



UNIVAG – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VÁRZEA GRANDE

GPA DE CIÊNCIAS HUMANAS

CURSO DE PEDAGOGIA

GISLAINE DOS SANTOS OLIVEIRA

**O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL NA GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS**

**Várzea Grande - MT
Junho – 2009**

GISLAINE DOS SANTOS OLIVEIRA

**O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL
NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS**

Trabalho apresentado como avaliação parcial para a conclusão do Curso de Pedagogia do UNIVAG – Centro Universitário de Várzea Grande, sob a orientação do Prof. Esp. Claudinet Antonio Coltri Junior

**Várzea Grande - MT
Junho - 2009**



CENTRO UNIVERSITÁRIO
COORDENAÇÃO DE ESTÁGIO E TCC DO GPA/CSA

DECLARAÇÃO

DECLARO, a quem possa interessar, que o Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por mim, Sr (a) Gislaine dos Santos Oliveira, matrícula n.º 8611002406 , inscrito no RG sob o n.º 147.1457 - 4 SSP □ MT , CPF n.º 98251074134, cujo tema é O Papel do Pedagogo Empresarial na Gestão por Competências, que abaixo subscrevo e entrego **como sendo de minha autoria** este estudo exigido na grade curricular do Curso de Pedagogia Escola e Empresa, pela Portaria 1886 de 30 de dezembro de 1994, necessário para a colação e para concessão do efeito de conferência do Grau de Bacharel em Pedagogia, junto ao UNIVAG – Centro Universitário, estando ainda ciente que toda e qualquer referência bibliográfica contida no corpo do texto foi usada apenas como complementação, e não como texto do presente trabalho monográfico, não sendo, ainda copiado, plagiado ou reproduzido de nenhuma outra espécie, sendo o texto inédito, uma vez que é fruto apenas das minhas palavras e criações. **Declaro, ainda, estar ciente das implicações penais e civis bem como das sanções administrativas que implicam a** presente monografia, dentre estas a Constituição Federal art. 5º, XXVIII, Código Civil, **Código Penal, Lei 10.695/2003, a Lei 9.609/98, Lei 9.610/98, e demais referências legislativas, podendo a qualquer tempo o presente trabalho ser julgado e sofrer qualquer punição e até mesmo desconsideração e anulação**, quando houver clara e evidente **infração ao direito autoral** daquele que se sentir lesado pelo presente trabalho. Diante do exposto, firmo o presente. Várzea Grande/MT, 19 de Junho de 2009.

Gislaine dos Santos Oliveira

TERMO DE APROVAÇÃO

GISLAINE DOS SANTOS OLIVEIRA

O PAPEL DO PEDAGOGO EMPRESARIAL NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e apresentado como requisito parcial para obtenção do Título de Licenciatura Plena em Pedagogia, aprovado em de de 2009, pela banca examinadora constituída por:

Claudinet Antonio Coltri Junior
Prof. Orientador

ELIANA AGUIRRE
Psicóloga

JORGE MAURICIO
Mestre Gestão de Pessoas.

**Varzea Grande – MT
Junho – 2009**

Ao meu pai, Raunandes Aparecido de Oliveira, que foi e sempre será para mim, um grande exemplo de força e coragem, paizinho te amarei eternamente.

AGRADECIMENTO

Ao meu Deus, por ter me dado, saúde, sabedoria, e força para caminhar nesta jornada, rumo ao meu sucesso, pois sem ele não chegaria aqui.

Aos meus pais, que me criaram com todo carinho e amor, me mostrando o caminho do bem. Fazendo de mim uma mulher vitoriosa, por ter pais maravilhosos. Amarei vocês eternamente.

A minha pequena linda, minha filha Cássia Gabriela, que é a razão do meu viver, você e minha vida. Bebê é você que me dá força para correr atrás dos meus sonhos, em querer ser cada dia melhor, sem você a minha vida não teria sentido. Filha obrigada por ser um anjo em minha vida te amo.

Ao meu marido, amigo, companheiro de todas as horas Rozenil. Amor te agradeço de coração, você está sempre do meu lado, me apoiando e acreditando no meu sucesso. Sem você esta vitória não seria possível, obrigada amor por todas as felicidades que tem me proporcionado você é minha vida, te amo.

Rita de Cássia, comadre, amiga, irmã, companheira de todas as horas, podemos nos comparar como "Tico e Teco", quero dizer a você muito obrigada por tudo, você é e sempre será uma pessoa fundamental em minha vida, com você aprendi a ser uma pessoa melhor. Te amo.

Geysi, amiga que adquiri durante esta jornada, a qual quero levar para minha vida toda, obrigada amiga por sempre estar do meu lado.

A todos da turma PDN06/1, e professores meus sinceros agradecer sentirei saudades de todos os momentos que passamos juntos.

Ao meu Orientador Prof^o. Coltri Junior, pela ajuda na construção deste trabalho, a sua contribuição foi fundamental para a construção do meu conhecimento, que Deus te ilumine sempre, obrigado.

“A massa cinzenta humana será a riqueza do amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas. O recurso mais importante da organização”.

(CHIAVENATO, 1998)

RESUMO

Em vista da necessidade que as organizações estão passando para se manter no mercado, que se encontra cada dia mais competitivo, mostrar a importância de se ter profissionais criativo e dinâmico, como é o caso do pedagogo empresarial para as organizações. Por este profissional ter uma formação didática pedagógica, conseguirá planejar da melhor forma, as ações dentro da organização, que contribuirá com o crescimento da mesma dentro do mercado, já que este se encontra em constante desenvolvimento, em vista do mundo moderno. Temos como objeto de estudo deste trabalho, demonstrar como este profissional poderá contribuir para a permanência da organização no mercado. O profissional de pedagogia vem como o papel de auxiliar a organização, com o objetivo de proporcionar aos funcionários que nela encontra inseridos, a ampliação e a aquisição do conhecimento, já este que só poderá ser realizado se as organizações conseguirem implantar um processo de treinamento e desenvolvimento eficaz como sua realidade. Mas, para isso ser possível, tem que se compreender como é elaborada e executada a avaliação de desempenho com foco em competências, quais os procedimentos adequados para sua realização. Será após o levantamento das necessidades, que se conseguirá atuar através do planejamento do processo de treinamento e desenvolvimento, que surge como uma resposta destinada a articular ações, que trabalhará as competências e recursos para induzir uma cultura inovadora e empreendedorismo e aprendizagem contínua, como instrumento inteligente para a competitividade de desenvolver competências. Atualmente o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor com os objetivos da organização.

Palavras - chave: Pedagogo Empresarial, Competências, levantamentos das necessidades, Treinamento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
CAPÍTULO I - O Papel do Pedagogo Empresarial.....	11
1.1 O Pedagogo.....	11
1.2 Pedagogia Empresarial.....	12
1.3 Estratégia Didática – Pedagógica no âmbito organizacional.....	16
CAPÍTULO II – Gestão por Competência.....	19
2.1 Conceito de Competência.....	20
2.2 Conceito de Desempenho.....	24
2.3 Avaliação de Desempenho com foco em Competências.....	26
CAPÍTULO III - Treinamento e Desenvolvimento.....	30
3.1 A Pedagogia Empresarial na Perspectiva do Treinamento e Desenvolvimento.....	31
3.2 Conceituação do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	33
3.3 Execução do Treinamento e Suas Etapas.....	36
3.3.1 <i>Diagnostico: Levantamento da necessidade de treinamento.....</i>	<i>37</i>
3.3.2 <i>Programação: Elaboração do treinamento.....</i>	<i>39</i>
3.3.3 <i>Execução do Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	<i>41</i>
3.3.4 <i>Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento.....</i>	<i>42</i>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46

INTRODUÇÃO

A atuação do pedagogo empresarial, ainda é um tema novo e pouco explorado, mas muito importante para as organizações. Falar de pedagogo logo nos remete a educação, a aprendizagem.

A atuação deste profissional se dará no processo de treinamento e desenvolvimento e tem como objetivo principal a aprendizagem dos funcionários.

O treinamento e desenvolvimento humano são um tema que jamais deixará de ser atual. Nos dias atuais ele é absolutamente imprescindível dentro da organização, da mesma forma, que deve fazer parte do plano pessoal de toda criatura humana.

O objetivo deste trabalho é analisar a atuação deste profissional na área empresarial, especificamente na gestão por competências, focando a avaliação de desempenho com foco em competências, e o treinamento e desenvolvimento, demonstrando as suas etapas e a importância de cada um desses processos.

Este trabalho consiste, portanto em um estudo bibliográfico, para descrever sobre cada um desses processos, dentro das organizações, e como se dará a atuação do pedagogo no decorrer do mesmo.

Este estudo está estruturado em três capítulos abordando os seguintes assuntos:

O primeiro capítulo irá abordar sobre o pedagogo empresarial e como este profissional poderá contribuir para o crescimento, tanto da organização, como de seus funcionários.

