

T&D

Alta Performance



Gercimar Martins
Organizador

T&D

Alta Performance

1ª. Edição

Quirinópolis - GO
Editora IGM
2020

Copyright © Gercimar Martins 2020 - Todos os direitos reservados

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19/02/1998.

Catálogo: Editora IGM

Impressão: BOK2 Gráfica

Este livro pode ser transmitido através de meios eletrônicos (Redes Sociais, Internet, e-mail etc.), com a devida citação e créditos ao autor.

CORPO EDITORIAL

Dr. Gilson Xavier de Azevedo (UEG)

Dra. Graciosa Augustinha Luza Wiggers (UMSA-AR)

Dr. Helieder Côrtes Freitas (UEMG)

Me. Marcos Roberto da Silva (UEG)

Dr. Robson Assis Paniago (FACEN)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T252 T&D: alta performance / Gercimar Martins (Organizador). – Quirirópolis, GO: Editora IGM, 2020.

156 p. : il. ; 23 cm

ISBN: 978-65-80508-23-5

1. Administração em Geral.

I. Título.

CDD: 658

Sumário

APRESENTAÇÃO	7
GERCIMAR MARTINS CABRAL COSTA	
CAPÍTULO I	11
FLEXIBILIDADE NO SISTEMA PRODUTIVO	
GRACIOSA LUZA WIGGERS	
CAPÍTULO II	29
A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A LIDERANÇA	
LUANA APARECIDA DOS SANTOS OLIVEIRA	
CAPÍTULO III.....	45
OS IMPACTOS EMOCIONAIS E CONSEQUENTEMENTE PROFISSIONAIS CAUSADOS PELA EXPOSIÇÃO NAS REDES SOCIAIS	
MARNEI CÉSAR GAZINEU	
CAPÍTULO IV	59
O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA AS ESTRATÉGIAS DE T&D	
MAURO LERAY COSTA	

CAPÍTULO V	83
-------------------------	-----------

TREINAR E DESENVOLVER COM METODOLOGIAS ATIVAS

**PATRICIA VIEIRA SANTOS
GIOVANNA SOARES LOPES LIMA
PAULO EDUARDO RIBEIRO**

CAPÍTULO VI.....	121
-------------------------	------------

**T&D COMO UMA FERRAMENTA DE ALTA PERFORMANCE, PARA
ENGAJAR E MOTIVAR O CAPITAL HUMANO**

PRISCILA IZABEL SANTOS

CAPÍTULO VII	141
---------------------------	------------

CRIATIVIDADE & INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

ROBSON ASSIS PANIAGO

APRESENTAÇÃO

Gercimar Martins Cabral Costa
Organizador

Independente do seu ramo de atuação, você precisa de uma equipe altamente preparada, para isso, existem padrões que fazem a diferença no momento de Treinar e Desenvolver a sua Equipe para Alta Performance.

Neste livro, os autores apresentam experiências, metodologias, e formas de chegar a máxima performance.

Lembre-se sempre, que uma equipe bem treinada e motivada irá produzir mais, caso contrário, o convite a fôlência está feito.

Neste livro, você irá conhecer e se aprofundar no que tange a Flexibilidade no Sistema Produtivo, bem como a Importância de Desenvolver a Liderança.

Outro aspecto de suma importância, está nos Impactos Emocionais e consequentemente Profissionais causados pela exposição nas redes sociais.

Poderá se aprofundar também no Endomarketing como ferramenta fundamental para as estratégias de T&D.

Um aspecto muito utilizado na área da educação, e que sem sombra de dúvidas, extremamente relevante para todas as áreas de treinamentos, é saber como treinar e desenvolver com metodologias ativas.

A T&D torna-se neste contexto, uma ferramenta de alta performance, permite inclusive engajar e motivar o capital humano da organização.

E por fim, irá conhecer a importância da criatividade e inovação nos negócios, o que irá permitir desenvolver um diferencial em seu ramo de atuação.

Por meio destes assuntos, irá permitir que você alcance a máxima performance de sua equipe, por meio dos treinamentos, potencializando o processo produtivo da organização.

Vale ressaltar que uma equipe bem treinada, consegue desenvolver e ter mais motivação para suas atividades, e mesmo que algumas empresas vejam isso como um “custo”, uma troca de funcionário ou equipe, com certeza irá ter muito mais ônus do que o investimento na preparação dessas pessoas.

Como Organizador desta obra, desejo uma excelente leitura para você, e qualquer dúvida, ou desejo de se aprofundar nos temas, fique à vontade para entrar em contato, tanto comigo, quanto com os coautores da obra.

Este livro é o início de novas buscas por novos modelos para a área de T&D, e a partir dele irá surgir novas temáticas e obras para colaborar ainda mais, tanto para gestores, equipes, organizações, quanto para você, de forma individual, pois, independentemente de onde esteja, ou de onde atue profissionalmente, você não precisa esperar por este incentivo apenas da empresa.

Você precisa ser o seu principal incentivo para começar e poder fazer a diferença.

Desejo uma excelente leitura...

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, solid gray vertical bar runs down the right side of the page. A gray rounded rectangle is positioned in the center-left, containing the text 'Capítulo I'. Two thin, parallel horizontal lines extend from the right side of this rectangle towards the gray vertical bar.

Capítulo I

12 | Gercimar Martins (Organizador)

FLEXIBILIDADE NO SISTEMA PRODUTIVO

Teoria e resultados práticos

Graciosa Luza Wiggers¹



¹ Psicóloga especialista em comportamentos administrativos e pessoais. Expertises em dinâmicas de grupo e psicodrama, voltado para seleção de pessoal - negociação de conflitos - debates administrativos - descobertas estratégicas para novos negócios. Headhunter administrativa. Coaching - Neuro Coaching. Palestrante - Escritora.

Dra. em Psicologia Clínica e Dra. em Ciências Empresariais.

RESUMO

O ambiente das empresas está crescentemente dominado pelas incertezas e caracterizado pela velocidade das mudanças. Essas incertezas se acentuam por causa das muitas mudanças e das rápidas transformações por que passa hoje o mundo em todos os setores. Mal se consegue acomodar uma transformação, já surge outra, gerando a desestabilização:

***“Certamente nunca antes as mudanças das técnicas da economia e dos costumes foram tão rápidas e desestabilizantes”
(LÉVY, 1996, pp. 11).***

A sociedade de hoje em oposição a um estado estático e estável mostra-se densa, complexa em movimento e mutação, transparecendo suas modificações em todos os setores da vida do indivíduo, marginalizando, pressionando aqueles que não acompanham o movimento. A crescente invasão tecnológica no campo cultural, econômico, produtivo, social e científico, colabora intensivamente na geração de uma profusão de universos que se misturam, se mesclam em múltiplas variações.

Os espaços se metamorfoseiam e se bifurcam a nossos pés, forçando-nos à heterogênese.

A estratégia de flexibilidade tem se tornado um meio importante das empresas se adaptarem rapidamente a todas essas mudanças.

Este artigo visa fornecer conhecimentos recentes de como empresas da indústria estão lidando com a questão da flexibilidade.

Ele apresenta e analisa a percepção gerencial e a importância de estratégias competitivas.

Analisa em particular as estratégias de flexibilidade.

DESENVOLVIMENTO

Dentro do embasamento teórico, temos diversos autores, que já estudaram este tema, e com sucesso.

Meyer (1986) defende a flexibilização como ponto base de partida para uma renovação dentro da indústria, quer seja ela de manufatura, ou de prestação de serviços.

Dá a entender que o homem mais flexível, torna as situações flexíveis. De fato, com o constante agrupamento de pessoas, a continuidade da adaptação, torna-se necessária, principalmente quando há, visivelmente um objetivo comum norteando este mesmo grupo.

Gerwin, (1987), enfatizou que a flexibilização assumiu uma importância crescente na organização de bens e serviços, devido a natureza mutável das mesmas.

Percebeu com isso, e trouxe à consciência, de que nada é imutável, e que por isso, a necessidade de buscar inovações, tornou-se prioridade tanto no comércio quanto na Indústria.

Parte do princípio, de que toda a área comercial está amparada pelo capitalismo, e este visa lucros sempre crescentes.

De outro lado, está o cliente/consumidor a cada dia mais, requerendo novidades, e com isso gerando incertezas no mercado.

Diante disso, surge então a flexibilidade.

Mas o que é flexibilidade?

“Flexibilidade vem do adjetivo latino flexibilis (..e) flexível, dobradiço, formado do supino do verbo latino flectere, que significa curvar, dobrar, encurvar, vergar” (Enciclopédia Barsa/Mirador, volume 9, pp.4716).

O termo, utilizado inicialmente pelas ciências exatas, e ciências agrárias, para diferenciar elementos duros dos moles, passou a ser usado para definir um comportamento, uma atitude diante de situações organizacionais em constantes mutações. Esta atitude, pode ser compreendida e apreendida como uma estratégia, e uma saída emergente na busca de soluções imediatas e adequadas para toda a área de comercialização, quer das organizações comerciais, quanto industriais, sociais, civis, militares e eclesiásticas (tornando-se de fato uma técnica que analisa, estuda e viabiliza questões estratégicas).

Flexibilidade é então todo comportamento, postura atitude, desencadeado diante de situações emergentes que necessitem dele, para gerar uma postura nova, diferente, inusitada até imediata, para atividades, opiniões, ou tarefas que estejam sendo executadas, em qualquer das áreas sociais e/ou comportamentais.

Moreno, em *Introdução ao Psicodrama*, desenvolveu um estudo sobre Princípio da Espontaneidade onde dá uma conotação semelhante à conotação que estamos descrevendo sobre flexibilidade.

Defende que espontaneidade é aquela atitude/capacidade interna do indivíduo de disponibilizar-se, tornar-se livre, para receber novas aprendizagens, assimilando-as e integrando-as aos seus conteúdos internos. Na Bíblia, encontramos diversas citações que sugerem flexibilidade, utilizando o termo 'docilidade'.

“Aquele que se fizer humilde como esta criança, será maior no reino dos céus” (MATEUS, 18: 4).

Nesta linha de pensamento, a flexibilidade depende da disponibilidade interna, portanto de uma mudança de comportamento, para permitir ao indivíduo/organização que se torne adequado diante das circunstâncias onde sejam necessários mudanças comportamentais.

Considerando a inexorabilidade das mudanças ambientais, e o constante aumento das incertezas, as organizações/indivíduos, adotam comportamentos que lhes facilitem a manipulação dos processos. A flexibilidade surge, então já como uma técnica, uma estratégia, para:

a) controlar as incertezas, ou

b) criar algumas das incertezas para adaptar-se mais rapidamente às mudanças ambientais.

Segundo o artigo “Visão gerencial sobre a Importância da Flexibilidade”, apresentado no 21o Encontro da ANPAD (Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração), apresentado na Enanpad/97 (1997) diz que:

Existe grande evidência na literatura, onde a flexibilidade é a principal estratégia para as Empresas se adaptarem e conseguirem sobreviver competitivas em um ambiente de grandes incertezas (Stecke 1995; Upton 1995; Bessant 1991; Tida 1991; Slack 1987; Gerwin 1987; Meyer 1986; de Meyer et al. 1989; Ettlie and Stoll 1990; Mandridakis and Héau 1987; Wernecke 1993; Caulliraxet et al 1992; entre outros.

Diante disso, a flexibilidade, que é compreendida e apreendida como uma estratégia, é uma saída emergente na busca de soluções imediatas e adequadas para toda a área de comercialização, quer das empresas comerciais, quanto industriais.

Bessant, (1991) confirma que foi a necessidade das Empresas de tornarem-se flexíveis nas operações, e rápidas nas respostas na sua relação com o consumidor, que tornou possível a utilização das estratégias, como centro dos desafios estratégicos a fim de que as mesmas pudessem responder à altura aos apelos da indústria manufatureira e de serviços na década de noventa.

Os consumidores querem grande variedade de produtos, customização extensa, e inovação freqüente do produto.

“A eficiência e o sucesso das economias atuais, são baseadas em criatividade, inovação e flexibilidade” (WERNECKE 1993, pp. 21).

A competição global, o Mercosul, o Conselho Internacional de Marketing e Setor Produtivo, salientam a imperiosidade da melhoria de produtividade.

Para isso, as Empresas necessitam da flexibilização que é, e será a técnica capaz de torná-las ágeis, congruentes e ativas no mercado.

Alguns produtos, possuem ciclos curtos de vida, e as necessidades dos mesmos, variam de acordo com os interesses dos consumidores.

Um dos exemplos clássicos, é a enxada.

Até hoje, em pequeníssima escala, a mesma é fabricada e ainda utilizada. Porém, as máquinas que substituíram a enxada, não só vieram acrescentar muito mais em flexibilização do trabalho quanto da própria economia.

As Empresas que comercializavam enxadas, em data recentíssima, sobreviviam destas vendas; hoje, a flexibilização rendeu à sociedade a sofisticação das máquinas, bem como imprimiu um peso maior à tecnologia e ao rendimento do custo/operacionalização, na díade, capital e trabalho.

A flexibilização torna-se tão necessária quanto a viabilização de longo prazo das empresas.

Encontramos em Tann (1996) que a competição entre firmas, deixou de ser estritamente uma competição de preços e passou a ser uma competição de variedade de produtos e rapidez de lançamento no mercado.

A filosofia é a de renovar produtos antigos, com novas versões, seja com um produto melhorado, ou uma nova variação do produto.

A importância da flexibilidade nos é dada abundantemente pela literatura científica, - importante, no entanto, é conscientizar-se desta importância.

A automação, é depois da ideia inicial, um dos primeiros frutos da flexibilização, onde com máquinas mais ágeis é possível aumentar a variedade dos produtos oferecidos, aumentar a frequência de mudanças para novos produtos, imprimindo-lhes mais qualidade, e ampliando a satisfação do cliente.

Ao desenvolver-se, a flexibilização gera um composto de incertezas em torno do ambiente em que se desenvolve, que será necessário identificá-las para desmistificá-las.

Como se está discutindo flexibilização na área produtiva, discriminaremos algumas, entre outras:

Os nossos produtos serão aceitos pelos consumidores?

Qual será o ciclo de vida dos produtos?

Quais atributos, os consumidores irão requerer nos produtos e quando?

Qual será a demanda dos produtos oferecidos no mercado?

Será preciso comprar novas máquinas?

Será preciso aumentar a fábrica, ou construir uma nova?

Será que os insumos utilizados na fabricação, vão passar no controle de qualidade?

Quando e para quando o consumidor requisitará o produto?

Os consumidores vão aumentar sua preferência pelo produto ou vão mudar suas preferências?

Os fornecedores vão mudar suas condições de oferta, custos, preços e fabricação?

Estas e outras incertezas, estão diretamente ligadas a área produtiva, e necessitam ser avaliadas quer no custo, quer na mão de obra, quer no mercado consumidor, como também frente aos concorrentes.

Para tais respostas, será necessário equipar-se para produzir um número de produtos suficientes e que venham satisfazer efetivamente o consumidor exigente.

