

RITA DE CÁSSIA SILVA DIAS

**NOVOS CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)
AUXILIANDO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
EM ATIVIDADES DIÁRIAS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO: INSTITUTO DE BIOCIÊNCIAS
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo
2004

RITA DE CÁSSIA SILVA DIAS

**NOVOS CONCEITOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)
AUXILIANDO NA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
EM ATIVIDADES DIÁRIAS DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES
ESTUDO DE CASO: INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS
DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

Monografia apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo, para obtenção
do Certificado de Especialização em Gestão e
Tecnologias da Qualidade – MBA/USP.

Orientador:
Prof. Dr. Luís Fábio Silveira

São Paulo
2004

MBA/GTQ
D543n

DEDALUS - Acervo - EPMN



31600012485

FICHA CATALOGRÁFICA

1581684

D541n

Dias, Rita de Cássia Silva

Novos conceitos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) auxiliando na solução de problemas em atividades diárias de trabalho nas organizações - estudo de caso: Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo/Rita de Cássia Silva Dias. - São Paulo, 2004. p.44

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, como trabalho de final do curso MBA - Gestão e Tecnologias da Qualidade.

Gestão de pessoas 2. Gestão do conhecimento
3. Treinamento de pessoal 4. Desenvolvimento profissional
I. Título.

CDD: 658.3

*“.....será vencedor aquele cujo exército estiver
animado do mesmo espírito em todos os postos.”*

Sun Tzu em “A arte da Guerra”

AGRADECIMENTOS

À Escola Politécnica da Universidade de São Paulo pelo oferecimento do curso.

Ao Prof. Adherbal Caminada por sua paciência e solidariedade.

Ao meu querido e compreensivo esposo pelo incentivo e colaboração nos momentos difíceis.

Aos queridos companheiros de trabalho Luciana, Fábio e Vera pela compreensão e ajuda nos meus momentos de dedicação ao curso.

A Profa. Elizabeth Höfling pela oportunidade de fazer o curso.

Ao Prof. Dr. João Stenghel Morgante pela compreensão e incentivos que foram decisivos para o término deste curso.

Ao Prof. Dr. Luís Fábio Silveira por sua paciência e dedicação como orientador

Aos novos e queridos amigos de sala de aula.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para que a realização deste curso fosse possível.

RESUMO

Torna-se cada vez mais evidente, a necessidade de rápidas reformulações nos estilos de gestão e nos perfis profissionais das organizações, devido às grandes transformações ocorridas no cenário mundial, por fatores como: globalização da economia e avanço dos meios tecnológicos, competitividade acirrada e outros. Neste trabalho, encontra-se uma apresentação do referencial teórico sobre as transformações no ambiente organizacional; apresentação dos novos conceitos e paradigmas que têm regido as formas de gerir pessoas nas organizações modernas e a importância de uma visão mais moderna, na orientação, implantação e execução de programas de treinamento e desenvolvimento profissional. E, em seguida, uma proposta de implantação de T&D numa organização pública.

ABSTRACT

It is even more evident the need of rapid reformulations in management styles and professional profiles of the organizations, due to transformations occurred in the world scenario, by factors such as: economy globalization, technological improvements, tough competition and others. In this work, there is a presentation of theoretical references about organizational environment transformations, of the new concepts and paradigms which have been conducting people management on the modern organizations and of the importance of a more modern view in the orientation, implementation and execution of professional training and development programs. Following it, there is a D&T implementation proposal in a public organization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Motivação e competência: dois fatores que determinam o nível de desempenho	16
Figura 2 – Hierarquia das necessidades, segundo Maslow	17
Figura 3 – Ação dos motivos internos e externos sobre a pessoa	19
Figura 4 – Organograma das seções administrativas	25
Figura 5 – Organograma dos Departamentos	25

LISTA DE QUADROS

Quadro1 – Paradigmas em conflito	8
Quadro 2 – Visualização da pessoa e da organização em 4 níveis	9
Quadro 3 – Perfis de competências	12

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

1. INTRODUÇÃO	1
2. MÉTODOS.....	2
3. DISCUSSÃO SOBRE O TEMA.....	2
4. REVISÃO DA LITERATURA.....	3
4.1. A gestão de pessoas e seu processo evolutivo	3
4.1.1. A visão funcionalista/mecanicista na gestão de pessoas	4
4.1.2. A visão sistêmica na gestão de pessoas	5
4.1.3. A visão holística ou de desenvolvimento humano na gestão de pessoas ..	5
4.1.4. Comparação entre dois paradigmas de gestão de pessoas	6
4.1.5. Os novos modelos de gestão de pessoas alterando as relações de trabalho nas organizações	9
4.2. T&D e suas abordagens.....	12
4.2.1. Conceitos e princípios sobre treinamento	12
4.3. O T&D na definição dos perfis de competência da organização.....	13
4.4. O T&D e suas relações com os fatores motivacionais	14
4.4.1. O T&D definindo os perfis de liderança nas organizações.....	19
4.4.2. O que se espera dos programas de T&D nos atuais conceitos.....	20
4.4.3. T&D - identificação das reais necessidades de implantação	20
4.4.4. T&D – exemplos destacados sobre métodos de identificação das necessidades de implantação	21
5. ESTUDO DE CASO	23
5.1. Breve apresentação da organização.....	23
5.2. Descrição da situação observada.....	25
5.3. Proposta de reversão da situação observada	26
5.3.1. Justificativas	26
5.3.2. Planejamento Operacional de programas.....	26

6. Medição dos resultados esperados.....	30
7. CONCLUSÃO.....	31
BIBLIOGRAFIA.....	33

1. INTRODUÇÃO

O objetivo principal deste trabalho é mostrar como a implantação de programas permanentes de Treinamento Desenvolvimento (T&D) com ações fundamentadas nos novos conceitos da gestão de pessoas, podem contribuir para:

- Aumentar a capacitação técnica e as habilidades sociais dos trabalhadores para ações mais eficientes e eficazes na realização de suas funções diárias de trabalho.
- Incentivar a adoção de novas tecnologias e métodos mais modernos de trabalho, dinamizando o fluxo de tarefas.
- Aumentar a confiança e autonomia dos trabalhadores, com maior delegação de responsabilidades.
- Atenuar problemas de comportamento e de relacionamento interpessoal com a adoção de novas atitudes, visão compartilhada incentivando o trabalho em equipe.
- Conscientizar para o auto-desenvolvimento e busca do aperfeiçoamento contínuo.