Será também abordado sobre a estratégia didática pedagógica no âmbito organizacional. Demonstrando assim os procedimentos que deverão ser adotados para que se haja uma aprendizagem coerente com a realidade da organização.

O segundo capítulo tem como objetivo de estudo descrever sobre a gestão por competência, abordando o conceito de competência e desempenho.

Será também objeto de estudo a avaliação de desempenho com foco em competência, onde se mostrará a importância desta avaliação e para as organizações.

A avaliação de desempenho com foco em competência tem o papel de avaliar o desempenho através da mensuração das competências, metas e complexidade de cada função.

O terceiro capítulo tem como objetivo de mostrar a importância do Treinamento e Desenvolvimento, dentro das organizações, e como este deve ser elaborado e conduzido pela organização, para que a aprendizagem pretendida com esse processo possa se dar de forma eficaz.

Este capítulo ainda irá abordar sobre a perspectiva da atuação do pedagogo no processo de treinamento e desenvolvimento como uma educação para o trabalho, demonstrando que este profissional é essencial para a aquisição da aprendizagem dentro das organizações por ele ter uma formação didática pedagógica.

CAPÍTULO I

O Papel do Pedagogo Empresarial.

Este capítulo tem como objetivo descrever sobre o pedagogo na atuação empresarial e sua função dentro das organizações. Nesta análise, os suportes teóricos principais serão Amélia Escotto do Amaral Ribeiro com a obra, *Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa*, e Maria Luiza Marins Holtz com a obra, *Lições de Pedagogia Empresarial*.

Ribeiro (2008) apresenta uma análise que mostra as estratégias e as metodologias que asseguram uma melhor aprendizagem de informações e conhecimentos, já que considera a empresa como um espaço educativo, estruturado, uma associação de pessoas em torno de uma atividade específica. Ela reforça que o pedagogo tem em sua formação filosófica, humanística e técnica, a fim de desenvolver a capacidade de atuação com os recursos humanos das organizações.

Holtz (2006) irá abordar em sua escrita de que forma se dará a atuação desse profissional e como ele irá atuar dentro das organizações. Ela ainda coloca que já se passou a época onde o profissional de pedagogia era somente para atuar dentro do âmbito escolar. Hoje a atuação deste profissional, se dá em todos os espaços que requerem uma educação, aqui as empresas, que se encontra sempre em aperfeiçoamento através de treinamento e desenvolvimento.

1.1 Pedagogo

O dicionário da língua portuguesa apresenta algumas definições para explicar a palavra pedagogo. Segundo Ferreira (2004, p. 1517) é “1. Aquele que aplica a pedagogia, que ensina, professor, mestre, preceptor. 2. Prática da educação e do ensino. 3. Aquele que julga com direito de censurar alguém”.

Pedagogo é o profissional licenciado em pedagogia¹, conhecido por muitos como, tia, professor, mestre. Este tem como função atuar nas áreas educativas, tanto nos espaços formais, e não formais.

A atuação do pedagogo como educador tem se mostrando cada dia mais importante dentro da sociedade, isso por que este profissional deve possuir certas competências diferenciadas, como a habilidade a criatividade em lidar com a construção do conhecimento, com o seu trabalho feito na educação infantil, pelo seu respeito com cada um de seus educando.

Ser pedagogo é se doar, é gostar de ver cada dia um de seus educando conseguindo escrever seu nome, nem que seja em garatujas, demonstrando que aquele educador que ali se encontra esta sendo importante no seu desenvolvimento na busca pelos conhecimentos, pois o que seria desses educadores se não tivessem seus educando? Durante a construção, o conhecimento acontece em ambas as partes juntas.

Como diz Freire (1996, p.23), “quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender, quem ensina, ensina alguma coisa a alguém”.

Isto é educação, é a transmissão de conhecimento mútuo, é ensinar e também aprender, é ensinar sem esperar receber nada em troca, é simplesmente ensinar com amor, sabendo que cada gesto feito pelo educador está sendo para construir um conhecimento de um educando seja ela criança, adolescente, idoso, se está na escola, igreja, centro de convivência ou nas empresas, o importante é educar.

1.2 Pedagogia Empresarial

Podemos dizer que dificilmente se encontra profissional da área de educação desvinculado da escola, propriamente dita. Na área empresarial, a atuação de pedagogo é ainda muito recente tornando assim um tema novo e pouco explorado.

¹ Definição de Pedagogia: 1. Teoria e ciências da educação e do ensino. 2. conjunto de doutrinas, princípios e métodos de educação e instrução que tende a um objetivo prático. 3. O estudo de idéias de educação, segundo uma determina concepção de vida, e dos meios (processo e técnicos), mas eficaz para efetivar estes ideais. 4. Profissão ou prática de ensinar (FERREIRA 2004)

Ribeiro (2006, p.11) nos coloca que.

A pedagogia na empresa caracteriza-se como uma das possibilidades de formação/atuação do pedagogo bastante recente, especialmente no contexto brasileiro. A pedagogia empresarial existe, portanto, para dar suporte tanto em relação à estruturação das mudanças quanto em relação à ampliação.

A atuação do Pedagogo ainda é muito conhecida pela sua habilidade em lidar com a Educação Infantil, pela sua criatividade em planejar suas aulas para construção do conhecimento das crianças, mas isto está sendo mudado aos poucos pelos Pedagogos Empresariais, pois estes estão mostrando que além de trabalhar com a Educação Infantil, têm os conhecimentos necessários para desenvolver tarefas nos espaços não escolares, no caso aqui as organizações.

De acordo com Holtz (1999, p. 61), “já se passou à época em que o pedagogo ocupava-se somente da Educação Infantil”. Hoje, esse profissional é chamado a colaborar com uma ampla gama de profissionais, setores e segmentos da sociedade, sendo que hoje o pedagogo dispõe de uma vasta área de atuação dentro das organizações.

A pedagogia empresarial veio para dar suporte para as organizações, tanto na relação estrutural como de ampliação e aquisição de conhecimento, dentro das organizações, a pedagogia se ocupa basicamente da formação do conhecimento, habilidade e as atitudes, estas que são indispensáveis e necessárias para a melhoria da produtividade dos funcionários e da empresa.

A atuação do Pedagogo, de forma geral, está sendo muito ampliada e melhor valorizada, colaborando desta forma com o processo produtivo e lucrativo das organizações, não se limitando aos estabelecimentos escolares formais das redes públicas e privadas, erroneamente dito por muito ser o único lugar de trabalho e foco de atuação de um profissional dinâmico e criativo.

A escola é ótimo lugar para o mesmo, mas sua competência vai além desta. Então vimos que se faz necessário separar o que é escolar do que é educar, pois a palavra educar não se refere somente a escola, mais sim a vários processos

educativos tanto dentro das escolas como também fora delas, como e o caso das organizações.

A educação tem um campo muito vasto, é não se restringe somente a escola, segundo Libâneo (2002, p. 59).

A educação ocorre na família no trabalho, na rua, na fábrica nos meios de comunicação, na política. Com isso distinguir diferenças manifestações e modalidade de práticas educativas, mas tais como a educação informal, não formal e formal.

A citação acima remete que educação não é adquirida somente no ambiente escolar, mas uma modalidade educativa que pode ser exercida em vários espaços, tanto nos não formais e formais (fora do âmbito escolar).

O pedagogo poderá atuar em todas as áreas que requerem trabalhos educativos, tais como: Empresa, saúde, ONGs, Associações, Igrejas, Eventos, Emissoras de Rádio e TVs, Jornais, Revistas, Editoras e outros

Área de atuação deste profissional transpõe o muro das escolas para prestar serviços que antes era exclusivamente de outros profissionais como Administrador, Psicólogo e Assistente Social.

Com todas essas mudanças, surgem as indagações por partes destes profissionais em querer saber como transformar um ambiente de trabalho em um de aprendizagem constante.

A aprendizagem é um processo de mudanças, e dentro das organizações isso é contínuo. A educação é um processo amplo que permite ao indivíduo desenvolver-se como um todo e em todas as dimensões, cujos objetivos buscam muito mais do que acumular conhecimento e técnicas busca também o crescimento profissional e a valorização do mesmo. Portanto, segundo Chiavenato (2002, p. 98).

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e que tornem mais eficaz naquilo que faz. E sobre, dar-lhes a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e comportamentos e se tornem mais eficaz naquilo que fazem.

É exatamente isto que o pedagogo empresarial irá mostrar que a educação é primordial para o crescimento da empresa e de seus funcionários. O seu papel dentro das organizações é de ser mediador, articulador de ações educacionais na administração, ele irá usar de seus conhecimentos para poder somar com demais profissionais da área de GP (Gestão de Pessoas).

Ribeiro (2008, p.58), nos coloca que cabe ao pedagogo empresarial,

Auxiliar o desenvolvimento de instrumento e capacitação quanto à observação sistemática do funcionário, a obtenção de dados e informações a respeito dos funcionários em termo de seu desempenho, assim como quanto à proposição de medidas com vistas a corrigir quanto os desvios constantes.

