantar quais as necessidades de treinamento que uma pessoa, um setor ou a empresa como um todo apresentam para alcançar seus objetivos no curto, médio ou longo prazo. É importante compreender que as chamadas necessidades ou demandas de treinamento podem ser visualizadas como “[...] carências de preparo profissional das pessoas, ou seja, a diferença entre o que uma pessoa deveria saber e fazer e aquilo que ela realmente sabe e faz [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 317) em seu cotidiano profissional.

Fase de planejamento ou *design* do treinamento: Nessa fase, são determinados os objetivos do treinamento, os quais servirão de norteadores das ações desse momento de aprendizagem, bem como “[...] servirão de métricas para garantir o sucesso [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 319) do treinamento que está sendo planejado. Ressalta-se que os objetivos e o próprio “[...] programa de treinamento deve estar associado com as necessidades estratégicas da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 319). Nessa fase são definidos aspectos centrais do treinamento como, por exemplo, público-alvo, objetivos, onde será executado, como será executado, quem irá facilitar esse momento de aprendizagem, quando o treinamento irá ocorrer, qual a sua duração, quais atividades irão ser executadas

para viabilizá-lo, dentre outros aspectos definidores da chamada programação, ou do chamado planejamento ou desenho (*design*) de um treinamento.

Fase de execução, implementação ou entrega do treinamento: “A condução, a implementação e a execução do programa de treinamento é a terceira e mais importante etapa do processo [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 323). É nesse momento que, de fato, o treinamento ocorre, junto com as pessoas que ele pretende atender, ou seja, é nessa fase que a empresa irá visualizar se aquilo que foi planejado ou desenhado anteriormente para o treinamento é executado com assertividade. Ressalta-se que “O treinamento pode ser entregue de várias maneiras: no trabalho, na classe, pelo telefone, pelo computador ou via satélite. A mídia é muito variada” (CHIAVENATO, 2014, p. 323) e deve se adequar às necessidades, bem como ao perfil da empresa e de seus colaboradores.

Fase de verificação, controle e correção do treinamento: Nessa etapa, é chegado o momento de verificar “[...] a eficácia e confirmar se o treinamento realmente atendeu às necessidades da organização, das pessoas e dos clientes [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 327). A verificação dos resultados de um treinamento ganha relevância no cenário organizacional, uma vez que todo e qualquer treinamento apresenta diferentes custos para uma empresa, assim as organizações esperam algum tipo de retorno sobre o investimento que foi feito com “[...] materiais, tempo do instrutor, perdas de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e não desempenhando suas funções [...]” (CHIAVENATO, 2014, p. 327), dentre outros.

INDICAÇÃO DE LEITURA

Livro: “Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa”

Autor: Roberto Madruga

Editora: Saraiva Uni

Ano: 2017

Ed: 1^a



“Este livro traz uma abordagem visionária e sensível acerca da Educação Corporativa, tratando-a como uma das estratégias empresariais de retorno mais rápido e significativo, sobretudo para o desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores. O autor Roberto Madruga alia sua vasta experiência acadêmica a uma prática de treinamento e desenvolvimento estruturada e criativa adquirida com base em sua forte atuação como palestrante, coach e consultor. Traz uma obra elaborada para aqueles que precisam adquirir ou aprimorar competências ligadas ao desenvolvimento de pessoas ou aprender a ministrar aulas presenciais e on-line com as mais modernas técnicas e métodos de ensino, além de conhecer e implementar Universidade Corporativa, Fábrica de Conteúdo, Design Instrucional, Design Thinking e Gamification. Com uma linguagem próxima do leitor, apresenta, ainda, casos de sucesso e uma série de dicas práticas e valiosas ensinando como se faz por meio de modelos inovadores como CHAR, Escala de Educação Corporativa, Programa de Desenvolvimento de Líderes, Diagnósticos de Necessidade de

	<p>T&D, novos indicadores, Trilhas de Desenvolvimento e formulários essenciais para planejamento, implementação e avaliação de T&D. Como um líder educador, aprenda a selecionar e a implementar as melhores metodologias para tornar as suas práticas de treinamento e desenvolvimento cada vez mais motivadoras e direcionadas a um aprendizado participativo e colaborativo”.</p> <p>Disponível em: https://www.amazon.com.br/Treinamento-Desenvolvimento-Foco-Educa%C3%A7%C3%A3o-Corporativa/dp/8547230386/ref=pd_bxgy_img_1/142-2259734-0540422?pd_rd_w=ctZVQ&pf_rd_p=4a943320-02ab-4775-ad7a-eaf57d00a244&pf_rd_r=5YRZ5M8BJ2BNJ4KN1ZKN&pd_rd_r=b3ecde37-b158-4cc0-bf2f-dcc9ea33d45a&pd_rd_wg=GbNBZ&pd_rd_i=8547230386&psc=1</p> <p>Acesso em: 30 maio 2022.</p>
--	--

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. 2015. Disponível em: <<https://central3.to.gov.br/arquivo/453262/>>. Acesso em: 23 set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. 2015. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2521/1/GPFT%20-%20ApostilaCE.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2021.

SENA, V.; GRANATO, L. **Do Banco Central ao Gympass, formação de funcionários é lição pós-pandemia**. 2021. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/do-banco-central-ao-gympass-formacao-de-funcionarios-e-licao-pos-pandemia/>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SENAI. **Educação voltada para a Indústria 4.0**. 2021. Disponível em: <<https://tribunapr.uol.com.br/conteudo-publicitario/senai/educacao-voltada-para-a-industria-4-0/>>. Acesso em: 16 out. 2021.

TERRA. **Dados apontam crescimento no setor de ensino corporativo**. 2021. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dados-apontam-crescimento-no-setor-de-ensino-corporativo,4b09d8800d898da05d10b6fd1351580fs90ri0mb.html>>. Acesso em: 16 out. 2021.