De acordo com a literatura analisada serão apresentadas neste trabalho, as opiniões dos autores acerca das transformações ocorridas no cenário mundial, seus impactos no ambiente interno das organizações, que fatores foram determinantes para que as organizações adotassem novos conceitos de gestão de pessoas, e qual a importância desses novos conceitos nas ações de Programas de Treinamento e Desenvolvimento.

2. MÉTODOS

Será adotada como método, a exposição um estudo de caso em uma unidade de ensino, pesquisa e extensão da Universidade de São Paulo, que terá como objetivos colocar a problemática em relação ao tema desenvolvido e apresentar uma proposta de intervenção.

3. DISCUSSÃO SOBRE O TEMA

A globalização, a abertura de mercado, os avanços tecnológicos, a evolução digital, e outros, resultaram em importantes transformações no contexto mundial. Estas transformações têm sido evidenciadas nas organizações desde a década passada.

A cada dia as organizações enfrentam novos desafios impostos por seus concorrentes, gerando a necessidade de estarem preparadas e focadas em estratégias e metas que visem sua sustentação e sobrevivência em um novo mundo de negócios, no qual é preciso melhorar a qualidade, produzir mais, reduzir custos e ainda satisfazer necessidades dos clientes. Esse novo cenário requereu uma ampla revisão nos estilos de gestão e perfis profissionais das organizações, e exigiu delas rápidas reformulações nos conceitos sobre treinamento e capacitação, com foco no desenvolvimento das pessoas.

Existe uma mudança de mentalidade quanto à visão das pessoas que trabalham na organização, pois estamos vivendo em uma época em que o ser humano é o elemento essencial quando se trata de competitividade. É a chamada “era da valorização humana”.

Os estudos acerca dos novos comportamentos gerados pelas transformações globais, também têm evidenciado que trabalhadores que atuam como parceiros da organização são capazes de otimizar resultados. Para isso é necessário que haja a conciliação de expectativas, entre trabalhador e organização.

A contribuição do T&D é fazer com que os trabalhadores adquiram novos conhecimentos, atitudes e habilidades, desenvolvendo a autonomia e confiança para assumirem novos desafios junto à organização. Que se sintam motivados a buscarem a cada dia, novas formas de desenvolvimento e ofereçam serviços com qualidade.

Os novos conceitos aplicados ao T&D não favorecem apenas o conhecimento técnico e instrumental, mas também habilidades que propiciem posturas e atitudes mais flexíveis, uma vez que em suas ações, considera as características mais intrínsecas do ser humano, como valores, crenças, inteligência emocional e outras.

4. REVISÃO DA LITERATURA

Para a apresentação de como os novos conceitos em Treinamento e Desenvolvimento (T&D) podem auxiliar na resolução de problemas nas organizações, será feita uma breve abordagem do processo evolutivo da gestão de pessoas, para que haja um melhor entendimento sobre quais foram os preceitos que incentivaram a adoção dessa nova mentalidade.

4.1. A gestão de pessoas e seu processo evolutivo

Na apresentação deste tema, a gestão de pessoas será analisada a partir de sua evolução em três etapas e sob a análise dos paradigmas ou visões em que seus métodos eram aplicados. Os paradigmas discutidos aqui são os de visões: funcionalista ou mecanicista, sistêmica e holística ou do desenvolvimento humano.

“Os paradigmas são formas de expressar valores, crenças, referenciais e mitos que orientam nossas vidas, dando consistência às nossas ações individuais, grupais e empresariais”. BOOG, G. GUSTAVO (1999:3)

4.1.1. A visão funcionalista/mecanicista na gestão de pessoas

As bases da visão funcionalista foram firmadas no início do século XVIII, mas esta visão foi realmente evidenciada no auge do ano de 1920, da Era Ford, Taylor e Fayol.

O trabalhador foi abordado numa visão inteiramente mecanicista, onde era comparado a mais uma engrenagem que compunha uma grande máquina chamada empresa. Tida como o paradigma da racionalidade, esta visão compreendeu a gestão de pessoas como uma função organizacional, numa analogia da administração de empresas com a anatomia, onde a subdivide em funções essenciais, existentes em qualquer empresa.

A visão funcionalista entende também, que o monitoramento preciso de todas essas funções garante a eficiência do resultado.

Na visão funcionalista, os padrões profissionais eram caracterizados apenas pelas habilidades técnicas que o trabalhador deveria possuir para a realização de determinadas tarefas. Entendia-se que essas habilidades provinham de cursos profissionalizantes e isso atestava a capacidade do trabalhador para os perfis requeridos.

Preocupado apenas com a aquisição de *know-how* técnico por parte dos trabalhadores, o treinamento não tinha por objetivo abordar o desenvolvimento do indivíduo enquanto sujeito, mas sim, como um ser eminentemente racional. Nesta fase da visão funcionalista, treinamento e desenvolvimento ainda não se complementam, pois o desenvolvimento se caracteriza de maneira racional.

O treinamento deveria proporcionar ao trabalhador a capacidade de desempenhar um conjunto de atividades que resultassem na realização de determinada tarefa. Os programas de treinamento, portanto, deveriam alinhar as atividades com os resultados. Nessas perspectivas, se o resultado esperado não era alcançado, significava que os programas de treinamento deveriam ser revistos.

Este paradigma predominou durante muito tempo nas organizações. De certa forma, teve sua importância naquele contexto, e começou a ruir a partir do ano de 1960. Embora aqui tratado como um comportamento do passado e decadente, alguns autores afirmam que muitas organizações ainda estruturam seus modelos de gestão de pessoas nesse paradigma.

4.1.2. A visão sistêmica na gestão de pessoas

A partir desta visão, iniciada no ano de 1970, o desenvolvimento passa a atrelar-se ao treinamento, mas apenas como um recurso necessário para a ampliação das potencialidades daqueles que ocupavam cargos que exigiam maior responsabilidade e poder. A ampliação das potencialidades estava relacionada às escalas hierárquicas dentro da organização.

Nessas bases, ainda predomina uma abordagem racionalista, onde a realização profissional e pessoal é atrelada ao escalonamento dos níveis de poder. A organização é entendida como um sistema de conjuntos de ações inter-relacionadas, onde as pessoas são vistas pelo cargo que ocupam, uma vez que esses cargos interagem com os demais em suas políticas e práticas.

4.1.3. A visão holística ou de desenvolvimento humano na gestão de pessoas

A partir do ano de 1980, as pressões sofridas tanto no contexto externo como no interno, transformaram os modelos de gestão, colocando o modelo taylorista de organização do trabalho como algo a ser repensado e reformulado.