Ele irá direcionar seus conhecimentos aos funcionários com os objetivos de melhorias de resultados coletivos, no sentido que estes reflitam suas práticas dentro das organizações e que em meios a esta reflexão busquem desenvolver maneira para alcançar melhores rendimentos e desempenhos de seu trabalho.

Assim ele irá desenvolver no âmbito pessoal e profissional conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficaz naquilo que faz.

Considerando-se a variedade de níveis de atuação deste profissional, ele ainda irá atuar junto com os demais profissionais da área do GP, nos seguintes segmentos: Treinamento e Desenvolvimento para capacitação das necessidades da empresa, e seus funcionários, Universidade Corporativa, que serve para dar continuidade à formação dos funcionários e ostento ao crescimento do mesmo e da empresa, Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal, para junto com os demais profissionais promover uma seleção mais eficaz. Ele atuará também no processo de Integração de novos funcionários às organizações, e repassará todas as informações necessárias sobre a organização, seus direitos e deveres, e a sua função dentro da mesma. Será responsável pela Avaliação de Desempenho e na Construção de Projetos para atender as necessidades de cada setor e da organização.

Endente-se, assim, que se faz necessária à participação desse profissional, pois são inúmeros os benefícios que o pedagogo empresarial traz-para dentro da organização.

Sabe-se que é possível mudar a visão que muitos têm a respeito da função do Pedagogo nas organizações e mostrar que este profissional é um grande reforço para o crescimento e desenvolvimento tanto da empresa como também de seus funcionários, pois este estará trabalhando em função do crescimento e do conhecimento de ambas as partes.

1.3 Estratégia Didática - Pedagógica no âmbito organizacional

É importante dar destaque para sobre o conceito de organização como sistema de aprendizagem, que está começando a ser implantado dentro das empresas. Antes de se implantar o sistema de aprendizagem nas organizações deve se pensar primeiro na prática que irá se implantar no planejamento didático-metodológico que será utilizado para esta aprendizagem. Pode-se destacar que em nível empresarial é necessário adotar de estratégias que permitirão uma melhoria na formação profissional dos funcionários, não só apenas na formação destes funcionários no âmbito da empresa, mas também fora dela.

Diante disso, faz necessário utilizar-se de métodos diferenciados para organizar a aprendizagem dentro das empresas para, assim, conseguir alcançar os objetivos esperados de aprendizagem. Vale atentar para a aprendizagem através do desenvolvimento de competências, conhecimento, habilidades e atitudes que ampliarão o conhecimento dos funcionários onde é indispensável o desempenho profissional.

O profissional de pedagogia que atua dentro das organizações precisa ter um olhar criterioso para poder perceber qual estratégica metodológica será mais satisfatório para se dar a aprendizagem, e assim não se desperdiçar tempo aplicando numerosos métodos que não levarão ao objetivo esperado e, assim, não percam de vista os propósitos de formação esperada pela empresa.

A partir disso, Ribeiro (2008, p. 11) ressalta que:

Cabe a pedagogia a busca de estratégias e metodologias que garantam uma melhor aprendizagem/apropriação de informação e conhecimento, tendo sempre como pano de fundo a realização de idéias e objetivos processamentos definidos. Tendo como finalidade principal provocar mudanças no comportamento das pessoas de modo que estas melhorem tanto a qualidade do seu desempenho profissional quanto pessoal.

Escolher a estratégia metodológica que será utilizada para se dar uma aprendizagem significativa dependerá de alguns fatores como o tamanho da empresa, o tipo de atividade que ela desenvolve, a política de Recurso Humano, a visão de concepção de treinamento e desenvolvimento que ela tem, nível de formação dos profissionais que ali atuam. Analisando todos esses pontos ela conseguirá escolher qual metodologia terá maior avalia para assim conseguir alcançar os objetivos esperados.

Nos dias atuais, a informatização do mundo moderno está permitindo conhecimentos de uma forma mais fácil e rápida, tirando assim muitas das vezes o homem do trabalho braçal, que acaba afastando-o do sistema do trabalho direto. A mudança acontece a cada dia e, com isso, as organizações devem se preparar para novas tecnologias que vem chegando.

Para conseguir acompanhar este ritmo acelerado do mundo moderno o planejamento de ações de aprendizagem se dará através de treinamento e desenvolvimento e este deverá ser planejado e investigado qual será a melhor forma de intervenção que alcançará os resultados aguardados. Diante disso, Ribeiro (2008, p 30) nos coloca que a.

Competência profissional moderna precisa ser capaz de desenvolver uma competência profissional que integre técnica, métodos e relações sócias. Mais do que nunca as atitudes relacionadas aos métodos e as relações sócias são cada vez mais importantes para o desempenho técnico.

Neste sentido, dá-se a importância das empresas incluírem no processo de aprendizagem, a qualificação profissional, os aspectos técnicos para que assim possam garantir que as pessoas que ali nela se encontra desejem mudar e desenvolver as capacidades necessárias que a empresa necessita.

Considerando assim como foco principal do setor de Recursos Humanos e ao Pedagogo Empresarial a responsabilidade de uma formação profissional que elevará

o potencial de uma aprendizagem e também o fortalecimento desta aprendizagem para o espaço de trabalho.

CAPITULO II

Gestão por Competência.

Este capítulo tem como objetivo demonstrar a importância de se ter uma avaliação de desempenho dentro das organizações, pois será através da avaliação de desempenho com foco em competência que irá se diagnosticar as necessidades de se planejar um treinamento e desenvolvimento.

O treinamento e desenvolvimento só serão eficazes se a organização realizar uma avaliação de desempenho com foco em competência, pois desta forma os profissionais responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento da organização conseguirá trabalhar através das competências que não estão sendo alcançadas pelos funcionários.

Para discorrer sobre o conceito de competência, Dutra (2001) com a obra, *Gestão por Competência: Um Modelo Avançado para o Desenvolvimento de Pessoas*, e Fleury e Fleury (2001) com as *Estratégias Empresarias e Formação de Competências*, irão sulear, sobre a importância de desenvolver as competências dentro das organizações, e como esta é importante para o desenvolvimento de ambas a partes.

Pra explicar sobre o conceito de desempenho os autores Chiavenato (2009) e Pontes (2002), irá explicar como se desenvolve o desempenho dos funcionários dentro das organizações e a importância desta, para o crescimento de ambas as partes.

Leme (2006) com a obra *Avaliação de Desempenho com Foco em Competência* e Chiavenato (2009) com a obra *Desempenho Humano nas empresas*, irão dar subsídios para a construção da escrita sobre a *Avaliação de Desempenho com foco em competências*, onde eles explicam como se da à avaliação dentro das organizações, e como ela deverá ser desenvolvida.

2.1 Conceito de Competência

Competência é uma palavra do senso comum utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. As transformações socioeconômicas são constantes para todos os setores e trazem consigo novos desafios para as organizações, onde a competitividade é a cada dia, mas acirrada, na medida em que se cresce a valorização do conhecimento e da informação, onde a incentivadora e a sociedade presente nas organizações. Diante disto, Dutra (2001, p.45) nos coloca que.

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar é condição *sine quanon* para sua inserção ou manutenção no mercado de trabalho.

Muito se fala e explica-se sobre a competência; muitas organizações e pessoas a confundem com o conceito de qualificação. Para Fleury e Fleury (2001, p.19) qualificação “é usualmente definida pelos requisitos associados à posição ou ao cargo pelos saberes ou estoque de conhecimento [...] quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional”. De acordo com o autor define a competência como “procurar ir além do conceito de qualificação refere-se à capacidade de [...] assumir iniciativa [...] capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho ser responsável e ser reconhecido por isso”.

O conceito de competência vem ganhando diferente significado, entre os profissionais da área de GP. Para Boog (2002, p. 219), competência “é vista como um conjunto de característica percebido nas pessoas que envolvem conhecimento, habilidade e atitudes e que levam a um desenvolvimento superior”. A competência é formada por comportamentos observáveis e Mensuráveis, onde seus componentes para Boog (2002) são descrito da seguinte e forma.

- Conhecimento: é o saber adquirido, conhecimento técnico os conceitos e as teorias.
- Atitudes: são os componentes do colaborador a, forma como ele age com pares superiores e subordinados. As atitudes estão ligadas a sua personalidade.

- Habilidade: é o “saber fazer”, ou seja, o saber colocar em prática.

A competência também é compreendida como uma capacidade que o indivíduo tem de realizar determinadas tarefas impostas a ele e também com sua capacidade de entrega. Diante disso, Dutra (2001, p.46) ressalta que “uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades de entrega e agregar valores ao negócio ou a empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que ele vive uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega”. Com isso, uma pessoa só conseguirá se desenvolver quando realmente ampliar sua capacidade de entregar.

Competência envolve muito mais do que conhecimento (o saber) ou habilidade (como fazer) e valores (iniciativa). Ele não se restringe somente a esses pontos, pois hoje o mercado de trabalho está mais competitivo e exige uma coisa a mais de seus profissionais.