Analisando flexibilidade sob três aspectos diferentes, teremos:

a) Flexibilidade como variedade e mudança para novos produtos.

Esta habilidade traz toda uma atividade de mudanças no piso da fábrica, e na administração em geral, quanto a reformu-

lação de técnicas (sem falar ainda em mudanças de comportamentos) para a fabricação de produtos novos que venham a ser incorporados na linha da produção.

A confecção dos projetos, pesquisa de local físico adequado, a aquisição de novas máquinas, moldes e modelos, mudanças de hábitos e de comportamentos, a aprendizagem dos processos pelos quais haverá necessidade de incorporar toda o pessoal de produção passando pela administração e pelo Corpo de Vendedores passando pelo marketing, indo até o consumidor final é todo um caminho de risco e de incertezas pelo qual passa uma Empresa ao buscar flexibilizar-se trazendo novo produto, tornando-se ágil neste setor produtivo.

A aplicação de um modelo de análise nas respostas destas buscas de inovação constante, é preponderantemente importante. Se a prioridade de flexibilidade é buscado com destemor o resultado é satisfatório.

b) Flexibilidade em termos de gama de produtos e variedade.

Esta, é descrita como a habilidade em produzir variedade num amplo universo de partes e mix de produtos.

Refere-se à variedade de produtos que a Empresa é capaz de produzir, em um certo período.

Uma fábrica, poderá ser mais flexível do que a outra, se ela pode fazer mais tipos diferentes de produtos.

c) Flexibilidade em termos de mudança para novos produtos.

Esta estratégia é descrita como uma habilidade em mudar, para um novo grupo de tipos de produtos a ser processado, de um modo rápido e econômico.

Refere-se a facilidade em termos de custos, tempo ou ambos, para modificar ou desenvolver novos produtos e novos processos para começar uma nova produção.

Observe-se, que aqui, custo e tempo poderão ser vistos como elementos de atrito, ao se pesquisar e aprofundar o estudo sobre flexibilidade.

O custo de uma automação de ferramental ou casa comercial é altíssimo, e demanda projetos, pesquisa, tempo de experimentação e testes, ao lado das necessidades prementes do mercado, e das contraofertas dos concorrentes.

Determinados produtos, ao serem avaliados em sua importância, já ficarão defasados, se os mesmos não forem produzidos em tempo recorde.

“Pouco se sabe sobre as implicações da estratégia de flexibilidade na gerência de produção” (GERWIN, 1987, volume 7, no. 1, pp. 38-49).

Parte desse problema surge exatamente da falta de medidas operacionais de flexibilidade.

Estudo das Estratégias que geram Flexibilidade.

As estratégias exigem um preparo adequado de quem as utiliza, para que não se convertam em estorvos nas mãos de pessoas menos hábeis.

Contudo, elas estão aí, a serviço da indústria, do comércio e da prestação de serviços.

Na prática, uma Empresa que oferecer uma variedade de produtos, ganhará peso diante dos concorrentes:

Reduzir o estoque em processo, garante ao Empresário, um menor custo de capital de giro, e alternativas para a Empresa trabalhar de forma enxuta em tempos de crise.

A redução do lead-time no desenvolvimento do produto, aumenta a produção, diminui custos, e proporciona a oportunidade de vender mais barato.

Este item é fundamental numa indústria. Muito dinheiro se perde, e muita concorrência ganha o jogo, na simples arte de diminuir o lead-time.

Outra estratégia, é a formação de equipes multifuncionais para o desenvolvimento de produtos, quer na indústria, quer na área de vendas.

Importante quanto uma equipe, - que se volta exclusivamente para uma determinada tarefa, consegue obter uma pontuação alta, ao se engajar num objetivo específico e adequado

Outra estratégia, adotada pelas indústrias ultimamente, é aumentar a frequência de mudança de modelos de produtos.

Quanto mais cores, produtos diferenciados, com nomes e tamanhos diferentes, melhor será a comercialização.

Estratégias assim, não só renovam o comportamento dos elementos que compõe a indústria, como excita, o comportamento dos vendedores, tornando-os mais ágeis, pelas recompensas que este sistema bem administrado poderá oferecer.

Atender à demanda de um ambiente em constante mudança, é outra variação de estratégia.

O consumidor é agente prioritário, e ele sabe o que quer quando quer, como quer.

Atender ao consumidor exigente envolve muita técnica e sensibilidade.

O comportamento do Administrador, precisa estar voltado para as necessidades do mercado e para as necessidades da Empresa.

Daí porque, a criatividade, e o destemor, são dois elementos chaves na personalidade de quem tem nas mãos a arte de comandar uma flexibilização numa Empresa.

Nada pode ser comparada à estratégia de redução de custos.

Esta é a primeira estratégia inteiramente feliz, que determina um maior volume de vendas e de demanda de mercado.

Para isso, a diminuição do lead-time, o custo operacional da produção, a automação na produção, deverão estar juntas, como técnicas auxiliares, seguida de um aumento de produtividade de mão de obra.

Seguem-se às supracitadas, a melhoria na qualidade dos produtos, como também o aumento da capacidade de produção.

Esta prática que citamos, tem sido para Pró-Limp Indústria de Escovas e Vassouras Cascavel Ltda. uma meta a ser seguida nos últimos dois anos.

Foram estratégias como a automação, a mudança e oferta de produtos novos e diferentes, a flexibilização do comportamento de quem trabalha nela que conseguiram imprimir na Empresa um impulso gerador de energia renovada, vibração pelo trabalho, e fé de quem busca um caminho certo, mesmo nos altos e baixos de uma economia estável, porém duvidosa.

Foi sobretudo aí, que a compreensão de que, restava uma força que era a coesão do grupo, interno e externo da empresa, reunido num só e mesmo objetivo, qual foi o de ampliar as vendas, melhorando sua equipe, aumentando as variedades de vassouras no mercado, tornando-a flexível e adequada para enfrentar a concorrência, com a diminuição do custo do produto, pela diminuição drástica do lead - time na produção, quer interno quanto da mão de obra terceirizada.

Concluo, tendo a certeza de que a Flexibilidade é o melhor caminho na busca de novos valores, pela certeza que seus resultados apresentam – enquanto tornam uma Empresa mais desenvolta, ágil, livre e solta das amarras e poluição da formalidade e dos medos.

REFERÊNCIAS

BUBER, Martins. **Eu e tu**. 2a edição. Ed. Cortez e Moraes. São Paulo, 1979.

BRYAN, N. A. P. Desafios educacionais da presente mutação tecnológica e organizacional para a formação de professores do ensino tecnológico. **Revista Formação do Educador**, UNESP (Org. BICUDO e JUNIOR), vol.3, 1996.

Dados Práticos da Pro Limp Indústria e Comércio de Escovas e Vasouras Cascavel Ltda.

DAVIS, Madeleine, & WALLBRIDGE, David. **Limite e espaço**. Imago Editora, Rio, 1982.

GERWIN, D. Agenda for research on the flexibility of manufacturing processes **International Journal of Operations and Production Management**. Vol. 7 ,no 1, 1987.

HERNANDES, Vitória Kachar. Confluências externas e internas. **Revista Psicologia Ciência e Profissão**, Ano 17, no 1, 1997.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações – O homem rumo ao Século XXI**. Editora Atlas S/A, 1995.

LÉVY, P. **O que é virtual?** São Paulo – Editora 34, 1996.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Portugal: Publicações Europa - América. 1990.

PAPP, Peggy. **O processo de mudança**. Porto Alegre, 1992.

RAMOS, R. Y. **Hacia una educacion global desde la transversalidad.** Spain; Anaya. 1997.

Revista Exame , Melhores Maiores, 1995-1996.

UPTON, David M. What really makes factories flexible? **Harward Business Review.** July-August, 1995.

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page. A rounded gray rectangle is centered on the page, containing the text 'Capítulo II'. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rounded rectangle towards the vertical gray bar.

Capítulo II

A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A LIDERANÇA

Luana Aparecida dos Santos Oliveira²



² Formada em Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade de Guarulhos-SP. Pós-graduanda em MBA Gestão de Recursos Humanos, pela Universidade Anhembi Morumbi. Professora com experiência em preparar e lecionar aulas nos cursos profissionalizantes de Administração de pequenos negócios, Secretariado, Contabilidade, Marketing, Liderança, Logística, RH e Administração.

Atuando como Instrutora de Aprendizagem no CIEE- SP, responsável pela capacitação treinamento teórico profissional de jovens no programa Aprendiz Legal, com parceria com a fundação Roberto Marinho.

Dados de contato: Email: luana.s.oliveiraprof@gmail.com

LinkedIn: www.linkedin.com/in/LuanaOliveiraprof

Facebook: @LuanaSdOliveira WhatsApp: (11) 98586-5496

RESUMO

Liderar é influenciar seus liderados a cumprir suas funções e tarefas com eficiência e eficácia, é uma qualidade requerida para líderes do futuro. Contudo, nem sempre o líder consegue desempenhar tal tarefa; apenas possui o poder de liderar, e poder não é liderança; existem ações que são necessárias: Motivar, desafiar, delegar e potencializar de forma positiva frente ao objetivo e aos desafios do processo ao qual está inserido.

Palavras-chave: Liderança. T&D. Aprendizagem.

Precisei desenvolver a liderança desde o início da minha carreira docente, antes já havia passado por equipes em que eu era a liderada e sempre tive um olhar diferenciado para a relação de líderes e liderados. Para aprofundar o tema não posso deixar de contar sobre a minha jornada, a menina de família humilde com poucos recursos financeiros e com grandes sonhos, minha primeira experiência profissional foi um desastre, em uma central de telemarketing, na época me lembro até hoje que a primeira frase que ouvi do meu líder foi: bem-vinda ao inferno. E quem é que quer ficar no inferno? Fiquei nesta empresa por apenas dois meses, voltei para a minha casa e de lá não sai por cinco anos, à experiência foi tão negativa que me fez paralisar, e esse foi sem dúvidas um dos líderes que eu não me inspirei para escrever as próximas linhas. Os anos estavam se passando e eu cheia de sonhos precisava arriscar e conhecer melhor o mundo, sempre com sede de conhecimento, meu sonho era ser professora, mas com todos os contratemplos que foram surgindo no meu caminho esse sonho parecia cada vez mais distante. Depois

de alguns anos voltei em busca de trabalho e onde eu estava novamente? Sim, eu estava novamente em uma empresa de telemarketing já que era a única experiência que eu possuía, desta vez a experiência foi um pouco melhor, tive a oportunidade de conhecer seres humanos incríveis, aqueles que delegam e inspiram, mas também não fiquei ali por muito tempo, e até chegar à minha posição hoje demorou um longo período, mas enfim cheguei à graduação e foi lá que encontrei os líderes que me inspiraram e me mostraram as características de um líder transformacional.

Apesar das experiências negativas ao longo do meu desenvolvimento consegui diferenciar o que eu precisava para crescer e conseguir desenvolver competências e qualidades as quais são essências para líderes, independente da área de atuação profissional, e é sobre essas influências positivas que pretendo desenvolver as próximas linhas.

Foram os bons mestres que encontrei na vivência acadêmica, o professor do primeiro semestre era o de economia, me mostrou os trade off da vida, por incrível que pareça eu ainda não vi ninguém mencionar este termo fora da economia e se você deseja ser um bom líder recomendo que aprofunde seus estudos também nesta área, já que aqui o foco é a liderança.

O segundo professor me disse que nunca era tarde, em algum momento que eu estava desanimada demais para dar continuidade na graduação e de lá para cá isso não parou, eu só queria entender como eles eram capazes de influenciar e transmitir conhecimentos de forma a mover multidões. Foi então que conheci uma disciplina de comportamento organizacional e que falava muito sobre competências a serem desenvolvidas e logo estava

em psicologia organizacional entre outras, quanto mais eu estudava mais eu queria ser igual a eles, eles me inspiravam a buscar por desenvolvimento, venho contextualizando a prática do dia a dia com autores renomados e gestores que convivi e convivo e hoje sou líder em minha própria sala de aula, só no ano de 2018 tive a oportunidade de formar em média 500 adolescentes e adultos em cursos profissionalizantes e percebi a importância de falar em liderança e como desenvolvê-la.

Ministrei este ano, um curso rápido sobre liderança e na prática, sei o quanto exige renúncia e preparo, tive a sorte de conhecer várias pessoas com culturas e saberes diferentes que agregaram valores positivos e que me fizeram continuar com esse trabalho por meio deste capítulo ao qual tenho a alegria de escrever sobre a importância de desenvolver e treinar um líder.

Desenvolver a liderança é um trabalho árduo e complexo, embora muitas pessoas, já possuam a liderança nata, mesmo assim, sempre será preciso remoldar e adaptar-se as novas tendências, estamos sempre em evolução, e é com base em questões como estas que vamos abordar a liderança.

A DIFERENÇA ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A IMPORTÂNCIA NA LIDERANÇA

Apesar de treinamento e desenvolvimento ter uma correlação, os termos são bens distintos e antes de abordarmos o tema principal deste artigo, precisamos estabelecer as diferenças entre *Treinar* e *Desenvolver* pessoas.

O treinamento é um processo sistematizado que tem o intuito de fazer com que o indivíduo adquira habilidades, ajudando na eficiência, em quaisquer que seja o processo organizacional. O treinamento requer um planejamento, ou seja, requer um passo a passo do que será executado. Sendo assim pode-se dizer que é mais efetivo quando se segue a linha de abordagem. CHIAVENATO 2010 define da seguinte forma as etapas:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem desenvolvidas.
- Programação do treinamento – elaboração do processo que atenderá as necessidades.
- Implementação – aplicação do programa estabelecido.
- Avaliação - verificação dos resultados obtidos no treinamento.

Neste processo já conseguimos identificar que o treinamento é distinto do desenvolvimento e para que ele aconteça é necessário que o desenvolvimento seja a busca constante na evolução da liderança.

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente na capacidade das pessoas, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a organização, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências, tornando-se fundamental para o novo líder. Nas próximas páginas descrevo de forma simples o que venho utilizando e observado cada vez mais nos líderes do século XXI. Espero que

aprecie a leitura e que lhe sirva como manual para se tornar um líder de alta-performance.

TRABALHANDO AS COMPETÊNCIAS BÁSICAS

As mudanças são cada vez mais constantes, e a liderança cada dia mais, tem um papel de vasta importância nas organizações e em todas as áreas. A gestão de pessoas tem um dos momentos mais desafiadores, visto que, a evolução da tecnologia e da informação proporciona grandes avanços, tanto na busca de novas competências técnicas, quanto comportamentais, e essa competência comportamental é um dos grandes desafios do líder atual.

Trabalhar a liderança no contexto de T&D é uma das grandes conquistas para o século XXI, porém é um desafio muito grande, treinar e desenvolver pessoas capazes de transformar organizações através da influência é um debate e também tema de diversos cursos, mas de qual influência estamos falando? O que as organizações esperam dos futuros líderes? Quais lições um bom líder deve colocar em prática na atualidade?