As novas tendências no contexto mundial demonstraram a necessidade das pessoas permanecerem em constante processo de adaptação e aprimoramento para os novos mercados, novas ferramentas, tecnologias e técnicas de trabalho. Todo esse processo de adaptações só poderia resultar em pessoas muito mais autônomas e conscientes de seu papel nas organizações. Assim, as visões sobre as pessoas que trabalhavam na organização também foram se modificando.

Focado nesta nova realidade, o setor de Recursos Humanos das organizações foi obrigado a rever seus conceitos na forma de gerir pessoas, abandonando

paradigmas ultrapassados de gestão e reconhecendo nos seres humanos a chave do sucesso ou do fracasso das metas organizacionais. Os novos paradigmas de gestão de pessoas voltados ao desenvolvimento humano pareciam corresponder a essa nova realidade.

Utilizados como referencial nas relações cotidianas, os paradigmas são importantes ferramentas de percepção. Altamente modificáveis, podem definir diferentes formas de ação e intervenção na maneira como as organizações conduzem a gestão de pessoas.

Diversos fenômenos ocorridos no ambiente interno das organizações podem ser explicados a partir do paradigma da visão holística. Neste caso, a organização é vista como um organismo vivo que interage com seus trabalhadores, onde os fenômenos de ordem comportamental também refletem nos resultados. Com o olhar mais voltado às questões comportamentais do ser humano, esse paradigma tem orientado ações de T&D, levando em conta o trabalhador em sua totalidade, respeitando-o em suas características mais intrínsecas como valores pessoais, dimensão espiritual, educação, intuição, personalidade etc.

4.1.4. Comparação entre dois paradigmas de gestão de pessoas

Os paradigmas mecanicista e holístico, quando comparados entre si (**Quadro 1**) podem nos dar uma visão mais clara de suas propostas.

Quadro 1 – Paradigmas em conflito

Paradigma mecanicista	Paradigma holístico
<i>A Organização é vista como uma grande máquina e as pessoas a engrenagens</i>	<i>A Organização vista como um sistema orgânico e dinâmico</i>
<i>Estruturas funcionais de grande porte</i>	<i>Flexibilidade acima de tudo</i>
<i>A produção é o centro</i>	<i>O cliente é o centro</i>
<i>Impessoal e burocrática</i>	<i>Estruturas baseadas em pessoas</i>

<i>Comunicação em um sentido (de cima para baixo)</i>	<i>Comunicação em todos os sentidos</i>
<i>Delegar é perder poder</i>	<i>Delegar é ganhar poder</i>
<i>Centralize tudo e estabeleça conflitos. Os melhores vencerão</i>	<i>Descentralize e estabeleça um bom espírito de equipe. O grupo vence.</i>

Fonte: (BOOG – 1999:4:5)

Fenômenos ocorridos no nível individual e no nível organizacional, identificados a partir do paradigma holístico, têm interpretações diversas quando apoiados no paradigma mecanicista (Quadro 2).

Quadro 2 - Visualização da pessoa e da organização em 4 níveis

PESSOA	NÍVEL	ORGANIZAÇÃO
<u>Identidade pessoal:</u> valores, prioridades, crenças.	ESPIRITUAL (EU)	<u>Identidade Organizacional:</u> missão da organização, estratégias de atuação.
<u>Sentimentos:</u> raiva, amor, alegria, desânimo, ânimo.	ANÍMICO	<u>Relações interpessoais:</u> entre departamentos, entre divisões, relações da organização com a comunidade, espírito de equipe.
<u>Funcionamento do corpo humano:</u> movimentos, processos metabólicos, digestão, reprodução, circulação etc.	ETÉRICO/VITAL	<u>Processos empresariais:</u> transformação de matéria-prima em produtos acabados, produtividade, fluxos de trabalho racionalização administrativa.

PESSOA	NÍVEL	ORGANIZAÇÃO
<u>Composição material:</u> músculos, água, cálcio, carne, ossos, nervos etc.	FÍSICO	<u>Patrimônio empresarial:</u> instalações, máquinas e equipamentos, estoques de matéria- prima, produtos acabados, material em processo, ativos financeiros, combustíveis, etc.

Fonte: Fonte: (BOOG – 1999:3)

O quadro acima foi elaborado com o intuito de melhor visualizar a pessoa e a organização em quatro níveis: Espiritual (Eu), Anímico, Etérico/Vital e Material. Uma visão holística, que nos dá a idéia da organização como sendo um grande ser vivo, onde Identidade + Relacionamento compõem a “cultura organizacional”.

4.1.5. Os novos modelos de gestão de pessoas alterando as relações de trabalho nas organizações

Muitos autores têm se voltado para a conscientização dos gestores quanto à necessidade da adoção de novos paradigmas como forma estratégica de gerir pessoas, alterando profundamente a relação trabalhador/organização.

Para DUTRA (2002:15), embora as transformações mundiais tenham modificado as organizações, as visões e os métodos de gestão de pessoas ainda estão atrelados ao controle sobre os trabalhadores. Porém, as pressões oriundas do contexto externo têm evidenciado a necessidade de uma profunda revisão desses conceitos.

O autor propõe um novo modelo de gestão de pessoas, centrado tanto nas transformações ocorridas na organização como no conjunto de expectativas das pessoas e, a partir dessas premissas, nos dá uma clara definição do que vem a ser a gestão de pessoas hoje: *“...um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo...”*.

Para DUTRA (2002:42-43), o sucesso e a efetividade da gestão de pessoas nas organizações hoje, muitas vezes, dependem não só de idéias ou estratégias mirabolantes, mas da aplicação de valores básicos, como:

- **transparência** – a clareza dos critérios adotados na gestão de pessoas e a contínua abertura de informações quanto a estes critérios, são fundamentais para sua aceitação;
- **simplicidade** – critérios simples de fácil aplicação facilitam a compreensão e comprometimento de sua prática; e
- **flexibilidade** – os diferentes contextos encontrados na organização durante a aplicação dos critérios que norteiam a gestão de pessoas se mostrarão cada vez mais efetivos se tiverem uma flexibilidade capaz de adequar-se a estes contextos.

DUTRA (2002:43) considera que algumas premissas servem de apoio para a construção de um modelo de gestão, como:

- **Premissa 1 - foco no desenvolvimento em vez de foco no controle**, como sugere o modelo taylorista, onde a gestão de pessoas era centrada no controle das pessoas.