Eles querem uma competência com diferencial e, para isso, as organizações estão focando mais nas competências comportamentais. Assim, as empresa estão trabalhando em cima desta competência, onde busca no profissional não só o saber, como fazer, ou simplesmente fazer, mas sim algo a mais eles querem profissionais com diferencial competitivo as organizações querem que estes tenham comportamentos que sejam compatíveis com sua atuação dentro da organização; profissionais que tenham criatividade, iniciativa, habilidade de relacionamento interpessoal, comunicação verbal, liderança, empreendedorismo bom humor, espírito de equipe, entusiasmo, querer crescer. Estas são as competências que as organizações buscam nos seus funcionários.

Para Chiavenato (2000, p. 166), “competência são aquelas características pessoais essenciais para desempenho das atividades e que diferenciam o desempenho das pessoas”.

O autor ainda afirma que todo profissional precisa possuir um conjunto de competências básicas, para desenvolver atividades dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2000, p. 166-167), algumas competências básicas são de suma importância para as organizações, sendo elas:

- Aprender;
- Comunicações;
- Raciocínio crítico e resoluções de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento e negócios globais;
- Desenvolvimento de liderança;
- Auto gerenciamento de carreira.

Pode-se dizer que competência permite mobilizar conhecimento. Não é só o uso estático de regras aprendidas, ou até mesmo uma capacidade de lançar mão das mais variados recursos de forma criativa e inovadora. Pode-se dizer que competência básica começa através dos conhecimentos, e este para se tornar útil, necessita ser aplicado transformado, em uma ação onde levará a habilidade que nada mais e que a capacidade se utilizar o conhecimento para construir valores.

Habilidade é considerada como algo menos amplo do que as competências. Assim as competências estariam construídas através das habilidades sendo que uma mesma habilidade pode construir diferentes competências.

O conceito de competência só aparecerá, quando for aprendido em uma visão de transformação do mundo do trabalho nas organizações ou até mesmo dentro da associação onde o individuo está inserido.

Pra Fleury, Fleury (2001, p.21) “a noção de competência, aparece sempre associada a um verbo como, saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidade. Ter visão de estratégica”.

Segundo ainda este autor, as competências devem agregar Valor Econômico para a organização e Valor Social, para o indivíduo, assim como mostra a figura 1.1.

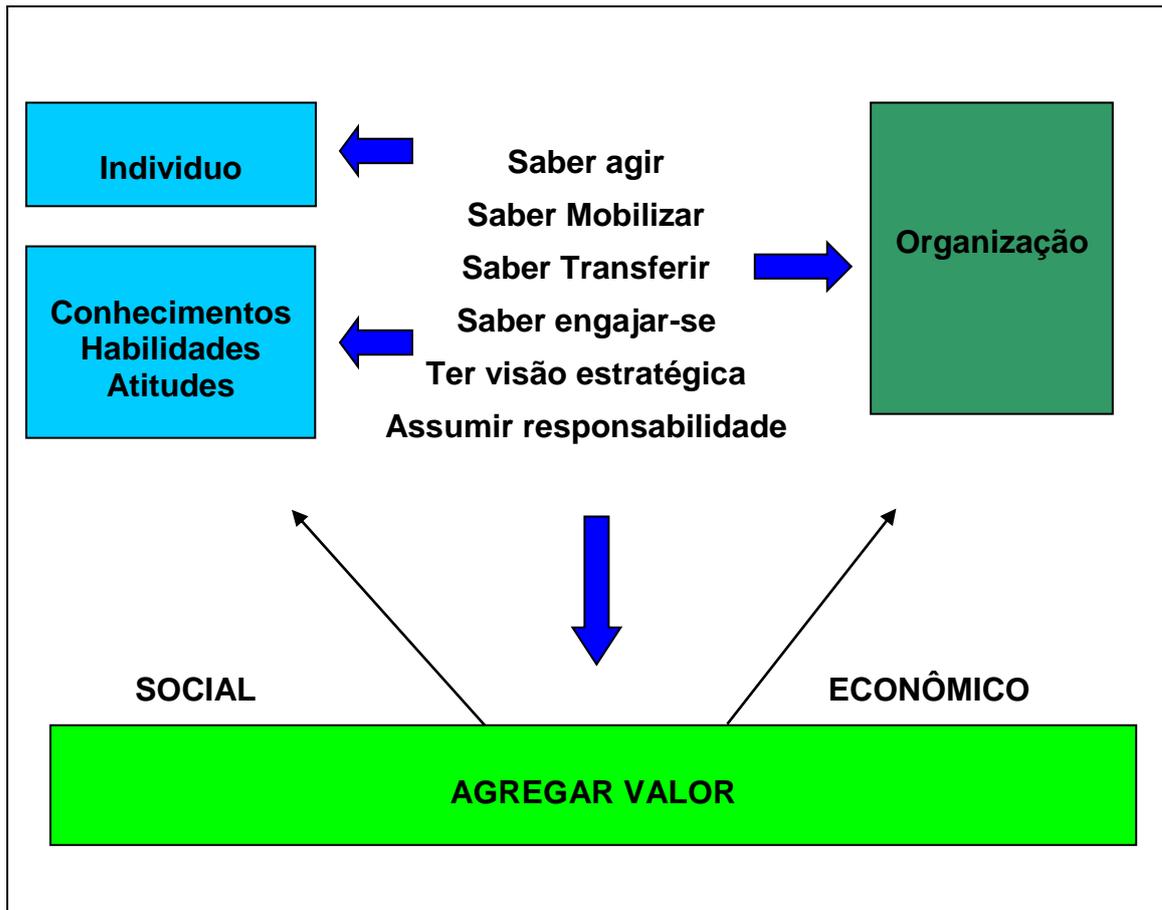


Figura 1.1² Competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização

Definimos, assim, competências: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para compreender melhor o que significa cada um desses verbos expresso na figura anterior, os autores relatam através de uma figura o significado de cada uma, para assim ser compreendida a importância de cada um para as competências profissionais do indivíduo, como mostra a figura 1.2.

² Figura retirada do livro: Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Autores: Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury, (2002, p.21).

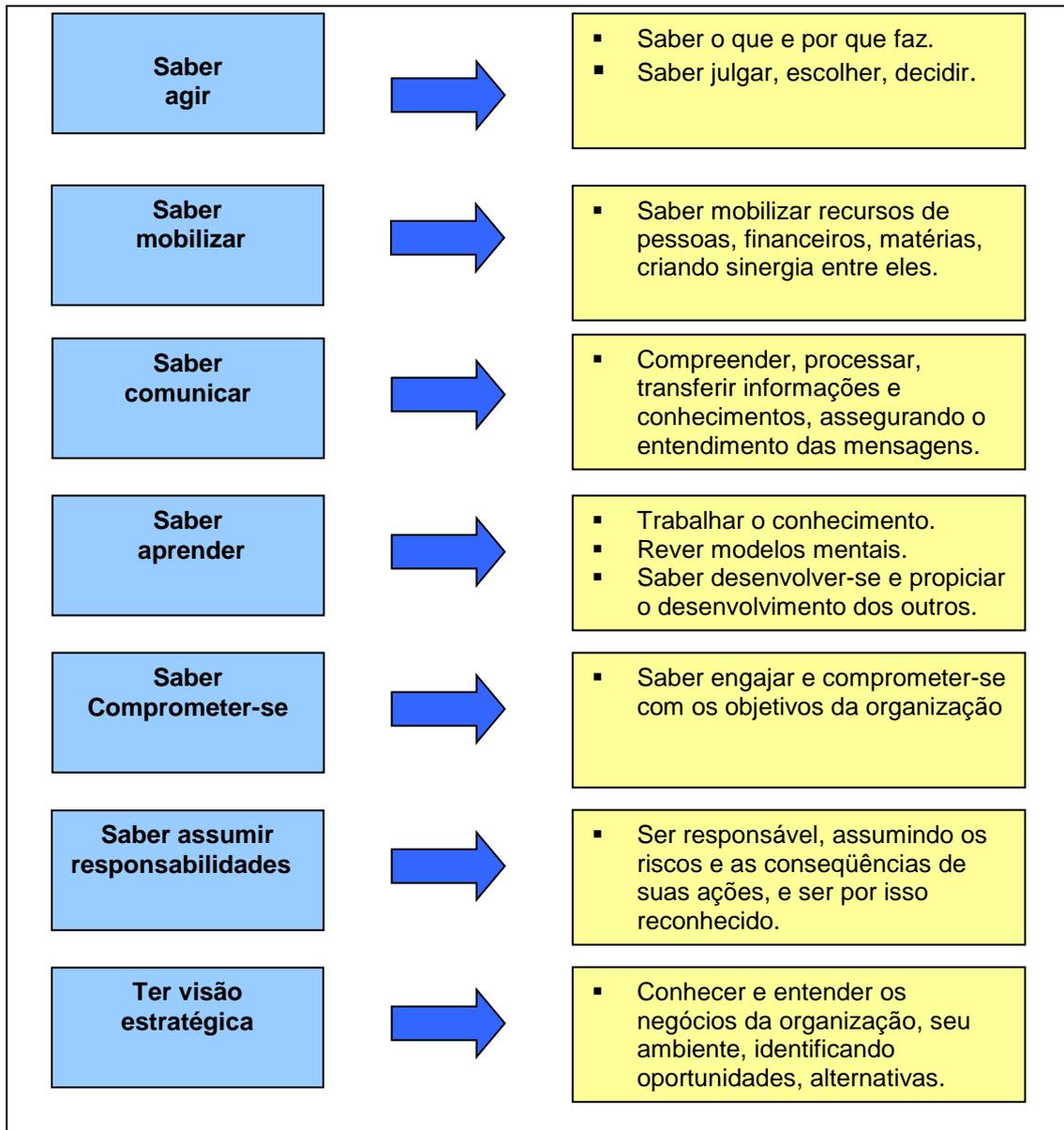


Figura 1.2³ Competência do profissional

2.2 Conceito de Desempenho

A palavra desempenho significa ação, atuação, comportamento. O desempenho é visto como uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim ser motivado pelo próprio indivíduo ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra inserido.