Para uma melhor compreensão deste tema é importante voltar a nossa atenção a algumas teorias. Uma delas é a teoria das necessidades criada por Maslow, que nos revela uma estruturação hierárquica das necessidades humanas em forma de pirâmide. Segundo essa teoria cada ser humano tende a subir degraus ao longo da vida, tanto social quanto profissional, e todos eles devido a uma necessidade desde fisiológica até chegar ao topo da pirâmide que é a auto realização. E como chegar ao topo

sem ser influenciado negativamente? Será que todas as influências que recebemos nesta subida são válidas para o sucesso? Essas perguntas são importantes e devem ser respondidas se você deseja se tornar um líder de alta performance.

Relacionar a Pirâmide das Necessidades com a Pirâmide da Liderança é entender um pouco mais este conceito e as suas influências no papel do líder, deve ser um passo para o desenvolvimento da competência de autoconhecimento.

Abraham Maslow foi um psicólogo de grande renome e se destacou por causa dos seus estudos relacionados às necessidades humanas, segundo ele, o homem é motivado quando suas necessidades são supridas e conseqüentemente faz com que sua capacidade de desenvolvimento seja aprimorada. De acordo com a figura 1, as necessidades são divididas em cinco pilares, e Robbins (2002) define cada um dos pilares da seguinte forma:

- 1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.*
- 2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.*
- 3. Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.*
- 4. Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.*
- 5. Auto realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.*

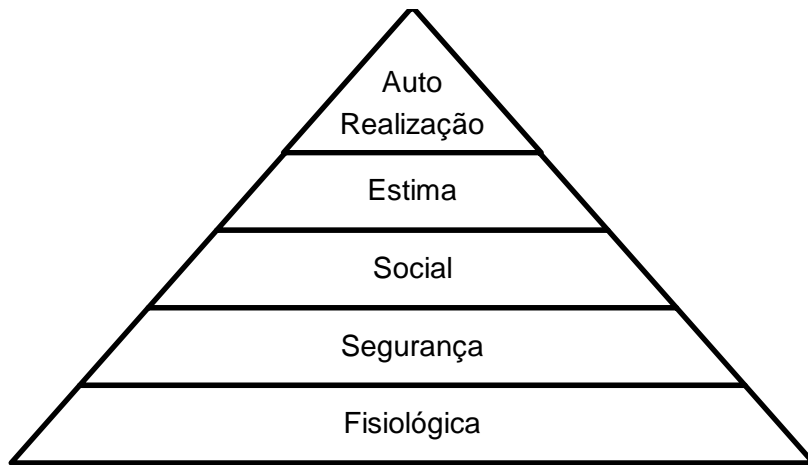


Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow
Fonte: Robbins, 2002.

Nesta concepção a base da pirâmide tende a ser a sustentação básica de todo ser humano e um líder deve entender suas necessidades para assim conseguir um bom desenvolvimento. Está pirâmide revela o quanto um líder precisa compreender a si mesmo, o quanto cada degrau na subida pelo caminho do sucesso é importante e que cada indivíduo é único, é importante entender que mais que a busca pela perfeição e eficiência, as pessoas que movem uma organização são movidas por necessidades e desejos, com isso o líder se torna capaz de compreender que seu desenvolvimento é o primeiro passo.

A empatia é uma característica de desenvolvimento e o processo de autodesenvolvimento, um bom líder constrói caminhos para atingir suas metas.

A motivação sem dúvida é uma forte aliada neste percurso.

Maslow desenvolveu grandes estudos acerca da motivação, ela é uma qualidade requerida no líder do século XXI, porém pouco se fala sobre as necessidades de conhecer e de se compreender a si mesmo e o outro além de saber diferenciar as boas influências das influências negativas.

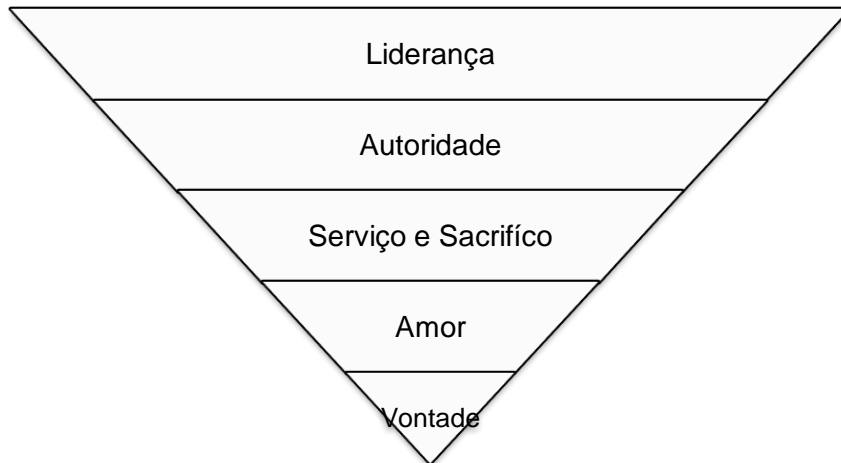
O ambiente corporativo exige profissionais capacitados e qualificados para conduzirem equipes de auto desempenho.

Ervilha (2008, p. 55) acredita que uma pessoa possa nascer líder, ser líder nato, ou que pode desenvolver conhecimentos para liderar. Para o autor:

O líder nato é aquele que nasce com esse dom, reúne características de personalidade e tem atitudes que fazem dele naturalmente um líder. O líder treinável é aquele que não nasceu com este dom, mas tem algumas características e desenvolve outras com muito esforço e muito empenho. Muito aplicado consegue o respeito de todos. O líder formidável é aquele que nasceu com características de liderança, e, além disso, é extremamente esforçado, treina e desenvolve habilidades, tornando-se um líder admirável.

A pirâmide da liderança é uma das ferramentas que explica as palavras do autor.

Figura2: Modelo de Liderança Fonte: O monge e o Executivo



A pirâmide de liderança revela as potencialidades de um líder que trabalha o treinamento e o desenvolvimento, o líder deve ser gestor do seu processo. Na pirâmide conseguimos visualizar os passos determinados de maneira formal.

A liderança requer autoridade e não poder, a liderança requer trabalho e sacrifício, a liderança requer amor e muita vontade. Os líderes devem estabelecer uma direção, desenvolver uma visão de futuro, engajar as pessoas, comunicar a visão encontrada e inspirar.

Desta forma conseguimos compreender a importância de estar preparado para aprender e desenvolver, o líder não pode ser estático, ele deve estar aberto para as novas mudanças, deve ser condutor do seu próprio aprendizado e conseqüentemente mudar toda a sua equipe.

Nas duas pirâmides podemos notar que um passo depende do outro e que cada ser humano desenvolve essas necessidades e desejos da maneira com a qual o processo de evolução determina. Já na liderança é mais que necessário uma posição, é necessário que o líder seja o exemplo.

PASSOS IMPORTANTE PARA O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Listarei algumas competências que devem ser desenvolvidas para o processo. Avalie cada uma delas e verifique quais delas são necessárias treinar e desenvolver, e quais já possuem.

- Visão e Paixão
- Comunicação
- Trabalhar em equipe
- A Busca constante por Aprendizagem e Resignificações
- Automotivação e disciplina
- Ser mediador de conflitos
- Ser Criativo
- Ter empatia
- Inteligência emocional.

Cada competência listada acima é um passo importante e se completam e deve ser desenvolvido, um bom líder deve possuir o CHA das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), para que a sua função na organização seja equilibrada. Um grande desafio para as organizações hoje, é identificar pes-

soas com todas essas competências, é fácil adquirir conhecimento e ser técnico especialista em alguma área específica dentro da organização, o difícil é conseguir colocar em harmonia todas essas características. Por este motivo é importante que a organização também possua um programa de treinamento e capacitação profissional, potencializando os saberes adquiridos dos líderes, desta forma ela estará colaborando para o desenvolvimento de toda a sua equipe e influenciando cada pessoa a ser melhor. Uma empresa que se preocupa em treinar seus colaboradores ganha em resultados.

Quando a empresa e o colaborador entendem a necessidade de atrelar seus sonhos e suas metas o processo se tornará cada vez mais prazeroso e satisfatório para ambas as partes, a empresa que não investe no líder influencia toda sua equipe de forma negativa.

Você já deve ter lido em algum momento em sua vida que a pessoa que não sabe para onde quer ir qualquer caminho serve, parece um tanto óbvio está citação, não é? Mas, você já parou para refletir para onde quer ir? Aonde quer chegar? Como vai chegar? Todas essas perguntas caracterizam quem você quer ser, e quais são seus planos, suas metas e seus objetivos. Para isso recomendo que se inspire em grandes líderes, você com certeza já ouviu falar em Alexandre o grande, em Gandhi, Nelson Mandela, Bill Gates, Steve Jobs, Marthin Luther King, esses nomes são referência em todo o mundo por sua capacidade de influenciar pessoas além de deixar um marco em cada momento da história, e cada um deles possuía a vontade de fazer acontecer. Todos eles tiveram que desenvolver-se, hoje são nomes de referência, mas antes de todo esse sucesso passaram por momentos árdusos como todo líder.

Este conteúdo nada mais é que um estímulo para o desenvolvimento e um guia básico com palavras simples de quais caminhos você leitor precisa seguir, não existe receita pronta e não será tão simples assim, mas cabe mostrar, que com vontade e persistência é possível transformar seus sonhos em realidade.

Pesquise, qualifique-se, prepare-se, comece.

Ação!

Albert Einstein disse: “Aprendizado é ação. Do contrário é só informação”.

Não basta ler e conhecer as competências essenciais para líderes de *alta performance* é preciso colocar em prática o que você aprendeu. Aproveite cada ponto forte que possui e busque sempre desenvolver com destreza os pontos que considera fraco.

Lembre-se que para se tornar um líder no século XXI é complexo e que seu desenvolvimento só depende de você mesmo, seja empreendedor do seu sucesso profissional, invista em você, inove, tome decisões, explore ao máximo as oportunidades, assim terá uma visão holística e será capaz de ser um grande influenciador de pessoas.

REFERÊNCIAS

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. Acesso em: 20/05/2019.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page, extending from the top to the bottom. A rounded gray rectangle is centered on the page, containing the chapter title. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rectangle towards the vertical bar.

Capítulo III

OS IMPACTOS EMOCIONAIS E CONSEQUEN- TAMENTE PROFISSIONAIS CAUSADOS PELA EXPOSIÇÃO NAS REDES SOCIAIS

Um recorte, sobre o objeto das relações sócio humanas competitivas relacionadas a alta performance do indivíduo e suas falácias em sentimentos.

Marnei César Gazineu³



³ Professor Universitário, Palestrante, Pós-Graduado em Gestão Humanas e Ambientais, Graduado em Gestão da Tecnologia da Informação, Designer Gráfico e Games, Artista Plástico, Especialista em Marketing Digital e Branding Pessoal.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8587369808821430>

E-mail: mcgazineu@hotmail.com WhatsApp: (62) 99515-6183



Atire a primeira pedra, quem nunca, um dia, desejou, ser alguém diferente, ou ter alguém ou objeto, ao seu lado? Nós como meros homo sapiens, pecadores ou não, sejam do ponto de vista social, profissional ou religioso, submetendo-nos a inúmeras cobranças e julgamentos, torturas íntimas ou questões filosóficas, essas, que nos volta ao nosso “eu” interior e a velha pergunta de: o “porquê” não eu?

É claro que sempre existiu uma disputa e uma competição entre os seres humanos, assim, se formam clãs, famílias, cidades, impérios, nações e é claro empresas. Contudo, nada se tornou tão intenso depois do advento da internet, e nem podemos dizer que tão menos violenta se tornou essas competições, aos quais diretamente ligado às redes sociais, a violência psicológica está se tornando um objeto de estudo. A ideia de estar em uma rede social, conectado aproximando pessoas de todos os cantos do mundo, adquirir os networks e transformar a comunicação, não somente obtivemos vantagens, houveram sim desvantagens, e estas em comparação, se tornaram visivelmente prejudicial a sociedade como um todo, com um véu sóbrio e sombrio, mascarando uma realidade de incertezas e angústias.

Inveja, insegurança, curiosidade excessiva com a vida alheia, vitimizações, auto piedade, insatisfações constantes e

sentimentos de inadequações, estão sendo desenvolvidos e camuflados através de avatares e personas criadas de nossos mais íntimos desejos, desejos esses que não se resumem apenas sexualmente, mas em um contexto amplamente psicológico, facilitando assim, o desenvolvimento de gravíssimos transtornos assim como depressão, ansiedade e transtorno de personalidade narcisista.

Mesmo ainda não sendo considerado um diagnóstico psiquiátrico tanto pela DSM-5 (Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais) e o CID-10, a Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde (CID) que é o catálogo publicado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que tem por objetivo criar uma codificação padrão para as doenças, os estudos demonstram que a sintomatização do uso excessivo de redes sociais, é um dos principais fatores para ligar o sinal vermelho. Sono desregulado, alimentação comprometida, crises de ansiedade e nervosismo, mudanças de humor frequente, dores de cabeça, problemas com a visão e diminuição do foco em atividades sociais demonstram estágios dessa dependência.

Essas sintomatizações, e dependências, estão se tornando um dos maiores problemas de afastamento de profissionais de seus âmbitos de trabalho de acordo com a OMS (Organização Mundial de Saúde), eis um desafio dos profissionais da área de desenvolvimento e afins, em relacionar e saber avaliar, que o profissional, possui também um lado pessoal e emocional, e que neste tripé, é formado a base de um profissional de excelência. A fragilidade, em um desses itens podem comprometer sua performance como um todo.



Neste recorte, o foco estará diretamente ligado, à necessidade que nosso “eu Interior”, de estar sempre em exposição, afeta o lado psicológico interferindo na alta performance. Nesse processo, o nosso âmago, de competir um com o outro, nos compele tão somente a uma autocrítica forçando-nos a uma auto sabotagem, onde performar se torna segundo plano perante a competição. Nesta pequena viagem, não estaremos navegando pelo viés da saúde mental, mas sim nos transportando aos impactos causados de meros espectadores das vidas alheias para sermos jogadores implacáveis, auto sabotadores de sonhos e destruidores de performances que nos diferenciaria da concorrência. São barreiras invisíveis que afetam diretamente em um processo de crescimento pessoal, individual e conseqüentemente em equipes.

Seguindo a linha de pensamentos e pesquisas, salientamos a necessidade de aprovação em que o ser humano, apoia-se. Segundo uma pesquisa do Kaspersky Lab, revela que, para obter curtidas, uma em cada dez pessoas (12%) finge estar em algum lugar ou fazendo algo que talvez não seja exatamente verdade.

Esse percentual sobe para 14% entre os homens. Neste experimento, mostra que o medo de receber ou melhor de não receber curtidas, os likes, ocasiona uma breve mentira no que postar.