Quando uma organização adota em seu modelo de gestão a idéia de ter pessoas como parceiras, e as pessoas pensam como parceiras em relação à organização, troca-se neste momento, a relação de controle para uma relação de desenvolvimento e construção de objetivos comuns.

- **Premissa 2 – foco no processo em vez de foco nos instrumentos**. “O importante na gestão de pessoas é o processo, onde serão definidas e utilizadas como ferramentas a transparência, a simplicidade e a flexibilidade”.

No processo se estabelecem compromissos e se definem papéis e responsabilidades.

- **Premissa 3 – foco no interesse conciliado em vez de foco no interesse da empresa**. “O não comprometimento das pessoas com práticas remuneratórias, de carreira, de movimentação, de desempenho etc., não as tornam efetivas”.

Esta afirmativa reforça a idéia de que a conciliação de expectativas e interesses é continuamente construída.

- **Premissa 4 – foco no modelo integrado e estratégico em vez de foco constituído desarticuladamente**. “Não é possível pensar hoje em uma parte da gestão de pessoas desarticulada de outra; é fundamental que uma alavanque a outra, gerando um efeito sinérgico.”

A gestão de pessoas não deve ser vista como subsistemas e sim como um todo. De forma simples e transparente deve garantir a conciliação dos interesses entre pessoas e organização.

As novas metodologias aplicadas à gestão de pessoas fortalecem o espírito de trabalho em equipe, apresentando-se como um forte instrumento de direcionamento do esforço intelectual das pessoas, no sentido de atender os objetivos estratégicos da organização. (Quadro 3).

Quadro 3 – Perfis de competências

COMPETÊNCIA	PAUTAS DE CONDUTA (DIMENSÕES)
Orientação para o negócio e os resultados	• Preocupa-se em incrementar o volume de negócios • Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios • Estimula os colegas a pensarem nas consequências econômicas de seu trabalho
Desenvolvimento do trabalho em equipe	• Busca oportunidades de trabalho conjunto que favoreçam a coesão e o espírito de equipe • Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar • Estimula o trabalho em equipe e a análise conjunta dos problemas

Fonte: SANTOS (2003:81)

4.2. T&D e suas abordagens

“Não há possibilidade de nos desenvolvermos economicamente e, conseqüentemente, elevarmos o nosso nível social sem aumentarmos as nossas habilidades, sejam elas intelectuais ou técnicas.” CHIAVENATO (1994)

4.2.1. Conceitos e princípios sobre treinamento

Definido por alguns autores como “uma das ferramentas mais poderosas de transformação no mundo organizacional”, historicamente, o treinamento é reconhecido como a correlação entre competência e otimização de resultados, atrelando a competência profissional à eficácia da organização.

Em sua abordagem mais simplificada, CHIAVENATO (1994) descreve o treinamento como “ato de levar alguém a realizar o que nunca tenha feito antes, a fazê-lo sem a assistência de alguém”.

Para MILKOVICH & BOUDREAU (2000:338), treinamento é tido como um processo sistemático que visa promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

O conceito de treinamento adquiriu diversas formas ao longo dos anos, onde os novos referenciais se contrapõem à maneira tradicional e mecanicista de se elaborar seus programas, ao passo que pretende conciliar necessidades pessoais e necessidades organizacionais. Neste caso, Treinamento e Desenvolvimento se complementam entre si.

4.3. O T&D na definição dos perfis de competência da organização

Se com a velocidade das transformações ocorridas no mundo as organizações passaram por inúmeros e constantes processos de adaptações perante as novas tecnologias, ferramentas, novos produtos e novos mercados, também se viram obrigadas a optarem por altos níveis de investimentos no aperfeiçoamento e desenvolvimento de competências, como recurso imprescindível à sua sobrevivência.

Pode-se observar nas organizações voltadas ao T&D constante de seus trabalhadores uma maior facilidade de adaptação perante a cada novo desafio imposto pela velocidade das transformações. Aqui o conhecimento, na forma de capital intelectual, torna-se um importante diferencial no universo competitivo.

“Competitividade é um critério extremamente importante de desempenho. Globalização, privatização e abertura das economias nacionais à concorrência estrangeira, são algumas das forças que impedem as organizações de serem competitivas. Num ambiente onde há concorrentes sem competitividade não se sobrevive.”
MAXIMINIANO (2000:128).

Para FLEURY (2002:55), competência é: *“Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao trabalho”*.

Na visão de SANTOS (2003:81), a competência abordada nos novos conceitos da gestão de pessoas pode ser caracterizada também pelas seguintes afirmações:

- *“As pessoas são competentes não só do ponto de vista cognitivo, mas também do emocional. Assim, como um todo (biológico, psicológico e social).”*

- *Os perfis de competências definidos pelas organizações para seus cargos são em essência, conjuntos de competências secundárias (holísticas em sua totalidade) apresentados com descrições mais ou menos detalhadas de pautas de conduta (dimensões) que exemplificam o desenvolvimento de uma competência.*

Segundo DUTRA (2001:37), a competência pode ser atribuída da seguinte forma: à organização com seu patrimônio de conhecimentos advindos de sua formação ao longo do tempo e às pessoas, que possuem a capacidade de agregar valor ao patrimônio de conhecimento da organização.

A partir da literatura analisada, pode-se constatar que existe um consenso da maioria dos autores quanto à afirmação de que a competência, seja ela da organização ou da pessoa que nela trabalha, só será efetiva se houver uma verdadeira entrega de ambas as partes, num processo contínuo de troca de experiências.

Quanto maior a capacidade de entrega das pessoas, maior será sua contribuição na agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe se manter cada vez mais competitiva. Por sua vez, as pessoas passam a ser avaliadas de acordo com essa capacidade, o que torna as orientações quanto ao desenvolvimento cada vez mais adequadas.

4.4. O T&D e suas relações com os fatores motivacionais

O T&D está ligado aos fatores motivacionais pela sua contribuição no aumento das habilidades das pessoas, como parte dos quesitos abrangidos nas atuais definições de competência.

“Competência e motivação são dois vetores importantes, que agem simultaneamente para influenciar o nível de desempenho de cada pessoa” MAXIMINIANO (2000:357).

A relação entre competência e motivação conforme a explicação do autor pode ser melhor visualizada na ilustração da **Figura 1**.



Figura 1 – *Motivação e competência: dois fatores que determinam o nível de desempenho.*

Fonte: MAXIMINIANO (2000:357)

A motivação é compreendida por muitos autores como um dos maiores desafios da administração moderna, tendo como principais fatores condicionantes agentes internos e externos.