³ Figura retirada do livro: Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Autores: Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury, (2002, p.22).

O conceito de desempenho não apresenta somente uma definição, mas sim diferentes acepções, porém é possível que o conceito de desempenho possa ser definido tanto por base em resultados, como através de uma avaliação que verá se este desempenho poderá ser considerado um desempenho eficiente ou ineficiente.

Desempenho é o ato de executar ou cumprir determinadas tarefas já previamente definidas. Mas, para que este funcionário possa cumprir estas tarefas já estabelecidas a ele, a organização deverá proporcionar condições para que ele possa realizá-la e assim alcançar o que dele é esperado, que vai do 'querer fazer', que é o desejo de realizar algo, ao 'saber fazer', isto é, adquirir um novo conhecimento.

Para Chiavenato (2009, p. 116), o desempenho constitui na estratégia individual para se alcançar os objetivos pressentidos, tanto pela organização como para os funcionários que nela se encontra inserido.

Desta forma, o desempenho pode ser entendido ao nível individual ou até mesmo coletivo. Habitualmente é medido em termos de resultados desejados e valorizados pela organização, como por exemplo, redução de custo na produção, aumento da qualidade ou aumento da produtividade.

Muitos líderes de organizações ainda acreditam que para o profissional ter um bom desempenho, isso só dependerá unicamente dele próprio, mas não funciona bem assim. A organização só conseguirá fazer que o desempenho de seu funcionário seja correspondido ao que a organização julga eficaz e de qualidade, se ela realmente der condições para que este desenvolva o seu papel dentro das organizações. Somente depois disso ele poderá avaliar se o desempenho do seu funcionário foi alcançado e julgar se foi eficiente ou ineficiente.

Para Chiavenato (2009, p.154) o desempenho é, [...] “uma responsabilidade de linha, isto é, de cada gerente, que deve observar e acompanhar seus subordinados, influenciando-os no sentido de desenvolver seu desempenho ao nível de suas potencialidade” [...].

O desempenho é um processo de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho que o funcionário executa dentro da organização, e este não

se restringe somente aos funcionários em nível individual mais sim num coletivo, incluindo todos os que ali se encontra, sem distinção de cargos.

2.3 Avaliação de Desempenho com foco em Competências.

Avaliação de desempenho é um método que visa continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 2002).

Para falar ou até mesmo escrever sobre avaliação de desempenho com foco em competência, se implica em examinar várias condições a cerca desta avaliação, até mesmo no entendimento da palavra avaliação de desempenho.

Muito se pergunta: por que avaliar o desempenho dos indivíduos? O que queremos chegar com esta avaliação? Ao erro? A falha? A falta de competências?

Assim podemos dizer que tudo isso é o foco da avaliação, e o que busca compreender a respeito do desempenho profissional daquele indivíduo, pois só irá se conseguir descobrir onde ele está falhando, através da aplicação da avaliação de desempenho com foco em competências, que se dará a necessidade de cada indivíduo ou até mesmo de cada setor.

Chiavenato (2009, p. 113) coloca que.

Avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa. Avaliação de desempenho recebe denominações como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, isto varia de organização pra organização.

O autor ainda diz que a avaliação de desempenho é, na realidade, um processo dinâmico que envolve todos os funcionários que se encontra inseridos dentro da organização.

Avaliação de desempenho tem o papel de orientar varias ações relativas aos funcionários dentro das organizações. Por exemplo, as promoções são muitas vezes

feitas pelos dados que a organização tem da avaliação do desempenho dos funcionários, e como outros como o treinamento, aumentos de salariais, demissões e rompimentos de contrato, possa também estar diretamente relacionado com a avaliação de desempenho. O desempenho deve ser o principal objeto de qualquer sistema de avaliação.

Avaliação de Desempenho com Foco em Competência é uma ferramenta que ajudará as organizações a medir, avaliar a contribuição dos funcionários, em relação às metas de resultados que a organização tem como objetivos para serem alcançados, esta avaliação irá mostrar o grau de entrega⁴ de cada um, em relação à atividade desenvolvida por ele dentro da organização.

Para Leme (2006, p.5), é através da “avaliação de desempenho com foco em competências, que identificamos nos colaboradores o que ele efetivamente “entregam” para a organização”.

Assim podendo-se perceber as habilidades e competências do funcionário no engajamento das metas já traçadas pela organização, portanto entendendo claramente o seu papel como gerador de resultados para a organização.

Diante do desempenho dos funcionários em agregar valores para a organização, Leme (2006, p. 7), nos coloca que,

Toda empresa vive de resultados e é feito de seus colaboradores. Daí a afirmação de que o maior capital das empresas é o capital humano. Mas o capital humano precisa trazer resultados caso contrario a organização não sobreviverá nem para ela mesma, nem para seu capital humano.

Leme (2006, p. 7) ainda fala que para que os funcionários e a organização possam alcançar os resultados esperados, precisamos do,

Equilíbrio de forma sustentada e alinhada à estratégia da empresa, ou seja, precisamos de pessoas que tenham competências técnicas, competências comportamentais, que tragam resultados para a organização, mas que também contribuam com o crescimento da empresa, que é a entrega de cada um, dentro do padrão de complexidade de sua função.

⁴ Conceito de entrega para Leme (2006), e que funcionário deixa para organização, quais os valores que ele acrescenta ou como que ele contribui para o crescimento e para a realização das estratégias da organização.

Agregar valores a organização vai além das competências técnicas da sua função. Ela deverá ter competências comportamentais e demonstrar algo a mais. Por exemplo, se a organização tiver uma vaga de telefonista ela com certeza irá encontrar várias que saberão desenvolver esta tarefa que vai de atender ao telefones, a anotar recados. Mas para agregar valores que será de valia para a organização, este profissional terá que converter estes telefones em resultados positivos.

Por exemplo, se esta é uma empresa que trabalha com vendas, ela terá que demonstrar conhecimento do produto que a empresa oferece no mercado, pois poderá ocorrer que os vendedores ali presentes estejam todos ocupados, e este cliente precisar de informações rápidas. Ela, sabendo informar sobre os produtos oferecidos pela organização, a venda não será perdida. Assim ela estará agregando resultados à organização, pois conseguiu atender com eficácia este cliente.

Agregar valores é fazer a diferença. Esta telefonista não se restringi somente à sua competência técnica. Ela utiliza também a competência comportamental, que é o diferencial, e assim não fica somente atendendo aos telefonemas, conseguindo agregar conhecimento a mais, e assim não perdendo a venda.

Diante disso Leme (2006, p. 13) nos coloca que, são estes os profissionais que as empresas precisam encontrar no mercado, ou melhor, desenvolver em suas organizações estes tipos de perfis, para que assim possam agir de uma forma alinhada à sua estratégia, e que participe de forma vencedora de um mercado que hoje está extremamente competitivo e globalizado.

Leme (2006, p. 13), nos explica que antes de se implantar a avaliação de desempenho é preciso estabelecer as regras do jogo e combinar o que será avaliado e de que forma este será avaliado, para que assim possa haver o desempenho de todos dentro da organização.

Somente assim os funcionários verão de uma forma clara se eles conseguirão ou não atingir o desempenho que antes foi estabelecido. Se ele não atingiu, deverá se empenhar em atingir os resultados esperados, agora, mas fácil, pois sabe onde deverá melhorar para assim alcançar o desempenho.

O feedback, desta avaliação é de suma importante para os funcionários que não conseguiram atingir o desempenho esperado, pois ele só conseguira reduzir a sua deficiência se souber onde esta falhando, para poder trazer seu plano de ação para a superação desta falha⁵. Para estes resultados ser positivo dependerá do seu empenho para alcançá-lo.

Leme (2006, p.19) nos coloca que “Avaliação de desempenho com foco em competências, olha para o futuro, que é o desenvolvimento das pessoas e onde os resultados obtidos no passado servem ao serem analisados, para a criação de novas estratégias e alternativas”.