A realidade virtual está cada dia mais se impondo acima da realidade real, seria a mesma discussão e dúvidas entre o diálogo de Aristóteles e Platão? Se o que vemos na caverna são imagens ou é o mundo real lá fora. A contraponto destas análises que podemos notar é que a vida real, não é disponibilizada exatamente como é vivida, os posts, feeds, stories são sempre alegres, floridos, onde “meu” gramado sempre será mais verde que o “seu”, citando Zigmunt Bauman a sociedade se tornou líquida e as relações efêmeras, o padrão de beleza a ser seguido atribuído ao ideal de perfeição, podendo se tornar até mesmo cruel em algumas situações, assim como um ideal de comportamento rotulado de ser ou não ser, nos impulsionando ou obrigando a um processo de escolher de que lado deve estar.

No virtual, a liberdade é plena, onde podemos ser o que queremos, desenhamos nossos próprios corpos, por avatares ou por inúmeros filtros, podemos ter ilimitadas relações com quem e como quiser, um poder maior sobre livre arbítrio, contudo, não estamos sós no mundo, e estamos diretamente afetando nosso cotidiano, essa felicidade aparente, ou fuga contida, onde demonstramos nossas vidas cheias de vitórias, felicidades e maravilhas, não condiz com nossa realidade. Não estamos afirmando que a realidade é totalmente diferente, ou que vivemos em uma infelicidade completa, contudo a procura e a espera de sermos notados e muitas vezes uma pressão da sociedade, nos conduz a ações, processos e rotinas somente para estarmos conectados e visíveis ao mundo.

A cultura da felicidade nas redes sociais, se tornou uma das inúmeras perspectivas para que possamos criar um processo motivacional, donde você almejar as vitórias do próximo, adquirir uma admiração pela conquista da outra pessoa ou até mesmo seguir seus passos e suas metas, nos dará igualmente a chance de vencer na vida.

Contudo, nessa fluidez e liquidez social, a felicidade alheia tornou-se uma auto sabotagem, afetando os egos e a autoestima das pessoas. A venda, que se tornou, a “tal felicidade”, um prazer inesgotável, de um sentir-se bem infinito e ao mesmo tempo momentâneo, nos condicionou a uma disputa interna, tão pouco sadia, em arrematar qualquer que seja o post ou comentário, descrito em nossa “linha do tempo”, mesmo que o citado, visivelmente, esteja descrito com falácias, nos condiciona a disparar gatilhos mentais prejudiciais ao processo de crescimento e performance. Esse processo, muitas vezes, e quase sempre inconsciente, batalhas travadas em nosso íntimo.

Os gatilhos mentais são constantes, tanto utilizados pelo marketing, em uma ação pré-determinada e com foco a ser atingido, assim como um creme novo e milagroso, deixando seu corpo exuberante em poucos dias, ou a pessoa perfeita que pode estar a poucos cliques de você. Nos deparamos com situações que queremos e almejamos muito e mais breve possível. Nesses casos a competição é apenas conosco, e o nosso ego e auto estima se confunde em querer ou não. Mas outros fatores podem disparar os gatilhos mentais, ao “stalkear”, ou traduzindo “perseguir” nas redes sociais, por exemplo, é claro que podemos substituir pela observação mais delicada “coletar dados” de nossos “amigos virtuais” no qual é esta a questão e o objeto ao qual se dedica o

artigo nos deparamos com declarações, frases ou até mesmo fotos que indiquem felicidade, vitórias ou simplesmente estar bem.

Pesquisas de psicólogos sergipanos, revela a preocupação do uso das redes sociais, até mesmo utiliza o prosônimo de “Instagramização da Vida”, relacionando ao consumo e a fantasia, nas quais são duas articulações para estudos que afetam intimamente as pessoas, causando reações em cadeias, um contágio, como citado e mostrado em um vídeo “Redes de Mentiras Sociais” disponibilizado e distribuído por várias redes sociais, assim como o vídeo “What's on your mind?” “O que está em sua mente?”.



O principal alerta a ser observado, não é sobre condenar as redes sociais a uma tecnologia prejudicial ao ser humano, até porque, é uma tecnologia que mais gera desenvolvimento em todo o mundo, e onde nós como profissionais da área de Personal Branding e marketing, estamos diretamente vinculados, contudo, o que traz bônus, traz ônus, assim vice versa, o viés que caracterizamos a observar é sobre transformar-se em uma fábrica de ilusões, condicionando a todos a estarmos sempre bem e melhor que os outros. Os perfis são tão perfeitos, as pessoas são as mais alegres, fotos as melhores, as comidas mais deliciosas, os

selfies mais incríveis, as festas mais chiques, os amigos tão sorridentes, as famílias tão impecáveis, empregos poderosos, romances maravilhosos, viagens inesquecíveis, as roupas mais caras. A melhor vida possível! Depois desse prazer, dos diversos likes, essas ações viciam e tendem a se repetir.

Neste contexto, vemos a necessidade de estar postando sempre o melhor, veja que apenas falecimentos ou correntes são as partes negativas postadas, ninguém posta que perdeu o emprego, ou que a solidão a incomoda, há sim, quando se quer e é direcionado a alguém os chamados “textões” posicionando opiniões e palavras muitas vezes fora de contextos querendo ferir alguém ou algo em questão. Ao mesmo tempo, como debates políticos, rendendo replicas, teplicas, etc.

O nosso nível de felicidade e de competência está sendo medido pelos likes, ou quantidade de “coraçõezinhos”, assim como os níveis de aceitação por grupos específicos está sendo computado, medido e observado por valores de agregações que você, sua persona pode contribuir ao grupo.

Convivemos ainda e somos submissos a uma sociedade que nos cobra um retorno, uma presença, um perfil, muito mais que a própria vida, vivemos na tão falada “matrix” onde além da vida cotidiana em sempre uma luta de sobrevivência, devemos projetar sempre o melhor. Uma linha tênue nos separa do real e do virtual, como por exemplo, podemos trabalhar em um dos piores serviços do mundo, mas com certeza o post será sobre a reunião e excelentes contatos de negócios fechados. Vislumbre amigos, para finalizar a noite, uma boate, tomando um belo whisky 18 anos acompanhado por uma bela morena sorridente e linda. É claro que não haverá o comentário que estava passando pela

frente da boate, ou que havia comprado um suco e estava tomando em um copo whisky, e a bela acompanhante, apenas passava pela frente, um acaso do acaso e que o “self”, fora apenas o resultado de que, pelo mesmo motivo, em que a mesma, me vira em trajes modernos, bebendo whisky e semblante feliz, deduzirá que seu “story” receberia várias visualizações.

Dentre essas pesquisas de como podemos transformar nossas vidas sociais, temos o exemplo da jovem estudante holandesa que passou 42 dias postando fotos de sua viagem na Tailândia, com o intuito de mostrar que pode manipular as suas vidas nas redes sociais, sendo tudo apenas montagens. Outro exemplo é o falso milionário russo, que ostentava em suas redes sociais, festas, carros e viagens, contudo, era apenas um blogueiro que construiu uma ação de marketing para provar como é fácil criar uma persona no mundo da internet.

No Reino Unido, um grupo de pesquisadores avaliaram o impacto das principais redes sociais entre pessoas de 15 e 24 anos, até mesmo incentivando a criação de um “alerta” sobre uso excessivo das redes sociais e até mesmo grupos de apoio, entre médicos, psiquiatras, psicólogos, para que façam acompanhamento dessas pessoas que tenham comportamentos de riscos para que desenvolvam alguma patologia.

Volta-se então aos gatilhos mentais causados por observações ou desabafos de pessoas, onde seus leitores e seguidores, podem ser afetados voluntariamente ou involuntariamente, sentimentos mal resolvidos são contextualizados, e as redes sociais, assim como a internet se tornou “terra de ninguém”, “muro de lamentações e ao mesmo tempo, se tornamos donos da “verdade absoluta” proporcionando-lhes conflitos, gerando desconforto e

perdas, tanto de prestígio como emocionais e até mesmo de relacionamentos. A tecla delete, excluir ou bloquear tornaram-se as armas mais ativas nas redes sociais, como se um simples ato desse poderia fazer você sumir de todo o Universo.



(Reprodução: Anastasia Vasilakis/LATimes)

Nossa evolução psicológica não está acompanhando a evolução tecnológica em um breve resumo, tivemos uma aceleração nos últimos 40 anos, que não tivemos em séculos de existência, os processos são mais autônomos e a coexistência com a A.I. (inteligência artificial) está se tornando quase uma realidade, mas porém, continuamos engatinhando em nosso ventre psicológico, somos afetados e manipulados sentimentalmente, sem mesmo notarmos.

Os impactos emocionais e consequentemente profissionais causados pela exposição nas redes sociais e as falácias descritas e postadas, causam danos irreversíveis às nossas altas performances, devido a perda de foco em seu profissionalismo e metas descritas para sua trajetória e para o alcance do sucesso. O tripé que condiciona o ser socialmente ativo está baseado no profissional, no pessoal e no emocional, mas para que essas equivalên-

cias sejam e estejam equilibradas e possam atingir a alta performance, é necessário um bom condicionamento psicológico e focado no crescimento.

Há vários atributos que um profissional da atualidade precisa estabelecer, entre eles, dois são primordiais a percepção e a compreensão; a percepção para perceber tudo que acontece consigo e em sua volta, e o que gera em suas linhas do tempo, para poder agir positivamente e não afetar o relacionamento com sua audiência. A compreensão, para que possas compreender a audiência, para que tenha uma melhor convivência, um ambiente tranquilo sem competições e árduas batalhas silenciosas.

Não devemos transformar as redes sociais como campos de batalhas emocionais, precisamos entender o advento da internet, utilizada não somente em prol de um bem-estar próprio, mas também de um bem comum, as conexões a serem feitas, o marketing pessoal, a persona a ser trabalhada deve estar condizente com seus atos e propostas pessoais, vale lembrar que muitas empresas estão utilizando as redes sociais como pesquisa de sua persona antes da contratação. Com isso, as falácias postadas, não somente podem prejudicar seu lado pessoal como profissional, assim como afetando seu lado psicológico e de seus seguidores, tendo em vista que, possa se criar uma reação em cadeia e viciante. Sua alta performance, está em seu ser, e seu diferencial se aplica nesse desenvolvimento; não está baseado em uma competição com sua audiência, mas sim em mostrar e possibilitar o crescimento e o autoconhecimento.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zigmunt. **Amor líquido**: sobre a fragilidade dos laços humanos. Rio de Janeiro: Zorge Zahar Editor, 2004.

<http://curitibacult.com.br/como-as-redes-sociais-podem-causar-problemas-psicologicos/>

<https://www.youtube.com/watch?v=1nhSbo06qqA>

<https://amenteemaravilhosa.com.br/as-mentiras-nas-redes-sociais/>

<https://olhardigital.com.br/noticia/pessoas-mentem-nas-redes-sociais-para-se-sentirem-melhor-mostra-estudo/65404>

<https://www.youtube.com/watch?v=T9K10TXOKYM>

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page. A horizontal gray bar with rounded corners is positioned in the center, containing the text 'Capítulo IV'. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rounded bar towards the vertical bar.

Capítulo IV

O ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA FUNDAMENTAL PARA AS ESTRATÉGIAS DE T&D

Mauro Leray Costa⁴



⁴ Administrador, MBA em Gestão Empresarial, especialista em Gestão e Políticas Públicas, especialista em Marketing, além de mestrando em Marketing Estratégico. Com mais de 10 anos de experiência em consultorias nas áreas de Marketing, Gestão e docência no ensino superior de cursos de graduação e pós-graduação, atua como CEO da Groovy, especializada em serviços de merchandising e vitrinismo e como CEO da Crank Marketing, agência de marketing digital. Palestrante e escritor, é autor dos livros “Marketing Descomplicado” (2017) (2ª Ed. 2019) e “Tópicos de Marketing Digital” (2017) e coautor dos livros “Organização e Gestão – Práticas Integradas V. I” (2019) e “O Pulo do Gato em Vendas” (2020). É membro da American Marketing Association e Fundador e Presidente do Núcleo de Pesquisa e Inteligência de Marketing do Maranhão – NUPIM, além de ser Conselheiro Efetivo do Conselho Regional de Administração do Maranhão – CRA/MA.

RESUMO

O presente estudo apresenta uma abordagem acerca do endomarketing, fundamentado e orientado pela proposta de investigar se o endomarketing pode ser uma ferramenta eficaz na potencialização das estratégias de T&D. A abordagem foi baseada em uma revisão de literatura e colaboração pessoal baseada nos anos de experiência na aplicação de ações de endomarketing. Apresentou-se os principais conceitos de endomarketing, bem como seus fundamentos e seus principais instrumentos e ferramentas, destacando que as ações do endomarketing devem estar alinhadas à missão, visão e valores organizacionais, bem como a cultura, para que se possa promover maior envolvimento, bem-estar, motivação e satisfação do cliente interno no âmbito das organizações. No que se refere à valorização do cliente interno e seu engajamento nas ações de T&D, apresenta-se a relação entre a valorização, satisfação e engajamento dos colaboradores.

Palavras-chave: Endomarketing. Cliente interno. Valorização.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios da área de gestão de pessoas é atrair e reter talentos. Esta árdua tarefa não seria possível de ser realizada sem a utilização de estratégias de endomarketing. Principalmente pelo fato de que a maior parte das organizações brasileiras, que são micro e pequenas empresas, ainda não reconhecerem seus colaboradores como um de seus principais patrimônios, como seus primeiros e principais clientes. Levou-se muito

tempo, até que ao menos algumas dessas organizações tomassem consciência disto e passassem a observar os colaboradores como clientes internos.

O endomarketing prodigaliza que é exatamente para os colaboradores que deverão estar voltadas as principais ações das organizações, tendo em vista que seu bem-estar reflete diretamente na satisfação do cliente externo, bem como na produtividade e expansão dos negócios das organizações.

É perceptível que tratar os colaboradores não só como funcionários e sim como clientes, de fato, é condição fundamental para o sucesso das organizações no atual cenário de mundo líquido da era pós-industrial. Portanto, é imprescindível que todas as organizações passem a preocupar-se cada vez mais com o bem-estar e valorização dos seus clientes internos, pois, não é possível ter uma organização dinâmica, com êxito no mercado e que busca resultados positivos se o seu principal componente, o cliente interno, encontra-se desvalorizado.

Com base nessa premissa propõem-se, como principal problema desta pesquisa, a seguinte indagação: O endomarketing, enquanto ferramenta de gestão, contribui efetivamente, com desenvolvimento dos profissionais nas organizações?

Como consequência do questionamento acima, outras indagações surgem como incógnitas que, invariável e inevitavelmente, necessitarão ser reveladas. Tais quais: De que maneiras o endomarketing contribui para o desenvolvimento destes clientes internos? Quais ações de endomarketing podem ser utilizadas em prol deste desenvolvimento? E por último, mas não menos importante: quais os impactos destas ações na eficácia das estratégias da área de treinamento e desenvolvimento (T&D)?