Os *motivadores internos* se caracterizam por fatores intrínsecos, tratando-se de um processo interior do indivíduo como as necessidades, aptidões, interesses, frustrações, atitudes e habilidades que tornam as pessoas capazes de realizar determinadas tarefas. Já os *motivadores externos* são fatores de caráter situacional, são criados de acordo com o ambiente ou momento em que a pessoa se encontra como: os desafios propostos pela organização, escala de progressão na carreira e expectativa de maiores ganhos salariais.

Na teoria das necessidades desenvolvida por Maslow, segundo MAXIMINIANO (2000:350), as necessidades humanas são divididas em cinco

categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto-realização, seguindo esta ordem de importância.

As pessoas são iguais a medida que possuem as mesmas necessidades que são inerentes à condição humana, como as de alimentação, abrigo segurança e reprodução. Essas necessidades são consideradas motivadores internos, na medida em que impulsionam o corpo humano a suprir suas carências por uma questão de sobrevivência.

As necessidades básicas são satisfeitas pelas pessoas, antes de se preocuparem com as de nível mais elevado, colocando-as na base da hierarquia, como ilustrado na **Figura 2**.



Figura 2 - Hierarquia das necessidades, segundo Maslow

Fonte: MAXIMINIANO (2000:351)

Fatores motivadores internos de caráter psicológico são considerados necessidades que as pessoas adquirem ou desenvolvem ao longo de sua existência, como a convivência com outras pessoas, incorporação de valores, treinamento e outros.

Na teoria de Maslow, segundo MAXIMINIANO (2000:351), a manifestação de uma necessidade, independente do nível em que ela se encontra, na hierarquia

piramidal, deve ser atendida e satisfeita, do contrário, a pessoa ficará estacionada naquele nível de motivação.

Partindo-se desta premissa, pode-se afirmar que, conforme a teoria de Maslow, o atendimento de uma necessidade prepara a pessoa para as manifestações de outras, o que significa que as pessoas vivem em constante processo de desenvolvimento, progredindo ao longo da satisfação de suas necessidades.

Considera-se, também, que a frustração por não satisfação de determinadas necessidades, pode ser um forte fator de motivação. Um exemplo pode ser citado: quando uma pessoa que não consegue satisfazer uma necessidade em seu ambiente de trabalho pode ficar motivada a procurar outro emprego, o que reforça a idéia de que as necessidades humanas são específicas de pessoas e grupos. Portanto, a motivação pode ser manifestada de diversas maneiras, produzindo tanto efeitos positivos, quanto negativos.

Os motivadores externos podem ser melhor explicados a partir da teoria de Herzberg, conhecida como a teoria de dois fatores. Herzberg e outros autores fundamentaram essa teoria em resultados obtidos a partir de diversos depoimentos e entrevistas com engenheiros e contadores, explorando quais aspectos o trabalho no satisfaziam ou não. Eles concluíram que a questão da satisfação dizia respeito, principalmente, ao conteúdo do trabalho em si. Estes aspectos foram considerados como fatores intrínsecos ou fatores de M (motivação). Já a questão da insatisfação, dizia respeito aos fatores extrínsecos ou fatores H (higiênicos).

Partindo-se dessa teoria pode-se afirmar que a presença desses dois fatores, resulta em um clima material e psicológico saudável, influenciando o desempenho, conforme ilustra a **Figura 3**.

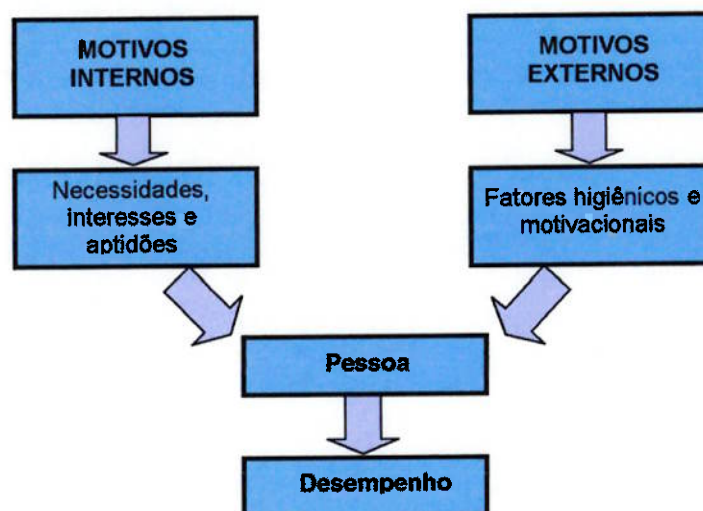


Figura 3 – Ação dos motivos internos e externos sobre a pessoa.

Fonte: MAXIMINIANO (2000:377)

“Os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho e os fatores extrínsecos reduzem a não satisfação sobre as condições dentro das quais o trabalho é realizado”.

MAXIMINIANO, citando HERZBERG (2000:358-359)

Estudar os fatores de motivação é importante para a compreensão de como a superação ou não das necessidades influencia o desempenho das pessoas na organização.

Outras teorias acerca dos fatores motivacionais foram defendidas por outros pesquisadores, mostrando que o assunto é vasto e requer maior aprofundamento. Portanto, para esta fase da pesquisa foi feito um breve estudo acerca de teorias já consagradas apenas com a finalidade de introdução ao tema.

4.4.1. O T&D definindo os perfis de liderança nas organizações

As transformações ocorridas nas organizações não seriam efetivas se atingissem apenas setores isolados do seu ambiente interno. Todo esse processo gerou a demanda de novos perfis de colaboradores; pessoas capazes de se adaptarem a diversas situações de mudanças.

As pessoas estão cada vez mais autônomas e, principalmente, conscientes sobre suas escolhas na manutenção de suas carreiras profissionais. Partindo-se dessas premissas, um gestor só será capaz de balizar o desenvolvimento de sua equipe e, conseqüentemente, de sua organização, se também for capaz de corresponder a estes comportamentos.

Para as organizações, é muito importante que seus líderes estejam aptos e devidamente preparados para exercerem seus papéis enquanto gestores de pessoas. Porém, na “Era do conhecimento” gerir ativos intangíveis em muitas organizações, tem significado ir muito além do simples gerenciamento; trata-se de desenvolver pessoas, compartilhar conhecimentos e integrar as competências humanas com as necessidades da organização. Essa liderança trata-se do principal elo de ligação entre organização e trabalhador.