A avaliação de desempenho é vista dentro das organizações como uma ferramenta poderosa de resolver problemas de desempenho dos funcionários, e é diante desta avaliação que conseguimos detectar as necessidades de treinamento e desenvolvimento e, assim, conseguindo atuar no foco das necessidades dos funcionários e setores. Consequentemente irá obter melhores resultados, dentro da organização.

^{5 5} O autor Rogério Leme em seu livro Avaliação de Desempenho com foco em Competência (2006, p.15), dá um exemplo muito interessante a respeito avaliação e a importância do Feedback, pois e através destes que eles irão detectar sua falha e procurar melhorar..
“Se for constatado através de fatos que eu tenho colesterol alto a partir de exame de sangue, eu posso empenhar-me para reduzi-lo, por meio e um plano de ação, que pode ser, por exemplo, praticar exercícios, reduzir o peso, ou melhor, a alimentação”.

CAPÍTULO III

Treinamento e Desenvolvimento.

Este capítulo tem como objetivo, mostrar a importância do Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações, e como este deve ser elaborado e conduzido pela organização, para que a aprendizagem pretendida com esse processo possa se dar de forma eficaz, para que ambas as partes possam juntas agregar este valor no seu trabalho.

Os autores que irão dar subsídios para esta escrita serão: Amélia Escotto do Amaral com a obra *Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa*, e Antonio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, com a obra *Recursos Humanos*, Chiavenato com a obra, *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.

Ribeiro (2008) irá abordar sobre o papel do Pedagogo Empresarial, no processo de Treinamento e Desenvolvimento, onde ela fala que o treinamento é o conjunto de procedimentos formais que uma empresa utiliza para facilitar a aprendizagem de seus funcionários como ela diz: “é por meio das atividades de treinamento, que a empresa viabilizará a obtenção dos seus propósitos”.

Carvalho e Nascimento (1998) irão abordar o Treinamento e Desenvolvimento, como uma educação para o trabalho e que o pedagogo é um profissional essencial para a construção desta aprendizagem, por ele ser um profissional com conhecimento didático pedagógico.

Chiavenato (2009) irá contribuir com a construção de como deverá ser desenvolvidos o treinamento e quais a suas etapas, pois ele nos coloca que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, pois enriquece o capital humano das organizações. O treinamento é responsável pelo capital intelectual das organizações.

3.1 A Pedagogia Empresarial na Perspectiva do Treinamento e Desenvolvimento.

Aprendizagem é tudo na vida de cada pessoa. É base do seu desenvolvimento individual. A pessoa que acredita no estudo contínuo e no aprendizado constante e mantém-se sempre atualizado em termos de conhecimento e habilidade, distancia-se enormemente das outras pessoas estagnadas e alienadas. É preciso começar com o aprender e aprender. Depois, aprender continuamente. (CHIAVENTAO, 2009)

Como foi dito no capítulo I, hoje a pedagogia não se restringe somente à educação escolar. Atualmente também se encontra dentro das organizações com o foco de trabalhar o aperfeiçoamento da aprendizagem dos funcionários, que se dá através do treinamento e desenvolvimento.

A pedagogia moderna confia à missão de aprender, em primeiro lugar a prática, ao próprio trabalho. Sendo assim a atuação deste profissional importante para desenvolvimento das organizações, com o enfoque no treinamento e desenvolvimento.

Como acentua os autores, Carvalho e Nascimento (1997, p.186).

[...] a atividade do indivíduo que está aprendendo e o adulto, e também aprendiz é uma exigência da moderna pedagogia. Não só a pedagogia atribui um valor à atividade profissional como elemento de formação propriamente dito, como a considera um fator de instrução geral. Com isso sua atividade, o funcionário da empresa se apropria do mundo que o rodeia, adquirindo personalidade peculiar. A atividade profissional envolve o indivíduo, afirmando-se em sua vida.

O processo de treinamento e desenvolvimento significa guiar, orientar e dirigir o processo de aprendizagem dos funcionários. Pode-se afirmar que a função do pedagogo empresarial é dirigir a aprendizagem que se manifesta através do treinamento e desenvolvimento.

Para se ter uma melhor compreensão da aprendizagem adquirida através do treinamento e desenvolvimento, deve-se compreender o significado de cada uma dessas funções, de acordo com os autores, Cooper e Argyris (2003).

- Treinamento: tem por sua função desenvolver habilidades para o trabalho destinam-se a identificar e promover a melhoria nas habilidades básicas necessárias para obter sucesso no local de trabalho.
- Desenvolvimento: é aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

Para Chiavenato (1999, p.295). Treinamento e Desenvolvimento é um, [...] “processo educacional de curto prazo aplicada de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e atitudes em função de objetivos definidos”.

Carvalho e Nascimento (1997, p.154), ressaltam que, o treinamento e a continuidade à educação, onde este processo prepara o funcionário para assim exercer melhor as suas funções dentro da organização.

Devemos destacar que somente o trabalho do pedagogo, não dará conta de fazer com que o treinando consiga adquirir a aprendizagem que dele e esperado. O treinando também deve se esforçar para conseguir alcançar a aprendizagem que a organização espera que ele alcance, pois os treinamentos são direcionados e planejados de acordo com as necessidades especificam dos treinandos e dos setores em que ela atua.

Para se ter uma aprendizagem eficaz através do treinamento é preciso saber planejar, utilizar uma didática – metodológica que buscará desenvolver as competências necessárias para que ele exerça as suas funções, em gerar os resultados positivos, tanto para ele, como para a organização.

Em relação ao treinamento, a didática constitui-se na aplicação de procedimentos pedagógicos, que irá orientar a aprendizagem profissional destes funcionários, assim tornando a aprendizagem possível, para se alcançar a aquisição de resultados, que será mais eficiente e funcional para ambas as partes.

Caberá ao pedagogo empresarial, organizar junto com os demais profissionais responsáveis pelo treinamento, o cronograma de execução deste treinamento, que trabalhará em cima da necessidade detectada através da avaliação de desempenho com foco em competências, onde este deverá conter alguns pontos

importantes para sua realização⁶, como por exemplo: saber quem irá conduzir a este treinamento, tempo de duração deste treinamento, quando ele se dará?

Outro ponto importante que o pedagogo, junto com demais profissionais envolvidos neste processo, deverá decidir é onde este treinamento irá acontecer, para assim, poder repassar esta informação aos treinandos e aos demais profissionais envolvidos nesse processo.

3.2 Conceituação do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Se queres colher em três anos, planta trigo;
Se queres colher em dez anos, planta uma árvore,
mas, se queres colher para sempre, desenvolve o
homem.(Provérbio Chinês)

Treinamento e Desenvolvimento, como já dito no capítulo anterior, é um processo educativo que visa à aquisição da aprendizagem dos funcionários. Este treinamento trabalha em cima das necessidades detectadas através da Avaliação de Desempenho. Este processo tem como objetivo promover o aperfeiçoamento do Conhecimento, Habilidade e Atitude dos funcionários, para assim aumentar suas capacidades de conseguir realizar a sua função com êxito, como se e esperado pela organização.

Treinamento é uma atividade especificamente destinada a atender as necessidades da organização. Sendo assim, o treinamento não poderá ser pensado e nem elaborado sem antes detectamos a necessidades dos colaboradores. Após este levantamento é que iremos planejar e elaborar o treinamento, para assim atender as necessidades da organização, pois treinamento é um processo de aprendizagem profissional.

Para Chiavenato (2009,) treinamento e desenvolvimento, e um processo que envolve a,

⁶ Para ser ter uma melhor compreensão de como e desenvolvida cada etapa, Chiavenato na sua Gestão de Pessoas: um novo papel dos recursos humanos nas organizações (1999, p.305), nos mostra uma figura ilustrativa para esta etapa do treinamento.

[...] transmissão do conhecimento específico relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e pode envolver desenvolvimento de habilidades e competências. Qual a tarefa - seja complexa ou simples [...] treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e a perícia de um funcionário para o desenvolvimento de determinadas funções [...].

O treinamento tem como finalidade ajudar as organizações a alcançarem os seus objetivos, assim proporcionando aos seus funcionários, os conhecimentos práticos das necessidades da organização e de suas funções.

Para os autores Carvalho e Nascimento (1997, p 157 e 158), “o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico o mais amplo possível, de três decisivos pontos, a saber”,

- Análise Empresa: que é a indicação de segmentos organizacional onde o treinamento se faz necessário;
- Análise da Tarefa: Identificação de como deve ser executado o trabalho pelo funcionário;
- Análise de Comportamento: característica das habilidades e, conhecimentos e atitudes necessárias para o funcionário exercer suas funções.

Podemos dizer que um dos pontos para o sucesso das organizações, é o acompanhamento e o aperfeiçoamento do desempenho dos funcionários, para a sua capacitação em desempenhar a sua função de melhor forma possível, para assim, ambas as partes conseguirem agregar valores e resultados, para a organização e para vida pessoal dos funcionários.