Para responder tais questionamentos serão necessárias revisões bibliográficas e utilização de mecanismos de observação ou coleta de informações, capazes de permitirem que a temática investigada atinja o objetivo da pesquisa que foi analisar a contribuição do endomarketing para o desenvolvimento dos profissionais nas organizações e, conseqüentemente, para as estratégias da área de treinamento e desenvolvimento (T&D).

Para tanto, a pesquisa obteve embasamento em autores relevantes para tal discussão, principalmente, Bekin (2004), Brum (2003, 2005 e 2007), Cerqueira (1994), Chiavenato (2009), Kotler e Keller (2006), Ponchirolli (2000) e Spiller (2006) dentre outros referenciados ao final deste artigo.

2 O ENDOMARKETING

Inicialmente, como nivelamento, é preciso conhecer bem os principais conceitos de endomarketing. Para Kotler (1998) o endomarketing é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores. Se considerarmos este conceito, não faz nenhum sentido uma organização querer atender bem e garantir a satisfação de seus clientes/consumidores se a equipe (colaboradores) não estiver eficientemente preparada para tal.

Para Boone e Kurtz *apud* Barth e Negri (2012) o endomarketing representa um conjunto de ações administrativas que auxiliam os funcionários a entender e aceitar seus diferentes papéis na implantação das estratégias da organização. Isto quer de ser

que, a partir da internalização disto, o colaborador pode contribuir de maneira mais consciente e eficaz com essas estratégias.

Barth e Negri (2012) também pontuam que a utilização deste conjunto de ferramentas permite trocas, cooperação, interação e integração entre as áreas da organização, facilitando desta forma, o entendimento das metas e dos objetivos globais.

Já para Cerqueira (1994) o endomarketing é ainda mais amplo, pois compreende uma série de projetos e ações organizacionais que objetivam, principalmente, consolidar uma base cultural de comprometimento dos seus colaboradores. Como consequência, espera-se uma significativa redução de conflitos e insatisfações que possam afetar o sistema organizacional, além de uma expressiva melhoria no relacionamento interpessoal e o estabelecimento de uma gestão mais participativa e de implantação de ações gerenciais preventivas e cíclicas.

Alguns outros autores, como Brum (2005), possuem uma visão mais simples e objetiva sobre o endomarketing e seus objetivos associando-o a um conjunto de ações organizacionais para vender uma boa imagem das marcas a seus colaboradores e respectivos familiares.

Bekin (2004) também possui uma visão bem mais objetiva, mas tal visão não é excludente em relação às demais, mas de perspectiva diferente por afirmar que o endomarketing se refere a ações que objetivam promover os valores organizacionais voltados para servir ao cliente entre os funcionários e departamentos.

Para finalizar a análise dos conceitos, Kotler (2000) todos os aspectos do marketing possuem um envolvimento social que

busca levar os consumidores a se interessar pelas ofertas de forma criativa e renovada. Neste aspecto, o endomarketing se utiliza de uma consecução de ações de marketing orientadas para os colaboradores, mas não apenas a eles. Inclui-se, também, os fornecedores e acionistas como parte de seu público interno.

Independente do autor, é incontroverso e pacificado entre eles que o endomarketing está relacionado a ações voltadas para o relacionamento com o público interno, focado em aspectos que envolvem emoções, valores, crenças, participação, comprometimento e às motivações dos seus colaboradores.

2.1 Fundamentos do endomarketing

Para Bekin (2004) o endomarketing possui quatro fundamentos básicos: definição, conceito, objetivo e função.

A definição refere-se à utilização das ações de marketing voltadas para o público interno no ambiente organizacional.

O conceito refere-se à metodologia de marketing utilizada, com meta na interrelação das informações entre a organização e seus colaboradores, com foco no cliente externo.

O objetivo refere-se à realização de tarefas que visam uma absorção e sincronia da comunicação e dos valores repassados aos colaboradores, criando e fortalecendo uma relação entre a organização e seus indivíduos.

A função refere-se às implicações da utilização estratégica do conceito de cliente interno junto a todos os processos produtivos, com o objetivo de desenvolver e propagar valores, proporcionando harmonia, melhorias e qualidade na produtividade organizacional.

Segundo a autora supracitada, as práticas do endomarketing estão voltadas exclusivamente para o público interno, no entanto, buscando produzir reflexos positivos da promoção dos valores da organização para com o cliente final (externo).

Conforme Kotler (2000), o endomarketing utiliza-se de várias ferramentas de marketing para vender aos seus colaboradores os valores das organizações, bem como, sua missão e objetivos, empreendendo esforços para apresentar aos colaboradores campanhas internas que possam estabelecer uma sincronia com a organização.

Segundo Kotler e Keler (2006), mesmo que uma organização possa usufruir de um excelente serviço de marketing, não necessariamente significa que terá o mesmo sucesso no endomarketing.

O foco deve ser no envolvimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais para favorecer uma sincronia dos objetivos de ambos, propiciando uma diminuição de obstáculos a mudanças. Uma gestão estratégica do endomarketing constrói uma sólida percepção de pertencimento e de valorização nos colaboradores, produzindo um ambiente mais harmonioso e produtivo.

2.2 O mix de endomarketing

Por ter suas raízes oriundas do marketing, é natural que o endomarketing também possua um composto. Este, é denominado, mix ou composto de endomarketing, que se assemelha aos 4 P's do marketing, porém, neste caso, voltado para dentro das organizações.

No composto de marketing tradicional, o objetivo é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes/consumidores através dos produtos/serviços. No composto de endomarketing, o objetivo é apresentar o produto/serviço ao cliente interno (colaborador), fazendo com que este compre a ideia marca de tal forma que se sinta envolvido e motivado com o produto/serviço e, deste modo, consiga atingir, convencer, conquistar e encantar o público externo.

Inkotte apud Barth e Negri (2012, p.11), propõe a seguinte adaptação do composto de marketing para dentro da empresa:

- a) Companhia (*product*) – adaptada para atender as necessidades e expectativas do cliente interno, objetivando diferencial competitivo.
- b) Custo (*price*) – investir em remuneração dos funcionários, treinamento, e programas de implementação do endomarketing.
- c) Coordenadores (*place*) – responsáveis por colocar em prática os programas de endomarketing.
- d) Comunicação (*promotion*) – atividades e ações para coleta e disseminação de informações, diversificadas.

Segundo a concepção de Barth e Negri (2012) em relação ao *mix* do endomarketing, o produto/serviço passa a se relacionar com a organização onde os funcionários poderão contribuir com novas adequações ao que se está sendo ofertado, permitindo-lhes maior envolvimento com o produto/serviço, com a organização e com o mercado. O preço, no composto de endomarketing, representa o custo que deverá ser focado nos clientes internos, com o objetivo de garantir a atração e retenção destes e lhes proporcionar satisfação no ambiente de trabalho

Em relação à praça, no composto de endomarketing, passa a ser representada pelos coordenadores que são os responsáveis por fazer o com que as ações de endomarketing sejam cumpridas de modo que as necessidades dos clientes internos sejam atendidas. Finalmente, a promoção representa a comunicação como último composto do endomarketing que consiste em fornecer informações necessárias aos clientes internos sobre a empresa, suas estratégias, seus produtos/serviços. Entretanto, é imprescindível que a comunicação ocorra de maneira bilateral a fim de promover ajustes e melhorias para a organização.

Contudo, essas adaptações do *mix* de marketing voltadas para dentro da organização, tem a finalidade de deixar os colaboradores melhores informados quanto aos objetivos e estratégias organizacionais além de contribuir na melhoria das relações internas como externas.

3 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE ENDOMARKETING

Os instrumentos ou ferramentas de endomarketing são estratégias adotadas pelas organizações com a intenção de facilitar ou até mesmo melhorar a comunicação com seu público interno, além de transmitir informações que possam ser absorvidas com maior rapidez e de modo mais efetivo e eficaz.

Barth e Negri (2012), com muita propriedade, afirmam que, as atividades e ações do endomarketing visam interagir, de maneira dinâmica, com o público interno, por meio dos instrumentos criados, estrategicamente, para auxiliar a comunicação, além de disseminar a informação da empresa para o público interno.

Os instrumentos que constituem o endomarketing e auxiliam a comunicação, bem como, a veiculação de informações, dentro da empresa, são diversificados. Porém, possuem um foco em comum, levando em consideração as necessidades e a realidade da empresa, para que as ações que deverão ser executadas sejam ajustadas de acordo com os objetivos e os resultados almejados pela empresa.

Conforme Bohnenberger *apud* Barth e Negri (2012, p.14), “[...] as estratégias de implantação e o seu desenvolvimento devem originar-se a partir da missão, da visão e dos objetivos gerais da empresa”. Portanto, é necessário que as empresas criem suas estratégias e ações internas de comunicação, sempre atreladas aos seus objetivos, visando contribuir positivamente aos resultados esperados.

Por meio destes instrumentos, pode-se conseguir fazer com que o público interno compreenda a importância do seu papel para a empresa e se sinta cada vez mais envolvido com os processos e propósitos da mesma, e deste modo, pode-se atender a satisfação das necessidades do público interno, além de criar um ambiente de trabalho com mais harmonia para ambos os lados.

A seguir, serão apresentados os principais instrumentos do endomarketing, bem como o propósito de cada um, que por sinal, são muito difundidos pela autora especialista em endomarketing, Brum (2005, p.134):

- a) Manuais Técnicos e Educativos: Apresentar de forma clara os produtos, serviços, lançamentos, etc. Além de possibilitar o aprendizado de novos procedimentos;
- b) Vídeo Institucional: Apresenta o histórico da empresa ao público interno, seu negócio, além de favorecer a aproximação do público interno com a empresa e com o que a mesma oferece;
- c) Revistas de Histórias em Quadrinhos: Oferece uma maneira descontraída de transmitir a informação ao público interno;
- d) Jornal Interno: Oferece informações internas relevantes e de interesse do público interno, além de ser um meio de valorização do funcionário que, por exemplo, se destaca numa função, que recebe uma promoção, que é premiado num concurso interno ou externo, etc.;

- e) Cartazes Motivacionais: Intenciona atingir o “emocional” do público interno e, deste modo, demonstrar para este que a empresa também se preocupa com o lado humano;
- f) Vídeos Informativos e Motivacionais: Propicia expandir a ideia e o negócio da empresa, além de, aguçar a memória afetiva do público interno;
- g) Datas Festivas e Aniversários dos Funcionários: Proporcionar ao público interno uma forma de comemorar as datas significativas e importantes;
- h) Canais Diretos (Direção e Funcionários): Propiciar meios de interação entre o superior e o funcionário;
- i) Reuniões Relâmpagos: Realizar reuniões sempre que houver necessidade de comunicar ao público interno uma notícia rápida e/ou urgente;
- j) Tele e Videoconferências: Utilizar recursos tecnológicos para oferecer maiores informações ao público interno;
- k) Palestras Internas: Proporcionar ao público interno palestras internas para compartilhar conhecimentos e realizar treinamentos;
- l) Grife Interna: Utilizar roupas e/ou acessórios com a logomarca da empresa;
- m) Mensagens Virtuais: Transmitir mensagens com o slogan da empresa no monitor do computador dos funcionários;

- n) Valorização dos Funcionários: Propiciar atividades que busquem o envolvimento dos funcionários de maneira que estes possam sentir-se valorizados;
- o) Correio Eletrônico: Proporcionar um canal direto para que haja comunicação e troca de informação entre a empresa e os funcionários;
- p) Rádio Interna: Oferecer e divulgar informações e notícias internas relevantes e de interesse do público interno;
- q) Intranet: Proporcionar o acesso a todas as informações relevantes da empresa, a todos os funcionários, além de possibilitar a troca de conhecimentos e aproximação das pessoas de diferentes níveis dentro da empresa.

Estes são alguns dos instrumentos ou ferramentas de endomarketing que são utilizados pelas organizações. Observa-se, portanto que, Brum (2005) ao detalhar cada um dos instrumentos, nos deixa claro que o principal objetivo destes, é proporcionar, distribuir e oferecer informações, de maneira ágil, eficiente e efetiva, ao público interno, o que contribui para aproximação do público interno com o negócio da empresa e ainda proporciona a interação entre os envolvidos.

4 O ENDOMARKETING E SUA RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Valorizar o cliente nunca foi tarefa fácil para as organizações, pois, valorizar vai além de ofertar produtos/serviços de qualidade e preços acessíveis. Valorizar está relacionado com o reconhecimento e com as ações que a organização realiza para agradecer àqueles que contribuem para o seu sucesso e que são responsáveis por lhe gerar lucro.

Quando um cliente percebe que é valorizado e recebe o devido reconhecimento, este se torna um fã e é capaz de defendê-la e divulgá-la a seus familiares, amigos e demais contatos, propagando assim a sua percepção.

Mas ao falarmos em valorizar o cliente, não estamos nos referindo exclusivamente dos clientes externos. O público interno, formado pelos colaboradores, também são considerados clientes, e neste caso, são denominados clientes internos. Assim como os clientes externos, os colaboradores necessitam e merecem ser valorizados. São eles os responsáveis pelo funcionamento da organização, portanto, são dignos de todo mérito e reconhecimento.

Para que tenhamos uma melhor compreensão sobre a contribuição do endomarketing com o desenvolvimento dos colaboradores das organizações, é preciso entender que, ao mudarmos a percepção de valor que os colaboradores têm da marca ao qual estão vinculados, mudamos gradativamente a cultura organizacional.

A cultura das organizações possui componentes relevantes, podendo ser observáveis ou não, que contribuem significativamente para a formação de colaboradores motivados ou desmotivados.

Com relação aos componentes observáveis, podemos distinguir àqueles que podemos perceber diretamente, como: os artefatos, a linguagem, as histórias e os comportamentos. Em contrapartida, os componentes não observáveis referem-se àqueles que não conseguimos perceber diretamente, como: valores, premissas e etc. Vejamos a seguir alguns desses principais componentes segundo Maximiano (2008):

- a) Artefatos: Os artefatos representam a arquitetura da organização, seus veículos, roupas, produtos, acessórios utilizados pelos membros da organização. Os artefatos também são responsáveis por diferenciar uma organização da outra.
- b) Tecnologia: A tecnologia representa todos os meios e formas que uma organização utiliza para conseguir resolver os problemas. Segundo Maximiano (2008) as ferramentas sociais (como instituições políticas) e as formas de organização (cooperativas, sindicatos, governo e etc.) são meios utilizados para resolver problemas, sobretudo de integração com o ambiente e de convivência interna que todos os grupos enfrentam.

- c) Símbolos: Os símbolos representam os objetos que transmitem mensagens, informações e significados em relação à cultura da organização, por exemplo: cerimoniais, rituais, imagens, hábitos, linguagem e etc.
- d) Valores: Os valores representam todas as crenças, ideologias, preconceitos, atitudes ou mesmo julgamentos advindos e compartilhados pelos membros da organização.