“...a liderança hoje tem muito mais a ver com criar ambientes onde as pessoas tenham condições de alcançar o sucesso, do que com apenas tomar decisões e agir por conta própria.”

“O desafio de cada líder é encontrar maneiras de garantir o contínuo aprimoramento e crescimento do membros de sua equipe, não importa o grau de eficácia dessa atividade específica como parte integrante da área de recursos humanos.” TOPPING (2002:103-104).

Partindo-se desta idéia, fica claro que não bastam os avanços tecnológicos e sociais se os trabalhadores não forem capazes de operacionalizá-los e se os gestores não possuírem uma visão ampla frente às novas exigências.

4.4.2. O que se espera dos programas de T&D nos atuais conceitos

As organizações têm esperado dos programas de T&D muito mais do que certificados de conclusões de curso para seus trabalhadores e a simples aquisição de conhecimento. Elas têm apostado na real efetividade dos resultados, direta ou indiretamente, a curto ou a médio prazo, visando obter a máxima eficácia e o desenvolvimento mútuo no contexto organizacional.

A maioria dos autores concorda que os programas de T&D devem, principalmente, promover verdadeiras mudanças de comportamento; transformar velhas atitudes negativas em positivas, quebrar as barreiras mentais e conectar-se melhor com as pessoas, ambientar os funcionários frente às novas exigências; fornecer aos mesmos novos conhecimentos, desenvolver comportamentos necessários para o bom andamento do trabalho em equipe e conscientiza-los da importância de se auto-desenvolver e de buscar o aperfeiçoamento contínuo.

Concordam também que somente o comprometimento de todas as pessoas envolvidas na organização pode efetivar os processos de mudança que, na maioria das vezes, vêm acompanhados de uma resistência muito grande, principalmente em relação aos novos conceitos, pois a dificuldade de descartar velhos hábitos é uma característica intrínseca do ser humano.

4.4.3. T&D - identificação das reais necessidades de implantação

A elaboração de um programa de T&D sempre deverá ser realizada com base na identificação e interpretação de suas reais necessidades de implementação. Muitos fracassos observados em programas de T&D devem-se à falta de identificação prévia dessas necessidades.

Formular estratégias para aumentar o capital intelectual ou técnico e produzir resultados num ambiente de constantes mudanças é realmente algo muito complexo.

O T&D pode até estar vinculado aos objetivos da organização, mas desenvolvê-los significa ir muito além das metas organizacionais.

O que a maioria dos autores concorda na literatura pesquisada é que o comprometimento da cúpula organizacional e das demais áreas de apoio é de suma importância, pois, uma vez identificado e implementado o T&D, a organização deverá estar preparada e disposta a absorver as novas atitudes e comportamentos, gerados a partir dos conhecimentos adquiridos neste processo.

4.4.4. T&D – exemplos destacados sobre métodos de identificação das necessidades de implantação

Dentro da bibliografia pesquisada muitos exemplos foram apresentados pelos autores quanto a abordagem metodológica para determinação das necessidades de T&D. Dois exemplos serão destacados aqui dentro da explicação de MAZZINI – 1988, para melhor compreensão do tema nesta etapa.

- **organizacional** - que envolva um estudo da organização como um todo, onde possa ficar claro quais são os objetivos, estrutura de funcionamento, fatores políticos e econômicos, aspectos sociológicos, seus recursos e como aloca-los, mas principalmente, um estudo que identifique a organização como grande ser vivo. Deve-se levar em consideração aspectos da cultura organizacional, composta pela relação entre as pessoas e organização, no que tange aos valores e padrões de crenças e comportamento.
- **Análise do indivíduo em sua totalidade** – determinação de quais conhecimentos, habilidades ou atividades necessita desenvolver para realizar suas tarefas na organização, levando-se em conta fatores como habilidades pessoais, valores, crenças, questões culturais e outros.
- **Análise do trabalho** - determinação do que poderia ser o conteúdo programático do treinamento em termos do que o trabalhador necessita para realizar suas tarefas ou responsabilidades de maneira eficiente, mas

não apenas para suprir as habilidades necessárias à organização, mas também as suas próprias expectativas, vinculando seu crescimento profissional e individual ao crescimento da organização.

5. ESTUDO DE CASO

Este caso trata-se de um estudo exploratório sobre problemas que ocorrem em atividades diárias de trabalho do Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo (IB-USP), observados a partir de minha vivência enquanto funcionária da instituição.

5.1. Breve apresentação da organização

“O Instituto de Biociências da Universidade de São Paulo (IB-USP) é um dos mais importantes centros de atuação em ensino, pesquisa e extensão do Brasil, na área de Ciências Biológicas, onde possui referência internacional e longa tradição. Foi criado em 1969 com a Reforma Universitária e seu curso de Ciências Biológicas teve origem no curso de História Natural da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da USP.” WWW.IB.USP.BR/HISTORIA (2004)

O IB-USP é composto por cinco departamentos, sendo eles: Biologia, Botânica, Ecologia, Zoologia e Fisiologia, responsáveis pelas disciplinas ministradas no curso de Graduação e de Pós-Graduação. Colabora com outras unidades, ministrando disciplinas para alunos de diversos cursos de graduação e participa de cursos de atualização e aperfeiçoamento de professores de ensino fundamental e médio.

O IB mantém convênios com diversas instituições, recebendo alunos de todo o país e do exterior. Recebe anualmente milhares de alunos em visitas monitoradas. Oferece cursos de extensão, difusão cultural e atualização para a comunidade em geral e presta assessoria técnico-científica junto a entidades públicas e de direito privado.