Chiavenato (2009, p.39) aborda o treinamento como um processo educativo dentro das organizações.

Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinadas organização. Seus objetivos são mais restritos e imediatos, visando dar à pessoa os elementos essenciais para o exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente.

O treinamento tem por finalidade ajudar as organizações a alcançarem os seus objetivos, aonde este processo irá lhe ajudar para que os funcionários ali inseridos possam obter os conhecimentos necessários que a empresa precisa para poder alcançar estes objetivos que por ela já estão traçados.

Treinamento é visto como uma atividade que contribui para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para que assim ela possa exercer melhores as suas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente as novas funções ou atividades dentro da organização.

Para Chiavenato (2009, p.42), o treinamento tem por finalidade ajudar as organizações a,

[...] alcançar os objetivos da empresa proporcionando oportunidades aos empregados de todos os níveis de obterem o conhecimento, à prática e a conduta requeridos pela organização, [...] em outras palavras em um sentido mais amplo, o treinamento é um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir os objetivos da empresa da maneira mais economicamente possível.

O treinamento neste sentido não pode ser visto pelas organizações como uma despesa, mais sim como um investimento que lhe trará mais lucratividade e produtividade. Mas, para isso o treinamento deverá ser planejado para poder alcançar os objetivos já definidos pela organização, para que, deste modo, possa agregar resultados positivos para a organização.

Para Chiavenato (2009, p.110) o treinamento é considerado,

[...], um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas tornem-se mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosos. Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio.

Nestes termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações e responsabiliza-se pelo capital intelectual das mesmas.

Chiavenato (1999, p. 294), nos coloca que o capital humano das organizações é,

O principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. Em mundo mutável e competitivo, em uma economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para serem bem sucedidas.

Desta forma fica claro que o capital humano é o principal dispositivo de produtividade e lucratividade dentro das organizações. Mas, para que este capital consiga alcançar todos os objetivos que a organização pretende, o treinamento e desenvolvimento são imprescindíveis. Para tornar uma sucedida neste mercado tão competitivo, a organização necessita investir nesse processo de treinamento e desenvolvimento.

3.3 Execução do Treinamento e Suas Etapas.

O treinamento é um processo de aprendizagem, que pode ser de curto ou longo prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente as execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

O treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas, sendo esta:

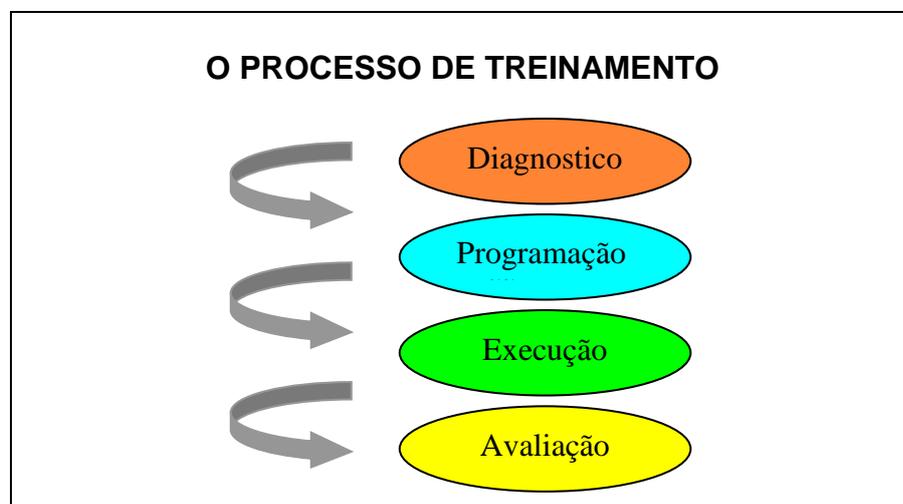


Figura 1.3 Etapas do processo de treinamento e desenvolvimento

- A. *Diagnóstico*: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas;
- B. *Programação*: é a elaboração do programa de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- C. *Execução*: é a aplicação e condução do programa de treinamento;
- D. *Avaliação*: é a verificação dos resultados do treinamento.

Na realidade, as quatro etapas do treinamento envolvem o diagnóstico da situação, a decisão quanto à estratégia para a solução, a implementação da ação e da avaliação e o controle dos resultados das ações de treinamento.

O treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham.

Os quatro processos que compõem o treinamento e desenvolvimento, nas organizações.

3.3.1. Diagnóstico: Levantamento da necessidade de treinamento.

Sendo o treinamento e desenvolvimento uma atividade especificamente destinada em atender as necessidades da organização, fica claro que não se pode pensar em elaborar um treinamento sem antes, diagnosticar as necessidades deste treinamento.

O levantamento das necessidades do treinamento é o primeiro passo de se começar um treinamento, pois este que irá nos dar as informações necessárias para começar a se pensar em treinamento.

O levantamento das necessidades de treinamento é de suma importância, pois será através dele que iremos diagnosticar os fatores que levaram ao treinamento. Desta forma também irá ajudar os profissionais responsáveis por esse

processo, saber justificar os motivos e as razões que levaram o treinamento ser realizado.

Este levantamento como visto no capítulo II, pode ser feito através da avaliação de desempenho, onde constará o desempenho dos funcionários ou ate mesmo do setor, e dali irá sair às necessidades do treinamento.

Além da Avaliação de Desempenho, podemos utilizar de outros recursos para diagnosticar as necessidades de treinamento, sendo estes: Questionário; Discussão em grupo; Reuniões interdepartamentais; Entrevista estruturada; Pesquisa de clima; pesquisa de satisfação de clientes, entre outros. Seja qual for o instrumento utilizado não podemos abrir mão da criatividade, tendo sempre em mente os objetivos da organização.

Diante disto Ferreira (1995, p. 54), nos coloca que se, “entende por necessidades de treinamento o conjunto de problemas de desempenho (existente ou em potencial) solucionáveis pelo treinamento”, assim fica claro que se trabalhamos em cima da necessidade do diagnóstico, a organização terá fatores positivos e seus funcionários irão, cada dia mais, agregar valores à organização.

Desta forma a organização estará agregando a sua empresa valores e resultados positivos, tais como:

- Redução de custo;
- Aumento de produtividade e lucratividade;
- Redução de manutenção;
- Diminuição do índice de acidentes, e reclamações.

Desta forma fica claro que treinamento não é custo para as organizações, e sim investimento, pois estarão capacitando seus funcionários, para aumentar a produtividade da mesma e gerando conhecimento. Pois todo investimento que se tiver no treinamento será altamente compensador para ambas as partes.

Chiavenato (2009, p.58), diz que as necessidades de treinamento são “mutáveis como o tempo e precisam ser sistematizadas, diagnosticadas,

determinadas, pesquisadas para, com base nelas, estabelecer os programas adequados ao sucesso organizacional”.

Entende-se que não adianta somente levantar as necessidades de treinamento. Devemos também saber qual metodologia será aplicada para se dar um treinamento de qualidade e que será de avaliação tanto para a organização como para seus funcionários.

A metodologia que será aplicada deverá respeitar os objetivos do treinamento, ser planejada conforme a instrução do treinando, para que ele possa compreender o que será transmitido. Este é um dos momentos que o pedagogo empresarial irá atuar. Ele, por ter uma formação didática, saberá planejar a forma correta de se dar a aprendizagem, através do treinamento.

Sendo assim, Ribeiro (2008, p. 38) nos coloca que o “pedagogo saberá discernir melhor as necessidades de treinamento/formação, planejando cada atividade com clareza identificando o que, de fato, constitui-se como prioridade.

Então para que possamos conseguir montar uma atividade com clareza, deve-se ter claramente a necessidade da organização e sabermos também como queremos planejar este treinamento para podermos, desenvolver a aprendizagem de uma forma homogênea para todos.

3.3.2 Programação: Elaboração do treinamento.

Feito o diagnóstico do treinamento, iremos seguir para a escolha do meio que iremos usar para sanar as necessidades detectadas no levantamento.

Para Chiavenato (2009, 74), “A programação de treinamento é sistematizada e fundamentada sobre seguintes aspectos que devem ser analisados durante o levantamento”.

O autor ainda nos coloca algumas perguntas que deverão servir de complemento para elaborarmos a programação deste treinamento. Antes mesmo de

se começar a pensar em programar este treinamento temos que saber qual e a necessidade dele.

O levantamento das necessidades de treinamento deve fornecer as informações, para que se possa traçar uma programação adequada de treinamento:

- O que deve ser ensinado;
- Quem deve aprender;
- Quando deve ser ensinado;
- Como se deve ensinar;
- Quem deve ensinar.

Tendo estas perguntas respondidas pode-se começar a programar o processo de treinamento e desenvolvimento. Assim saber-se-á qual caminho seguir para conseguir realizar um treinamento preciso, em cima das necessidades detectadas.