Em resumo, podemos observar que o nível dos componentes observáveis corresponde à estrutura, arquitetura e aos processos organizacionais perceptíveis, enquanto o nível dos componentes não observáveis corresponde aos valores compartilhados, crenças, percepções, pensamentos e sentimentos presentes nos membros das organizações.

Outro importante fator determinante para a cultura organizacional é o clima organizacional. Um clima Organizacional positivo refere-se ao moral das pessoas da organização. O moral é impulsionado pelo estado motivacional das pessoas e tem ligação com a satisfação de suas necessidades em relação à organização, ou seja, quando o colaborador, membro da organização tem suas necessidades satisfeitas pela organização, ocorre elevação do moral, quando, ao contrário, as suas necessidades não são satisfeitas pela organização, ocorre o baixo moral.

E este é o ponto crucial desta narrativa. Se o endomarketing busca tornar os clientes internos, seus colaboradores, os primeiros e mais importantes clientes, reconhecendo a sua importância, espera-se que, em consequência, o moral destes colaborado-

res seja elevado. A partir daí, que o clima organizacional seja positivo e que isto gere um impacto positivo na cultura organizacional, como um ciclo virtuoso e escalado, possibilitando um maior engajamento dos profissionais o que impulsionaria significativamente os resultados da área de T&D.

Qualquer que seja o foco do treinamento ou processo contínuo de desenvolvimento de pessoas, em qualquer tipo de organização, com qualquer método (dos mais recentes *e-learning*s ou *gamifications* aos mais tradicionais palestras e *workshops*) seus resultados estarão intimamente ligados ao engajamento do colaborador com a sua organização.

O endomarketing, incontroversamente, é o conjunto de ações que vai garantir este nível de engajamento positivo.

Nos Estados Unidos o endomarketing é tratado simplesmente como a gestão do comprometimento e esta expressão já revela o quão importante isto é para o sucesso das organizações.

De 2015 a 2018 as organizações norte-americanas investiram 80% a mais do que a média mundial em horas de treinamento ao colaborador, em média 89 horas por ano, demonstrando o quão focado nas pessoas as organizações de lá estão atuando. Mas o que não pode ser ignorado são as ações desenvolvidas pelas áreas de marketing e endomarketing em conjunto com a área de T&D para garantir a eficácia destes processos e o retorno de todo este investimento.

A gestão de pessoas ainda é a responsável por identificar as necessidades de T&D, planejar as ações de T&D, aplicar os treinamentos e programas de desenvolvimento e avaliar os seus re-

sultados, mas a sua eficácia é potencializada pelas ações constantes da área de endomarketing na construção e manutenção da admiração dos clientes internos pela marca, seu envolvimento com as ações de acreditação da mesma e a transformação dos colaboradores em fãs.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar, com base nos problemas de pesquisa propostos que o endomarketing contribui crucial e significativamente enquanto ferramenta de valorização do cliente interno para as estratégias de T&D, porém, a sua prática dentro das organizações, ainda precisa ser revista e melhorada, pois, no Brasil, no cenário de micros e pequenas empresas, nem todas as ações e ferramentas do endomarketing são devidamente aplicadas com o intuito de promover valorização e reconhecimento aos clientes internos como deveriam.

Já sabemos que, as ações de endomarketing utilizadas em prol da valorização e reconhecimento dos clientes internos são muito relevantes para promover maior envolvimento do colaborador com os propósitos e objetivos da organização, tornando-o, um colaborador mais empenhado e envolvido nos processos de T&D.

Durante a revisão bibliográfica, verificamos que, além das ações de endomarketing, as organizações precisam preocupar-se em favorecer um clima organizacional agradável aos seus cli-

entes internos, torná-los mais envolvidos com a cultura da empresa e promover situações que os estimulem e os tornem motivados e satisfeitos.

A cultura da empresa, assim como sua missão, visão e valores devem servir de base aos programas de endomarketing e, portanto, são indispensáveis quando se pretende cativar o cliente interno, demonstrar o quanto o seu papel é determinante e importante para o desenvolvimento organizacional, bem como na obtenção dos seus resultados.

Em relação aos problemas de pesquisa e ao objetivo apresentadas, pode-se comprovar que efetivamente as ações de endomarketing contribuem para as estratégias de T&D e ainda contribuem para o aumento da motivação e estímulo dos colaboradores, proporcionando-lhes maior incentivo e envolvimento ao atingimento dos propósitos e objetivos organizacionais.

Tornar o cliente interno um forte aliado é tarefa primordial, afinal, este é o seu primeiro e principal cliente e, sabemos que o cliente interno quando insatisfeito, desmotivado ou desvalorizado, não conseguirá desempenhar bem o seu papel e, desta forma, poderá prejudicar o desenvolvimento das atividades da organização e/ou ainda acarretar prejuízos.

Portanto, constata-se que o endomarketing é uma importante ferramenta às organizações que visam estreitar o relacionamento com seus clientes internos e, através de uma relação sadia e transparente estabelecer uma parceria, tornando o cliente interno um forte aliado aos negócios.

Deixando-o a par de todos os propósitos, objetivos e metas e, desta forma, valorizá-lo é fundamental para o alcance do sucesso das organizações, mas também, é importantíssimo para reconhecer e valorizar seus colaboradores enquanto seres humanos, atendendo suas necessidades e preocupando-se com sua satisfação e bem-estar.

REFERÊNCIAS

BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. **Revista Temática Endomarketing**: o desafio de fidelizar o cliente interno, v. 8, n. 01, jan. 2012. Disponível em: <<http://www.insite.pro.br>>. Acesso em: 6 Jul. 2019.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing**: como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o Marketing Interno**. São Paulo: L&PM Editores, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. São Paulo: L&PM Editores, 2003.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a Face com o Endomarketing**: o papel estratégico das lideranças no processo da informação. São Paulo: L&PM Editores, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z**. Porto Alegre: Dora Luzzatto, 2007.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing, educação e Cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LERAY, Mauro. **Tópicos de Marketing Digital**. São Paulo: Editora Perse, 2017.

LERAY, Mauro. **Marketing Descomplicado** – Introdução à Administração de Marketing. Ananindeua: Editora Itacaiúnas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PONCHIROLLI, Osmar. **O Capital Humano como Elemento Estratégico na Economia da Sociedade do Conhecimento sob a Perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo**. Florianópolis: UFSC, 2000.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de Serviços e Marketing Interno**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page. A rounded gray rectangle is centered on the page, containing the text 'Capítulo V'. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rectangle towards the vertical bar.

Capítulo V

TREINAR E DESENVOLVER COM METODOLOGIAS ATIVAS

Patrícia Vieira Santos⁵

Giovanna Soares Lopes Lima⁶

Paulo Eduardo Ribeiro⁷



Patrícia



Giovanna



Paulo

⁵ Administradora. Mestranda de Ciências Humanas Interdisciplinar na UNISA/SP. Graduada de Pedagogia na UNIVESP/SP. Integrante da Coordenadoria Sudeste – Prefeitura de SP. Professora Universitária na Piaget em Suzano/SP. Tutora EAD. Palestrante. Coautora do Livro Educação: inovações e ressignificações: capítulo - Reaprender para ensinar: metodologias ativas uma nova visão de ensino-aprendizagem. patricia-vsts@gmail.com

⁶ Graduada em Gestão de Recursos Humanos na Faculdade de Tecnologia - FATEC Ipiranga “Pr. Enéas Tognini”, Estagiária de Ensino Superior em Gestão de RH no SENAI - SP e Coautora do Livro Gestão de Recursos Humanos com foco na AAP Atividade Autônoma de Projeto - Volume III, Capítulo: Estruturação de Plano de Carreira: Corelli Express Logística e Transportes. giovannalopeslima@outlook.com

⁷ Mestre em Psicologia da Saúde. Pós-Graduado em Gestão de RH e Psicologia Organizacional e em Docência no Ensino Superior. Bacharel em Administração de Empresas. Coordenador dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Gestão de RH e Logística da Faculdade Piaget/Suzano. p.eduardo.ribeiro@uol.com.br

Resumo: Treinamento e desenvolvimento de pessoas, tanto no âmbito nacional quanto internacional não é novidade, e os resultados esperados também não mudaram muito ao longo dos anos. Ainda hoje as organizações buscam aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar suas habilidades, mas principalmente desenvolver ou modificar comportamentos e aumentar a capacidade de lidar com situações abstratas. Talvez o que tenha começado a mudar é a forma de se fazer isso. Cada vez mais se espera que as pessoas gerenciem seu conhecimento e nesse sentido as metodologias ativas tendem a ser uma ferramenta interessante no que se refere ao processo de desenvolver pessoas. Metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, e cada vez mais é possível observar isso também nas organizações que investem em equipes de Alta *Performance*. O estudo foi feito a partir de levantamento bibliográfico e da utilização de livros, artigos, monografias, teses e dissertações adquiridas de fontes seguras de consulta. Por se tratar de uma pesquisa envolvendo apenas levantamento bibliográfico, não houve a participação de pessoas nesse estudo.

Palavras-chave: Treinamento; desenvolvimento; metodologias ativas, competências

Abstract: Training and development of people, both nationally and internationally is not new, and the expected results have not changed much over the years either. Even today organizations seek to increase people's knowledge, improve their skills, but mainly to develop or modify behaviors and increase their ability to deal with abstract situations. Perhaps what has begun to

change is how to do it. People are increasingly expected to manage their knowledge, and in this sense active methodologies tend to be an interesting tool in the process of developing people. Active methodologies are teaching strategies centered on the effective participation of students in building the learning process, and it is increasingly possible to see this also in organizations that invest in High Performance teams. The study was made from bibliographic survey and the use of books, articles, monographs, theses and dissertations acquired from safe sources of consultation. Because it was a research involving only bibliographic survey, there was no participation of people in this study.

Key words: Training; development; active methodologies, skills

INTRODUÇÃO

Treinar e desenvolver pessoas não é novidade, seja no âmbito nacional ou internacional, mas parece ser possível afirmar que cada vez mais os gestores responsáveis pelo desenvolvimento de pessoas têm dado maior atenção ao fato da formação de competências, principalmente após o advento da globalização em meados da década de 1990 do século passado, e principalmente com a chegada do século XXI.

Ribeiro (2013) lembra que uma maneira simples e bastante utilizada para entender o que significa a palavra competên-

cias no sentido acima descrito, é entender o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa, em outras palavras é o velho e bom CHA⁸ da administração.

Uma definição um pouco mais técnica e elaborada foi proposta por Zarifian (2008) sugerindo que competência profissional é uma combinação de saber fazer, ou seja, os conhecimentos, além das experiências e comportamentos.

Em outras palavras o autor tenta deixar claro que competência no contexto abordado tem a ver com a competência do próprio indivíduo e não com a qualificação para um emprego.

Mas o que isso tem a ver com Treinamento, Desenvolvimento e principalmente com Metodologias Ativas?

A resposta para esse questionamento é: tudo.

Competência está diretamente ligada com a capacidade que cada indivíduo tem de “tomar iniciativa” e também de “assumir responsabilidades” diante de situações profissionais (ZARIFIAN, 2008).

Mas não há como abordar esse assunto sem lembrar os estudos de Prahalad e Hamel, que juntos deram no final da década de 1980 do século XX uma contribuição bastante significativa quando definiram o conceito de “competências essenciais”, ou simplesmente *core competence* como é comumente chamada pelos estudiosos sobre o assunto (FLEURY; FELURY, 2004).

Core Competence é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um

⁸ O CHA é um acrônimo que formado a partir de três critérios: Conhecimento, Habilidade e Atitude, o conceito é utilizado pela gestão de pessoas.

determinado benefício aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1995).

Para Prahalad e Hamel (1990) competência nada mais é do que a capacidade que algumas pessoas têm de conseguir misturar, combinar e integrar seus recursos, sejam eles humanos, financeiros, etc., em produtos e/ou serviços.

As pessoas continuam sendo o principal ativo de uma organização, sendo assim o processo de Gestão de Pessoas é fundamental no processo de treinamento e desenvolvimento, e porque não dizer, no processo de aquisição de novas competências.

Mas as formas tradicionais de aquisição e desenvolvimento de competências cada vez mais dão espaço para novos métodos e é nesse sentido que a utilização de metodologias ativas começa a ganhar espaço, não apenas em sala de aula, como também nas organizações que cada vez mais buscam pessoas autônomas e empreendedoras.

Ribeiro (2017) lembra que autonomia é uma competência essencial na moderna gestão de pessoas, principalmente quando há o incentivo para que as pessoas contribuam de maneira efetiva com os objetivos organizacionais, muito mais do que apenas com sua força de trabalho.

Organizações no mundo todo cada vez mais começam a perceber que para prosperar elas precisarão investir fortemente na gestão de seu pessoal, e isso será fundamental para que elas consigam otimizar o retorno sobre os investimentos realizados (CHIAVENATO, 2014).

Para entender melhor o que foi dito até o momento, se faz necessário entender o que é, para que serve e como funciona a moderna gestão de pessoas.

São seis os processos de Gestão de Pessoas segundo Chervenato (2014), sendo que todos, ainda segundo o autor, são intimamente relacionados entre si, e todos se influenciam a ponto de cada um dos seis processos poder em algum momento favorecer ou prejudicar os demais quando utilizados de maneira equivocada.

Os seis processos de gestão de pessoas segundo o autor são:

- **Processos de Agregar Pessoas:** São os processos que têm por objetivo incluir novas pessoas na organização e incluem os processos de Recrutamento e Seleção de pessoas;
- **Processos de Aplicar Pessoas:** São os processos que têm como objetivo desenhar as atividades que as pessoas irão desempenhar na organização, por exemplo, o desenho de cargos;
- **Processos de Recompensar Pessoas:** São aqueles utilizados com o intuito de incentivar e satisfazer as necessidades individuais das pessoas, entre eles programa de remuneração e benefícios;
- **Processos de Desenvolver Pessoas:** São aqueles utilizados para capacitar o capital humano, esse tópico será melhor explorado em breve;
- **Processos de Manter Pessoas:** São aqueles utilizados com o objetivo de fazer com que as pessoas queiram permanecer, principalmente à partir da criação de condições (ambientais e psicológicas) satisfatórias; e

- **Processos de Monitorar Pessoas:** Que servem para acompanhar e controlar as atividades das pessoas.

Os seis processos podem ser melhor entendidos na representação abaixo:



Fonte: Os autores. Adaptado de Chiavenato (2014)

Para efeito desse estudo, no entanto, serão abordados apenas dois dos seis processos da moderna gestão de pessoas, o processo de agregar pessoas, e o processo de desenvolver pessoas, pois ambos estão diretamente relacionados com o tema central desse estudo.

PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

O processo de agregar pessoas tem como objetivo criar rotas de entradas para as pessoas nas organizações, em outras palavras visa abastecer as empresas de pessoas capazes de alinhar suas características pessoais às características organizacionais e

dessa forma contribuir com os objetivos da organização (CHIAVENATO, 2014).