O Instituto conta hoje com quase 200 funcionários não docentes, distribuídos em uma Diretoria, três Assistências, cinco Departamentos e dezessete Seções, como ilustram as figuras abaixo:

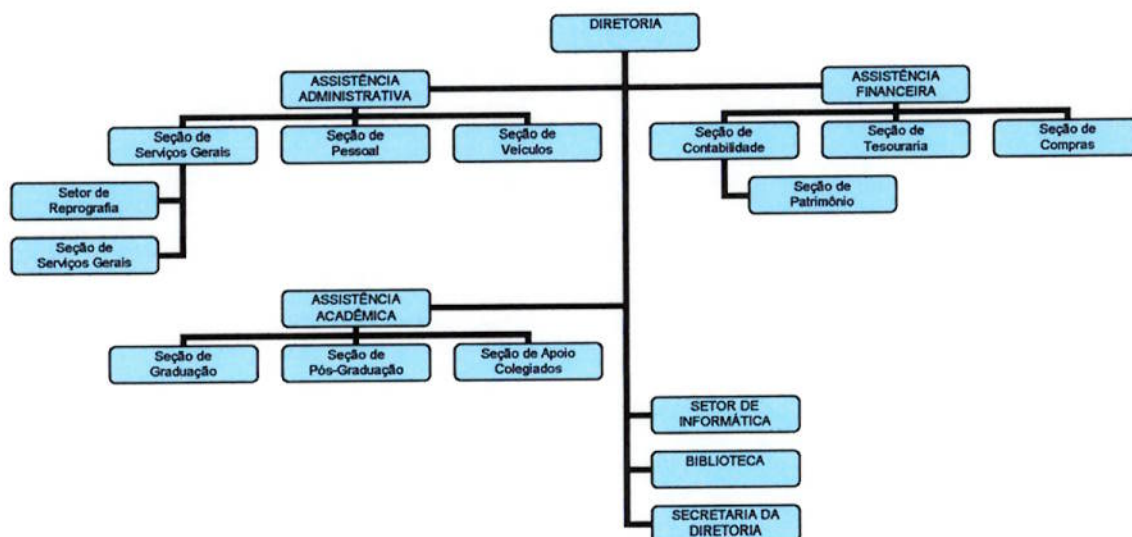


Figura 4 – Organograma das seções administrativas

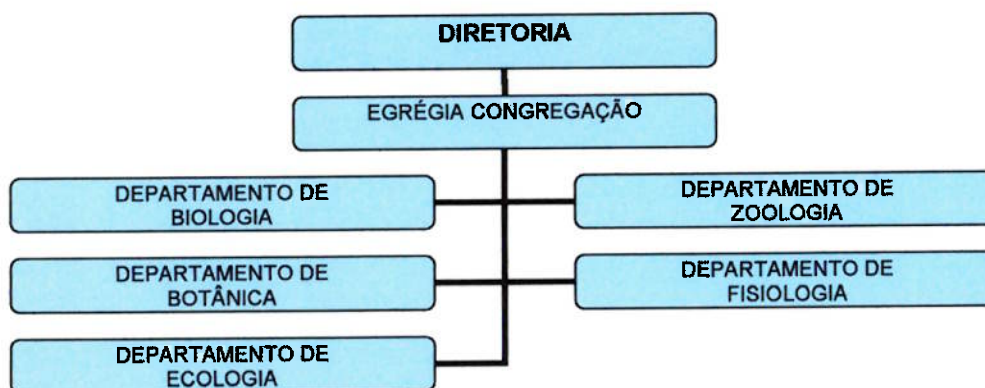


Figura 5 – Organograma dos Departamentos

5.2. Descrição da situação observada

Quanto à situação observada foi verificado que diversos problemas ocorridos durante o desempenho das tarefas diárias de trabalho eram decorrentes da deficiência em determinadas habilidades, tanto técnicas como sociais, que poderiam ser resolvidos ou atenuados com a implantação de um programa permanente de Treinamento e Desenvolvimento, visando atingir um maior número possível de trabalhadores. Esta problemática observada resulta em:

- falta de padronização de processos resultando na não uniformidade das tarefas, aumentando a probabilidade de erros;
- falta da adoção de métodos mais eficientes de comunicação, implicando na duplicidade desnecessária de tarefas e conseqüente perda de tempo;
- adoção de métodos e procedimentos de tramitação documentária, ultrapassados, implicando na duplicação desnecessária de documentos e, conseqüentemente, na perda de tempo;
- falta de periodicidade de pesquisas de opinião junto aos clientes internos e externos quanto aos serviços prestados por área ou setor, a fim de que sejam adotadas medidas constantes de melhoria;
- concessão de verbas para treinamentos de maneira aleatória, sem a aferição de resultados;
- problemas de relacionamentos de ordem interpessoal, dificultando a interação das seções e área e conseqüentemente o trabalho em equipe;
- resistência a mudanças, tanto de comportamento como de procedimentos de trabalho, resultando na má qualidade de alguns dos serviços prestados e, conseqüentemente, na insatisfação dos clientes da organização.

5.3. Proposta de reversão da situação observada

Implantação de um programa permanente de Treinamento e Desenvolvimento, com base em novos conceitos e modelos de gestão de pessoas, visando construir uma cultura organizacional de aprendizagem e ampliação de competências, que possa alinhar objetivos individuais e organizacionais.

5.3.1. Justificativas

Trata-se de uma organização de reconhecimento nacional e internacional, tanto pela qualidade de suas pesquisas como pelo alto nível na formação de seus alunos. Sendo assim, é de suma importância que seus trabalhadores sejam altamente capacitados e possuam as competências necessárias, a fim de que possam atender as exigências de qualidade na prestação de seus serviços diários, aos clientes internos e externos.

5.3.2. Planejamento Operacional de programas

A iniciativa de promover a melhoria de processos administrativos deve partir da cúpula da organização, sendo seu comprometimento e envolvimento fundamentais para o resultado esperado. Sendo:

a) Realização de estudo da organização como um todo, onde possam ficar claros quais são seus objetivos e metas, estrutura de funcionamento, fatores políticos e econômicos, aspectos sociológicos e capacidade para alocação de recursos.

Ações:

utilização de fontes evidenciais - pesquisa documental para levantamento de dados estruturais, como: recursos humanos e financeiros, através das seções de pessoal, finanças e protocolo.

levantamento das condições físicas – salas disponíveis e adequadas para treinamento, barreiras físicas, acesso facilitado etc.

b) A operacionalização da implementação da proposta deve ser feita por uma equipe multifuncional (com representantes de diferentes departamentos), nomeada pela direção da organização e treinada na metodologia de gerenciamento de processos.

Ações - formação da equipe: escolha dos funcionários de diferentes setores para integrarem a equipe de implementação da proposta, através divulgação, convite e interesse do próprio funcionário.

c) Determinação do conteúdo dos treinamentos através de levantamento de quais conhecimentos, habilidades ou atividades os trabalhadores necessitam para realizarem suas tarefas na organização, levando-se em conta fatores como: habilidades pessoais, valores, crenças, questões culturais e outros.