O planejamento deste treinamento deverá conter uma necessidade específica que se irá desenvolver. Deverá conter objetivo claro sobre o treinamento. Deverá também estabelecer quem irá realizar este treinamento, onde e quando este será realizado, quem serão os treinandos, os gestores, os funcionários de linha e os diretores.

Deve-se ter isso claro na hora da elaboração do treinamento, pois o treinamento será planejado levando em consideração o grau de instrução do grupo que será treinado, os procedimentos didáticos deveram ser escolhidos e sobre como irá se desenvolver o conhecimento neste treinando.

Chiavenato (2009, p.79) coloca que o "Planejamento do treinamento deve ser uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Geralmente, os recursos colocados à disposição do treinamento estão ligados com o problema diagnosticado".

As escolhas dos recursos a serem utilizados durante os treinamentos deverão ser elaboradas em cima das necessidades diagnosticadas durante o levantamento das necessidades, pois estes que darão suporte para uma aprendizagem significativa.

É durante o planejamento do treinamento que será determinado quais competências serão desenvolvidas, se trabalhará em cima do conhecimento, habilidades ou atitudes do treinando.

3.3.3 *Execução do Treinamento e Desenvolvimento.*

A execução ou a implantação do programa de treinamento é o terceiro passo deste processo. Após o levantamento das necessidades, e elaboração da programação, o próximo passo a se dar será a execução.

Segundo Marras (*apud* 2001, p. 157) “A execução é aplicação prática daquilo que foi planejado e programado para suprir as necessidades de aprendizagem detectadas na organização”.

É na fase da execução, que envolve a convocação dos treinandos e a execução do treinamento propriamente dito.

A execução do treinamento tem o trabalho de unir o treinador e treinandos em uma mesma direção, que é a aprendizagem do funcionário, e posteriormente o crescimento do seu conhecimento, que irá ajudar os funcionários a desenvolverem a sua função com grande desempenho, o que será de grande importância para a organização.

Chiavenato (2009, p. 101) faz uma abordagem que a execução do treinamento é composta em dois termos, sendo ele “instrutor e aprendiz” com as seguintes definições:

Aprendizes são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa e que necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade ou trabalho. Instrutores são as pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, experientes ou especializadas em determinada atividade ou trabalho e que transmitem seus conhecimentos aos aprendizes.

A execução pode dizer que só será bem sucedida se os dois primeiros processos forem bem realizados, pois será encima do diagnóstico e da elaboração que se dará à execução deste treinamento.

Será através das necessidades diagnosticadas que será realizado o treinamento. Para seja bem sucedido, todos os que ali serão treinados deverão saber o porquê estão sendo treinados, para assim poderem entender a melhor forma de alcançar a aprendizagem que se espera deles.

Após feita a execução, precisa-se saber se este treinamento conseguiu alcançar os objetivos esperado. Para isso é preciso fazer uma avaliação do treinamento para saber se todo o processo foi de valia.

3.3.4 Avaliação do Treinamento e Desenvolvimento.

Sabe-se que a avaliação do treinamento é a etapa de verificação de todo o processo para saber se o treinamento ocorreu sem falhas. Será verificado desde a estratégia e a estrutura aplicada ao resultado alcançado pelos treinados.

Chiavenato (2009, p. 1006) define a avaliação de treinamento sendo: “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados. O programa de treinamento deve ter uma avaliação de sua eficiência”.

Cooper e Argyris (2003, p. 127) definem “A avaliação de treinamento e uma tentativa formal de determinar o impacto dos esforços realizados para tornar as pessoas ou organizações mais eficazes”.

A verificação da eficácia se torna a ferramenta para confirmação se o processo realizado teve total eficácia na sua aplicação e confirmar se o processo realizado e aplicado foi de acordo com as necessidades detectadas.

Depois de feito o diagnóstico, planejamento e a execução, tem-se que avaliar o treinamento, com o objetivo de identificar se este foi desenvolvido com êxito e se o treinamento foi de valia para os colaboradores e também para a organização.

A avaliação busca, durante a sua execução, a melhoria contínua do processo, pois será através desta avaliação que será verificado se os métodos adotados foram eficazes ou se não foram, para que no próximo processo de treinamentos, os procedimentos utilizados sejam reavaliados.

Depois de feita a avaliação, os responsáveis por este processo deverão dar a todos os que estavam envolvidos, um retorno (*feedback*) sobre como foi o resultado do treinamento, e se os objetivos foram alcançados.

A avaliação não para por aí. Conforme vai se colocando em prática o que foi treinado, os responsáveis por este treinamento deverão avaliar se este foi importante e se os colaboradores estão conseguindo alcançar o desempenho que dele e esperado.

Esta etapa é de grande importância para a organização, pois caso as metas não sejam alcançadas, as etapas de treinamento deverão ser revistas e o treinamento novamente realizado, para a conclusão real das suas necessidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É através do treinamento e desenvolvimento que conseguiremos ajudar os funcionários a alcançar um melhor desempenho para a realização de sua função dentro das organizações.

Durante a execução deste trabalho pode ser constatar e confirmar a importância do pedagogo dentro das organizações, através dos estudos bibliográficos realizados para a construção deste trabalho.

Neste trabalho mostrou-se a importância do pedagogo dentro das organizações, que tem como sua função dar suporte na ampliação e aquisição do conhecimento dos seus funcionários.

Foi através deste trabalho que se pode confirmar com certeza que este profissional atuará principalmente na área da Gestão por Competência, que vai do processo de avaliação de desempenho com foco em competências, onde conseguiremos detectar a necessidades de aprendizagem até à elaboração do treinamento, onde se concretizará a aprendizagem dentro da organização.

Diante disso viu-se que o pedagogo poderá atuar em diversas áreas e de diversos seguimentos, não se restringindo somente no ambiente escolar, mas também nos não formais, no caso aqui as organizações. Este profissional poderá atuar em todas as áreas que requerem um trabalho educativo (aprendizagem). Este estude teve como objetivo estudar a sua atuação na Gestão por Competência, focando na avaliação de desempenho com foco em competência, e no treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho com foco em competências é um dos métodos de se avaliar o desempenho dos funcionários referente às atividades que ele ali exerce.

E será através desta avaliação que será feita, que o pedagogo conseguirá detectar as competências que precisaram ser desenvolvidas através do treinamento,

pois somente tendo a informação da avaliação que este profissional poderá começar a planejar o treinamento.

Vimos assim que não se pode simplesmente querer aplicar o treinamento. Tem-se que, antes, saber o que se quer (e quem se quer) treinar. Somente assim se conseguirá desenvolver um treinamento com eficácia e que atenderá as necessidades da organização.

O processo de treinamento tem como objetivo ajudar no processo de aprendizagem dos funcionários, para a realização de suas funções dentro a organização.

O treinamento é o caminho que ajudará os funcionários a melhorarem o seu desempenho dentro das organizações. Assim este conseguirá agregar o valor que a organização espera dele.

Para conseguir agregar estes valores, é preciso trazer resultados, que tendem a ser melhores após um processo de treinamento e desenvolvimento.

Espera-se que este trabalho seja importante para elevar o nível de conhecimento sobre o assunto, assim mostrando a importância deste profissional na atuação da Gestão por competências, principalmente na atuação da Avaliação de desempenho, e na elaboração do projeto de treinamento.

Hoje o mercado se encontra muito competitivo, e em contínuo desenvolvimento, e com isso esta surgindo à necessidade de profissionais dinâmicos e criativos, como e o caso do pedagogo empresarial.

REFÊRENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipe: estratégias e tendências**. 1º. ed. São Paulo, Gente, 2002.

CARVALHO, A. NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 2º. ed. São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro. 4º ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

_____. **Desempenho humano nas empresa: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6º. ed. Bauru SP, Manole, 2009.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementa talentos na empresa**. 7º. ed. Bauru SP, Manole, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o desenvolvimento de pessoas**. 3º, ed. São Paulo, Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário aurélio da língua portuguesa**. 3º. ed. Curitiba, Positivo, 2004.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de pessoal: a técnica - pedagógica do treinamento**. 4º ed. São Paulo, Atlas, 1995.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um caleidoscópio da indústria brasileira**. 2ºed. São Paulo, Atlas, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários a pratica educativa**. 35º ed. São Paulo, Paz e terra, 1996.

GREGO, Myrian Gloria. **O pedagogo empresarial**. Pedagogia em foco. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/jovens01.html>. Acesso em 20.03.2009

HOLTZ, Maria Luiza M. **Lições de pedagogia empresarial**. MH assessoria empresarial LTDA. Sorocaba SP. Disponível me http://www.mh.etc.br/documento/lições_de_pedagogia_empresarial.pdf. Acesso e 20.03.2009.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. 2ºed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2006.

LIBÂNEO, Jose Carlos. **Pedagogia e pedagogo para quê?** 5º. ed. São Paulo, Cortez, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 8º. ed. São Paulo, LTr, 2002.

RIBEIRO, Amélia Escotto do Amaral. **Pedagogia empresarial**: atuação do pedagogo na empresa. 5º. ed. Rio de Janeiro, Wak, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2001.