Mas antes de abordar T&D (Treinamento e Desenvolvimento), é necessário retomar conceitos fundamentais no papel primordial do R&S (Recrutamento e Seleção), ferramentas essenciais no processo de agregar pessoas.

O processo de R&S tem como objetivo divulgar as posições vagas aos candidatos e estes, julgando-se aptos para ocupá-las, se candidatam.

São diversos canais de divulgação de vagas, sendo os quadros de aviso e a *intranet* os mais comuns quando ocorre o recrutamento interno, ou seja, as vagas são ofertadas para os funcionários dentro da empresa e estes trabalhadores terão seus postos de trabalho alterados, se selecionados.

No que tange o recrutamento externo as vias de divulgação são, as agências de empregos físicas ou *on-line*, sites da própria organização, revistas, jornais, cartazes e no século XXI tornou-se muito comum, a divulgação pelas redes sociais.

Para Chiavenato (2010) "o recrutamento é o processo de localização, identificação e atração de candidatos para organização."

Já a seleção Chiavenato (2010, p. 42) conceitua como:

Um processo de avaliação de candidatos para assegurar a escolha do mais apto ao trabalho. Assim, a seleção de pessoas é, ao mesmo tempo, uma comparação e uma escolha e termina com uma decisão.

Para que possa ser científica e alcançar certa precisão, ela precisa estar baseada nas Características pessoais que a oportunidade oferecida exige do seu futuro ocupante.

Segundo William B. Werther Jr.; Keith Davis (1983) “Recrutamento é o processo de encontrar e atrair candidatos capazes para solicitação de emprego”

Porém a Seleção é definida por William B. Werther Jr.; Keith Davis (1983, p.181) como:

Uma série de passos específicos para decidir que recrutados devem ser contratados. O processo começa quando os recrutados solicitam emprego e termina com a decisão de contratar.

Nota-se que o recrutamento e seleção têm papel que representa um ponto estratégico dentro da gestão de pessoas, tendo em vista, que um processo concluído de forma equivocada pode ocasionar prejuízos financeiros, uma vez que existe investimento tanto de tempo como de valores para as ações de recrutar, selecionar, treinar e oferecer o produto ou serviço final ao consumidor que em alguns casos pode chegar a não virar um cliente, pois a organização não ofereceu credibilidade a ponto de fidelizá-lo.

Existem múltiplos fatores que podem influenciar a criação e a manutenção de uma equipe de Alta *Performance*.

Cabe ressaltar que no momento atual com quase treze milhões de desempregados no Brasil, segundo coluna de economia do site Uol, o selecionador deve considerar a importância do descritivo de cargos e salários da empresa, pois a separação que requer uma filtragem detalhada dos currículos pode esbarrar em candidatos com o potencial tanto elevado como muito abaixo do

esperado, porque os profissionais em busca de recolocação profissional, em alguns momentos tendem a buscar posições no mercado de trabalho que não condizem com a sua formação e experiência.

De acordo com Pontes (2000, p.41):

A eficiência de um sistema de avaliação de cargos e administração de salários repousa no desenvolvimento aprimorado das descrições e especificações de cargo fornecem o alicerce firme para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Para Chiavenato (2010, p. 80) a Administração de Salário (AS) como chama, trata-se de:

Uma área de ARH que se fundamenta em um sistema lógico de comparações internas e externas dos cargos e de seus respectivos salários. Sua função é definir estruturas salariais capazes de garantir o equilíbrio interno dos salários – em relação aos cargos da empresa – e o equilíbrio externo dos salários – em relação aos salários pagos no mercado de trabalho aos mesmos cargos existentes na empresa.

O autor lembra ainda, que em uma abordagem moderna do processo de agregar pessoas, o enfoque estratégico deve prevalecer, isso significa dizer que é importante ter em mente que as necessidades organizacionais a longo prazo devem ser atendidas, e uma maneira de fazer isso é sempre buscar a pessoa certa, para o lugar certo e de preferência para a empresa certa.

Dessa forma diminui-se o risco de iniciar o processo de gestão de maneira equivocada, pois como foi abordado anteriormente, os processos de gestão de pessoas interagem entre si, e uma contratação equivocada pode trazer problemas significativos que talvez nem mesmo o processo de desenvolver pessoas possa resolver.

Desse modo é possível então passar para o próximo tópico a ser explorado nesse estudo, o processo de desenvolvimento de pessoas.

PROCESSO DE DESENVOLVER PESSOAS

O processo de desenvolver pessoas pode ser entendido como:

Processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação (CHIAVENATO, 2014).

Mas é preciso fazer uma consideração importante antes de prosseguir, que diz respeito às diferenças entre treinar e desenvolver pessoas, afinal não é incomum encontrar pessoas que fazem confusão de conceitos ou ainda que entendem que os dois construtos são a mesma coisa.

Para Chiavenato (2010, p. 60) o treinamento é:

Um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências. é um processo educacional e de curto prazo, porque visa a formação e à preparação das pessoas. está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização.

Já Marras (2011, p. 158) define o treinamento como:

Um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Marras (2011) também esclarece que treinamento e desenvolvimento não é a mesma coisa, apesar de usarem técnicas em comum, tem finalidades diferentes e explica que treinamento tem como objetivo preparar o colaborador para tarefas específicas e já o desenvolvimento em si busca trazer a visão da empresa em geral e capacitá-lo para tarefas a médio e longo prazo.

Parece ser possível afirmar a partir de ambos que o treinamento e desenvolvimento, ajudam os colaboradores a criarem ou aperfeiçoarem competências para melhor desempenharem suas atividades em geral, auxiliando sanar os gaps das organizações atingindo assim o seu objetivo estratégico.

De acordo com Ribeiro (2014) treinar está relacionado ao curto prazo e geralmente refere-se ao próprio cargo ocupado. Espera-se com treinamentos entre outras coisas, por exemplo, mudanças de comportamento ou ainda aquisição de habilidades técnicas.

Já o desenvolvimento está relacionado a médio e longo prazo e geralmente refere-se ao plano de carreira (RIBEIRO, 2014).

Muitas organizações, no entanto não dão a devida atenção a sequência dos processos e ignoram as etapas naturais de um processo de gestão de pessoas, e em algum momento terão que tomar a difícil decisão entre treinar e desenvolver pessoas que ainda não estão prontas e até demiti-las caso cheguem a conclusão que não há o que fazer nem como melhorar suas competências.

Diversas ferramentas podem (e devem) ser utilizadas no desenvolvimento de pessoas caso se chegue a conclusão que é o melhor a fazer com pessoas que acabam de ingressar na organização, mas quando se pensa no efetivo como um todo, o desenvolvimento parece ser essencial e até mesmo questão de sobrevivência e as metodologias ativas parecem ser uma excelente opção.

Com base nisso, três questões são importantes para reflexão antes de prosseguir:

- Você já contabilizou o preço de não treinar a sua equipe e deixar de desenvolver os talentos?
- Você já idealizou ter um time de *Alta Performance* que consiga desenvolver as atividades e ultrapassar as metas estipuladas?
- E se você pudesse utilizar uma estratégia de ensino-aprendizagem que capacite e possibilite o aumento do envolvimento dos participantes no processo de aprender e sugerir novos caminhos para a organização?

Não se pretende apresentar nesse estudo uma receita pronta para solucionar as questões referentes ao desempenho humano nas empresas, porque cada instituição tem as suas peculiaridades e metas, contudo, parece possível afirmar que o ponto de partida é extinguir a visão retrograda que treinamento é um gasto desnecessário, que os funcionários são pagos para realizar determinada função com excelência o tempo todo, e cumprem exatamente a sua obrigação, e caso não a faça será demitido.

Com o passar dos anos e inovação na tecnologia o ser humano tem buscado se desenvolver cada vez mais, além de buscar se aperfeiçoar em suas atividades do dia a dia, sejam elas, pessoais ou corporativas, buscando várias formas de desenvolvimento para o mercado de trabalho contemporâneo, como por exemplo, o T&D nas organizações onde exercem suas funções.

Apesar de muitas organizações mostrarem o contrário, fosse o tempo que os funcionários eram vistos como números, aliás, é essa conduta que se espera em pleno século XXI, com tanto acesso, ou seja, facilidade e rapidez às informações e ao conhecimento.

Sendo assim, a intenção neste estudo é refletir a partir do uso e agrupamento de possíveis estratégias pedagógicas que poderão ser utilizadas por educadores, líderes, gestores e todos aqueles envolvidos com gestão de pessoas no treinamento e desenvolvimento de pessoal.

TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Refleta sobre a seguinte situação: não há nada mais desagradável para um participante de um treinamento ou palestra que sentir que está destoando do ambiente, pensar e avaliar que o tema abordado não tem a mínima ligação com a sua perspectiva profissional e com as funções que executa no momento e ou pretende desempenhar.

É possível pensar em pelo menos duas situações que ocorrem e talvez o trabalhador ou ouvinte não consiga enxergar que o conteúdo tem sim pertinência com o seu trabalho ou ainda que possa ter ocorrido um equívoco estratégico, isto é, um erro de avaliação e direcionamento estratégico sobre o público-alvo do treinamento ou palestra.

A rotina da gestão de pessoas é dinâmica, em algumas empresas chega ser frenética e desgastante.

Todavia, não é difícil encontrar organizações que têm ótimos setores que cuidam do seu capital humano, dão um excelente suporte aos trabalhos nos mais diversos subsistemas da gestão de pessoas, entretanto, os funcionários do próprio RH muitas vezes não tem vida social e às vezes afetiva, resumindo moram dentro dos seus departamentos, trabalham muitas vezes de doze a dezesseis horas.

Muitos desses colaboradores acumulam doenças como LER (Lesões por Esforços Repetitivos) e DORT (Distúrbios Osteomusculares Relacionado ao Trabalho), além de gastrites, dores lombares, entre outras.

É importante ressaltar que segundo Belucci (2002, p. 13):

A OIT (Organização Internacional do Trabalho) e a OMS (Organização Mundial da Saúde) definem como objetivos para saúde ocupacional os seguintes itens: Promoção e manutenção do mais alto grau de bem-estar, físico, mental e social de trabalhadores de todas as ocupações; Prevenção de deterioração de saúde dos trabalhadores causadas pelas condições de trabalho; Proteção aos trabalhadores em seus empregos contra os riscos de fatores ou agentes prejudiciais a sua saúde; Colocação e manutenção do trabalhador em emprego adequado as suas aptidões físicas e psicológicas.

O art. 66 da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) assegura que o colaborador deve ter um período de descanso de onze horas consecutivas entre uma jornada e outra.

Já no art. 67, garante ao colaborador um descanso de pelo menos 24 horas semanais.

Com base nesses dois artigos e no acima exposto, se faz necessária uma pequena reflexão: Será que o RH não tem gestores que olham para os profissionais de forma mais humanizada?

Outra questão é o dilema que os profissionais da Gestão de Pessoas enfrentam, muitos são sabedores da legislação trabalhista e por inúmeros motivos que não cabem julgar se submetem a essas atividades.

Onde fica a qualidade de vida no trabalho (QVT)?

Segundo a psicóloga Edina Bom Sucesso, a Qualidade de Vida no Trabalho:

Não decorre apenas de salário acima do mercado e de invejável plano de benefícios. Resulta também do tratamento humano, da gentileza, de leveza nas relações, da possibilidade de expressão do ponto de vista divergente, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que faz.

No campo conceitual, o trabalho do Walton (1975) apud Limongi-França (2016) forneceu um modelo de análise de experimentos importantes de Qualidade de Vida no Trabalho com oito categorias conceituais como critérios de QVT, incluindo:

- Compensação justa e adequada,
- Condições de trabalho seguras e saudáveis,
- Oportunidades imediatas para desenvolver e usar as capacidades humanas,
- Oportunidades futuras para o crescimento contínuo e a garantia de emprego,
- Integração social na organização,
- Constitucionalismo na organização,
- Trabalho e espaço total na vida do indivíduo, e
- Relevância social do trabalho.

Embora não sejam desconhecidas a diversidade das preferências e as diferenças individuais relativas a cultura, classe social, educação, formação e personalidade, tais fatores são intervenientes, de modo geral, na Qualidade de Vida no Trabalho.

De acordo com a afirmação acima, parece possível concluir a importância da QVT para a vida pessoal e profissional dos colaboradores e o movimento de manter equipes de Alta *Performance*, pois o não aperfeiçoamento das pessoas e equipes tendem, a longo prazo, a gerar baixo índice de motivação e produtividade.

Para Costa (2013, p. 82):

Equipes semiautônomas, de elevado grau de comunicação, que reavaliam periodicamente suas metas, que possuem habilidades complementares, flexibilidade, confiança e comprometimento, só podem ser assim denominadas neste cenário contemporâneo, de equipes de *Alta Performance*, aliadas ao importante papel estratégico no sucesso empresarial das organizações.

As equipes de *Alta Performance* são formadas e desenvolvidas através de uma série de fatores, devido a isto Schaefer Júnior (2017) diz que existem sete características que formam uma equipe de *Alta Performance*, sendo elas:

- Ambiente de aprendizagem;
- Liderança;
- Maturidade;
- Pertencimento;
- Estrutura organizacional;
- Expectativa por resultado; e
- Capacitar e desenvolver talentos.

Segundo o autor a gestão é fundamental para o sucesso das equipes, onde envolve dois pontos principais como estrutura organizacional e liderança.

Para Figueiredo (2006, p.02):

Para obter-se uma equipe de *Alta Performance* deve-se promover o trabalho em equipe, um clima organizacional favorável, sempre enfatizar o quanto será importante o papel de cada pessoa dentro da empresa, independente da sua função, motivar sempre

os colaboradores, promover os objetivos a serem alcançados e reconhecer a importância de todos os envolvidos no processo. O capital intelectual é o que a empresa tem de maior valor, por isso cabe às organizações investirem em treinamentos, benefícios e programas motivacionais que promovam a satisfação destes colaboradores.

É possível entender que equipes de *Alta Performance* tendem a se desenvolver através de longo prazo, aonde o gestor conduz pessoas a se desenvolverem continuamente levando em consideração o objetivo estratégico da organização, tendo como relevância a gestão do conhecimento e suas formas de transferência, a singularidade de cada indivíduo e reconhecimento dos esforços e resultados obtidos pela equipe.

Isso poderá se aperfeiçoar à medida que a equipe se submete a situações onde necessita colocar o trabalho em prática e também quando os colaboradores em si passam por treinamentos frequentes para desempenharem melhor suas tarefas e sendo desenvolvidos a longo prazo para um objetivo maior, pode-se ver então a importância do T&D de uma equipe como um todo.

Cada vez mais as pessoas, seja nas organizações ou em sala de aula, precisam estar conectadas com as atualizações do mercado de trabalho, essa ação requer necessariamente buscar aperfeiçoar continuamente suas competências.