Ação - Disseminação da proposta do projeto. motivar a todos e envolvê-los para o sucesso da proposta. O envolvimento de todos num processo de mudança organizacional poder ser feito através coleta de dados com caixas de sugestões, entrevistas com clientes externos e internos, questionários via *web*, reuniões, seções de *brainstorming*

d) A Implantação dos programas de Treinamento e Desenvolvimento na organização deverá ser feita em etapas, porém, o cronograma e conteúdo de cada uma delas, será de acordo com os resultados obtidos a partir estudo da organização como um todo.

Ação - cursos Integrados: treinamentos desenvolvidos em módulos com 08 horas de duração para turmas até 15 pessoas.

temas dos cursos e seus possíveis resultados:

Princípios da Qualidade



- melhoria dos processos
- visão voltada para satisfação dos seus clientes internos e externos
- eliminação de desperdício

**Qualificação técnica e reciclagem
em língua inglesa**



- melhoria da comunicação com clientes externos e visitantes estrangeiros
- competência profissional
- segurança e autonomia profissional

**Redação, Revisão Gramatical e
Comunicação**



- melhoria da comunicação com clientes internos e externos
- melhoria da comunicação escrita e oral
- competência profissional
- segurança e autonomia profissional

**Qualificação técnica e reciclagem
em informática**



- maior agilidade na tramitação de documentos
- melhora da comunicação interna
- competência profissional

temas das palestras e seus possíveis resultados:

**A importância de controlar as emoções
nas relações humanas no trabalho**



- ambiente de trabalho mais agradável
- melhoria na comunicação interna
- senso de colaboração

Relacionamento Interpessoal



- integração
- cooperação
- motivação

Mudanças de paradigmas



- diminuição das resistências para as mudanças
- aceitação das diferenças e limitações alheias
- trabalho em equipe
- pró-atividade
- visão do todo

As Palestras poderão ser ministradas através de dinâmicas de grupo, jogos de empresas e vídeos, para uma melhor fixação dos participantes.

6. Medição dos Resultados Esperados.

Deverá haver ao final de cada curso uma avaliação do aprendizado da turma e no decorrer das atividades diárias, um acompanhamento através de questionários, depoimentos, troca de informações com reuniões mensais para que os setores possam identificar as reais melhorias difundindo-as e ampliando-as ainda mais.

7. CONCLUSÃO

As inúmeras transformações ocorridas nas últimas décadas fizeram com que as organizações passassem por modificações significativas, obrigando-as a reverem seus conceitos sobre as pessoas que nela trabalham. Houve uma troca de paradigmas ultrapassados na forma de gerir pessoas por paradigmas mais flexíveis e voltados às questões de comportamento humano.

As organizações perceberam que o investimento no desenvolvimento de seus colaboradores tornar-se-ia uma condição primordial para se manterem no universo competitivo uma vez que o alto padrão de competitividade global requer maior agilidade e capacidade para se adaptar às novas exigências de mercado.

As tecnologias avançam em ritmo acelerado, exigindo-se cada vez mais, trabalhadores em constante processo de aprimoramento e desenvolvimento. São pessoas cada vez mais autônomas, empreendedoras e conscientes quanto às suas escolhas profissionais, o que evidencia uma necessidade de conciliação de expectativas entre trabalhador e organização como forma de sustentar a relação de produtividade.

Outro fator importante quando se trata de investimento em capital intelectual é a necessidade das organizações estarem preparadas e dispostas a absorverem as mudanças comportamentais e de atitudes que certamente se manifestarão como consequência deste processo.

Quando as considerações sobre motivação foram analisadas neste trabalho pretendia-se evidenciar o quanto as organizações são responsáveis em propiciar aos seus trabalhadores ambientes oportunos ao seu desenvolvimento, para que estes por sua vez, se sintam motivados na busca por um melhor desempenho em suas atividades cotidianas. Pessoas motivadas e preparadas são capazes de identificarem e empregarem por si só, os melhores métodos e alternativas de trabalho nos processos organizacionais.

Motivação e competência são interdependentes, ou seja, não adianta apenas investimentos em habilidades técnicas, sociais e de comportamento sem levar em consideração os fatores que realmente impulsionam os indivíduos a se sentirem realmente importantes: a oportunidade de realizar, de ser responsável por algo e de ser realmente parte da organização.

Implantação de um programa permanente de T&D com base em novos conceitos de gestão de pessoas deve contribuir para a construção uma cultura organizacional de aprendizagem, na ampliação do capital intelectual da organização e que possa alinhar objetivos individuais e organizacionais.

Quando se promove o desenvolvimento contínuo das pessoas, seja em habilidades técnicas ou sociais, o desenvolvimento organizacional passa a ser uma consequência.

BIBLIOGRAFIA

BOOG, G. Gustavo, **Os Novos Paradigmas no Mundo dos Negócios – MANUAL DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO - ABTD**, Cap.1, pg. 3 – Makron Books . São Paulo. Junho de 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. 2ª edição. São Paulo: Makron Books. 1994.

DUTRA, Joel **Gestão por Competências – textos de diversos autores**, 2ª edição. São Paulo: Editora, 2001.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas - modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2002.

FEUILLETTE, Isolde. **Recursos Humanos, o novo perfil do treinador**. São Paulo: Editora Nobel. 1991.

FLEURY, T. L. Maria. **As pessoas na Organização: A gestão de Competência e a Estratégia Organizacional**. Cap.: 51-55. 2ªedição. São Paulo: Editora Gente. 2002

MASLOW, Abraham A. **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, p. 370-396. 1943.

MAXIMINIANO, César A. **Introdução à Administração**. Cap.: “**Motivação e Desempenho**” – pg. 354 - 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000.

MAXIMINIANO, citando HERZBERG. **Introdução à Administração – “Teoria dos dois fatores”** – pgs. 358-359 - 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000.

MAZZINI, Wilton. **A importância de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento nas Organizações** - Cap.1, pg. 44 - - REVISTA SEMESTRAL DE RECURSOS HUMANOS – RECURSOS HUMANOS E SOCIEDADE - Ano III, – Editora Cortez. São Paulo. Julho de 1999.

MILKOVICH, G. T. e BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2000.

SANTOS, Armando C., **Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital** – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP V.38 p. 77-82

SENGE, Peter, M. **A Quinta Disciplina – Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 10ª edição. São Paulo. Editora Nova Cultural. 1990.

TOPPING, Peter, A. **Liderança e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora Campos. 2002.

WAGNER, J. A. e HOLLEMBECK. J. R. **Comportamento organizacional Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. São Paulo. Apresenta Histórico sobre atividades desenvolvidas. Disponível em: <http://www.ib.usp.br/historia.html>. Acesso 26 de outubro de 2004.