Nesse ponto é possível fazer uma analogia com o futebol, o jogador precisa treinar o conhecimento técnico, o atleta precisa jogar com destreza, a habilidade, o competidor precisa quer alcançar o objetivo, a atitude, entretanto, não é difícil conversar

com discentes e diversas pessoas que não conhecem o *LinkedIn*⁹, que é uma rede de relacionamento profissional em voga no momento.

Outro dia em conversa com um motorista de aplicativo foi possível verificar a importância da atualização e conectividade, ele disse que após trinta anos de serviços exemplarmente prestados a uma grande montadora foi demitido, assim, estava terminando o seu primeiro curso técnico e partindo para a universidade, se inscreveu em sites de empregos e nas mais diversas redes voltadas a vagas de emprego.

Deste modo, o serviço de motorista é provisório e o investimento em conhecimento e atualização é constante.

Em resumo as organizações buscam a treinar pessoas por três motivos, contratação, atualização que inclui a modernização de sistemas e processos e baixo desempenho.

Já o desenvolvimento está ancorado na retenção de talentos e potencialização de futuros líderes e ou gestores.

A partir das colocações acima parece ficar claro que o recrutamento e seleção, a descrição de cargos e salários e o treinamento e desenvolvimento em compasso possibilitam a formação e a continuidade de equipes de Alta *Performance*.

⁹ *LinkedIn* é uma rede social de negócios fundada em dezembro de 2002 e lançada em 5 de maio de 2003.

METODOLOGIAS ATIVAS, TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E A ALTA *PERFORMANCE*

Metodologias ativas é um termo muito utilizado no século XXI, não que as ações que são empregadas a partir do entendimento dela sejam novas, mas sim o contexto que a sua utilização está inserido.

As organizações, assim como as IES (Instituições de Ensino Superior) passam por um momento de mudança e adaptação na utilização e novos métodos na relação ensino/aprendizagem.

Hoje existem universidades corporativas e as IES cada vez mais investem no EaD (ensino à distância), sendo assim, parece ser possível afirmar que as metodologias ativas em algum momento deixarão de ser um assunto novo e as pessoas começarão a utilizar as ferramentas de maneira natural.

Talvez um problema a ser administrado, principalmente pelas organizações, é como convencer as pessoas mais velhas dos benefícios dessa nova metodologia, afinal ainda é possível encontrar pessoas que nasceram na década de 1960, 1970 e até mesmo 1980 nas organizações, pessoas mais conservadoras e mais resistentes, pelo menos a priori, as mudanças.

Em termos acadêmicos, analisando o perfil discente que chega às IES nota-se que as gerações Y e Z, são extremamente conectadas ao mundo digital, e ainda a última mais que a primeira.

Para um melhor entendimento das diferenças entre indivíduos da geração Y e da geração Z observe o quadro abaixo.

Quadro 1. As principais diferenças entre as gerações Y e Z

GERAÇÃO	Y	Z
NASCIMENTO	(1981-2000)	(a partir de 2001)
TRAÇOS MARCANTES	Globalização Internet	Redes Sociais Conectados
COMPORTAMENTO	Questionadores Globais	Realistas Ativistas Ponderados
CONSUMO	Experiências	Verdade
REPRESENTANTES	Neymar (Jogador de Futebol) Nasceu em 1992	Maísa Silva (Influenciadora e You- tuber brasileira) Nasceu em 2002

Fonte: Os autores. Adaptado de Corrêa Júnior; Lima; Conceição; Souza; Konrad (2016)

Parece possível afirmar então que as pessoas pertencentes às gerações Y e Z são indivíduos *high tech*, ou seja, amplamente antenados e tecnológicos.

Metodologia ativa é método, ou seja, um caminho de aprendizagem compostos por fases e com objetivo, utilizado didaticamente, como estratégia pedagógica nas instituições de ensino, e tem por objetivo centrar os discentes no processo, visando a uma aprendizagem ativa e significativa, a partir da participação construtiva do discente.

Deste modo, entende-se que a base do processo é configurada mediante o envolvimento dos educandos desde o começo da ação, que poderá ser mediada ou não pelas tecnologias.

O método propõe a elaboração de situações de ensino que provam uma aproximação crítica do aluno

com a realidade; a reflexão sobre problemas que geram curiosidade e desafio; a disponibilização de recursos para pesquisar problemas e soluções; a identificação e a organização das soluções hipotéticas mais adequadas à situação, bem como sua aplicação. (RAMOS; MUNHOZ, 2018, p.13 e 14).

De acordo com Moran (2018, p.4), “metodologias ativas são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes na construção do processo de aprendizagem, de forma flexível, interligada e híbrida”.

O autor reitera que o indivíduo aprende de forma mais ativa, se o ambiente encontrado é significativo a ele, citando Freire, Ausubel, Rogers e outros educadores e estudiosos.

Com isso, os processos que tendem a estimular o aprender a aprender dos alunos, remetem ao aprendizado ativo.

Reitera Mattar (2017, p.21) que “a metodologia ativa pode ser concebida como uma educação que pressuponha a atividade (ao contrário da passividade) por parte dos alunos”.

Deste modo, é possível entender que as metodologias ativas, que favorecem a aprendizagem ativa, são as estratégias de ensino que mudam o lugar do educando no processo de ensino-aprendizagem, colocando-o no centro dessas atividades, ou seja, eles passam a ser os atores principais na busca e na construção do conhecimento.

Acerca das afirmações dos autores acima e visando os benefícios do processo nota-se que:

O objetivo é impulsionar a abertura para a autonomia do aluno em relação ao seu aprendizado que

passa ser o aprendente e é estimulado a apresentar seu conhecimento prévio, refletir sobre o tema proposto e buscar bibliografias complementares para construir novas ressignificações (SANTOS, 2018, p.187).

Mattar (2017), Ramos; Munhoz (2018) Moran (2018) e Santos (2018) apresentam em suas considerações sobre a aprendizagem ativa a necessidade de mudança no processo de ensino-aprendizagem, pois o aluno passa a ser o protagonista da busca pelo saber, abandonando o papel exclusivo de ouvinte passivo, contudo, cabe ressaltar que o professor continua com a função fundamental no processo de ensino, isto é, estratégico, porque ele orientará os educandos sobre as etapas a serem seguidas de acordo com cada tipo de atividade desenvolvida.

No contexto organizacional essa função é do gestor de pessoas.

Com isso, as ações que envolvem as metodologias ativas, assim como qualquer outro recurso utilizado em aula, devem ter as etapas pedagógicas organizadas e um objetivo a ser atingido.

De acordo com Anastásio (2015), em uma visão da formação universitária médica, o debate em torno das metodologias ativas evoca o questionamento sobre as formas tradicionais de ensino e aprendizagem, cuja base é formada pela transmissão, assimilação e reduzida à memorização no ensino superior.

Deste modo, quando se trata de Metodologias Ativas, caracteriza-se outro tipo de relação entre professores, considerados profissionais do ensinar e fazer aprender, e os seus parceiros, ti-

dos como estudantes universitários, a respeito da ciência existente e à disposição da formação de profissionais do terceiro grau.

A partir do entendimento do conceito das metodologias ativas no que tange ao engajamento, a busca pelo saber e a aprendizagem colaborativa e ainda refletindo sobre a importância do diferencial competitivo de uma organização mediante a manutenção da satisfação dos clientes e a expansão no número de compradores, entende-se que essa estratégia pedagógica pode ser agregada ao treinamento e desenvolvimento de pessoal na busca da potencialização do time e na formação de uma equipe que extravase os resultados, ou seja, uma equipe de *Alta Performance*.

BUSCANDO A EXCELÊNCIA: METODOLOGIAS ATIVAS PARA TREINAR E DESENVOLVER

Em sala de aula, dentre a gama de metodologias ativas disponíveis, uma que tem trazido resultados bastante satisfatórios é a utilização do emprego do método do caso, que é uma metodologia de ensino desenvolvida a partir 1870 na escola de direito da Universidade de *Harvard* por Christopher Columbus Langdell, logo depois foi incorporado pela escola de administração da mesma IES, sendo institucionalizado como metodologia básica de ensino e difundido amplamente para ensino e estudo das práticas gerenciais.

Cervo; Bervian; Da Silva (2007, p. 53) lembram que “o estudo de caso é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família,

grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida”.

Assim nesta proposta os discentes discutem e lançam soluções para os casos propostos pelos educadores.

Apesar da metodologia de ensino parecer simples, ela exige o trabalho colaborativo dos alunos, pesquisa em livros, sites e revistas especializadas para em conjunto com os colegas chegarem a uma resolução para o caso.

Nesta metodologia ativa os alunos incorporam os personagens reais da história e passam a ter a visão do ponto estratégico da pirâmide corporativa (MATTAR, 2017).

Por ter características desafiadoras, o método do caso é uma ferramenta utilizada com frequência nos cursos de ciências contábeis, tecnológicos na área de gestão e demais cursos em que os gestores enfrentam o dilema dos processos decisórios.

Para (LEAL; MEDEIROS; FERREIRA 2018):

Nos cursos de graduação, como direito, administração de empresas, marketing e mesmo aqueles pertencentes à área da saúde, a aplicação do método do caso, também é chamado de case, tem se propagado como uma ferramenta de estudo adequada.

No método do caso como os alunos sabem que apresentarão o produto final dos seus estudos ao concluírem a atividade, eles se sentem motivados a desenvolver a ativamente as etapas propostas.

Outro aspecto positivo é que casos reais ou fictícios que envolvam ou que se relacionem com o cotidiano profissional dos discentes os deixam mais instigados em solucionar a questão.

Deste modo, ao se fazer uma analogia com o treinamento e desenvolvimento, é possível colocar em prática essa metodologia após uma análise prévia da implementação desse recurso pedagógico com os colaboradores.

As metodologias ativas são aliadas ao desenvolvimento de competências:

As metodologias ativas podem ser adotadas para desenvolver as competências relevantes no século XXI sob a perspectiva da pedagogia, da andragogia e da heutagogia. A pedagogia geralmente está vinculada à educação tradicional de crianças e adolescentes educacionais, em contextos nos quais o professor assume maior responsabilidade em orientar as experiências de aprendizagem vividas por estudantes. A andragogia, por sua vez disseminada pelo trabalho de Malcolm Knowles na década de 1970, é direcionada à educação de adultos, particularmente os inseridos no contexto educacional de trabalho, levando em consideração aspectos como experiências, motivações e necessidades de aprender. Por fim a heutagogia, termo cunhado por Hase e Keyon, surge como resposta às demandas da era digital, em que as informações disponíveis são abundantes e os indivíduos têm autonomia para decidir e avaliar o que, como e quando aprender (FILANTRO; CAVALCANTI, 2018, p.19).

Após análise das afirmações das autoras, entende-se que as metodologias ativas, são estratégias que valorizam o conhecimento prévio do aluno, são aderentes ao uso da tecnologia e potencializam o processo de aprendizagem dos alunos, cujo foco neste artigo são os colaboradores na busca da formação de times de *Alta Performance*.

A partir do momento que é solicitado ao ouvinte que ele solucione um determinado problema, automaticamente ele é envolvido na busca de um resultado que atenda ao objetivo final, esta é a premissa do método do caso e em geral as metodologias ativas tendem a apresentar uma problemática para que as pessoas, individualmente ou em grupo, apresentem propostas de melhoria nos resultados ou solução para problemas.

CONCLUSÃO

Como foi abordado no início, treinar e desenvolver pessoas não é algo novo, mas cada vez mais os gestores que têm essa tarefa, não só têm dado maior atenção ao fato de que treinar e desenvolver pessoas é fundamental para a sobrevivência, como também têm buscado formas diferentes das tradicionais para realizar essa tarefa.

Os objetivos, porém, continuam sendo os mesmos, em outras palavras ainda se espera que as pessoas possam aumentar seus conhecimentos, melhorar suas habilidades, mas cada vez mais se espera que elas consigam desenvolver e/ou modificar seus comportamentos e principalmente aumentar seus níveis de abstração.

Muitas organizações ainda se utilizam de métodos tradicionais de gestão de pessoas, seja no momento de contratar alguém durante o processo de agregar pessoas ou mesmo na forma de remuneração no processo de recompensar pessoas, mas cada vez mais se tem optado por metodologias diferentes para aquisição e desenvolvimento de competências ou ainda na retenção ou atração de pessoas.

Outro ponto que deve sempre ser lembrado quando se fala de treinar e desenvolver com metodologias ativas, é o fato de que nenhum aprendizado acontece se não houver por parte das pessoas envolvidas a pré-disposição na aquisição de novos conhecimentos, daí a dúvida se vale a pena investir em treinamento quando se faz o processo de R&S de maneira equivocada, ou ainda se vale a pena investir em pessoas que ainda não estão preparadas para assumir cargos mais elevados quando não se tem tempo hábil pra treiná-las.

Por outro lado, a utilização de metodologias ativas como ferramenta de treinamento e desenvolvimento faz com que as pessoas saiam de suas zonas de conforto e tenham que se expor, contribuindo de maneira ativa e não apenas com a força de seu trabalho manual, e cada vez mais se espera que as pessoas contribuam também com seu capital cognitivo.

Essa inversão no processo acaba sendo importante para organizações que buscam por pessoas com criatividade e iniciativa para alcançar os objetivos organizacionais.

É como salienta Kao (1996, p. 13-14) “para os gerentes, o cuidado e a promoção da criatividade não são mais apenas uma opção, são parte do currículo”.

Se por um lado existe essa nova demanda em busca de pessoas que entendam a necessidade de contribuir com seu conhecimento, por outro existe a necessidade de que os gestores abram espaço para esse novo conhecimento e nesse sentido a utilização de metodologias ativas tende a ser uma excelente opção no momento de treinar e desenvolver pessoas.

Outro ponto importante refere-se ao desenvolvimento de equipes de *Alta Performance*, pois é cada vez mais comum organizações adotarem a utilização de equipes, muitas vezes multifuncionais, na condução de projetos, e nem sempre as pessoas chegam no mesmo patamar de desenvolvimento.

Ainda há algumas divergências quanto aos estágios de formação de uma equipe, mas o que parece ser um fato é que independente de ser apenas uma equipe, ou uma equipe de *Alta Performance*, as pessoas envolvidas necessariamente deverão passar por alguns estágios.

Os estágios mais comuns encontrados na literatura são:

Fase 1 - Formação da equipe

Estágio inicial, onde as pessoas se conhecem pouco ou nada, há muitas dúvidas e perguntas e as pessoas tendem a ouvir mais do que falar.

Fase 2 - Conflito ou Tempestade

Geralmente nessa fase as pessoas já têm uma ideia melhor quanto aos objetivos e responsabilidades de cada um. É nessa fase que as pessoas percebem que trabalhar em equipe não é tão simples quanto a teoria pode supor.

Fase 3 - Normatização

As equipes que superam a fase do conflito têm grande chance de conseguir realizar o que se entende por trabalho em equipe. O desenvolvimento da *Alta Performance* se torna mais fácil e possível em equipes que atingem essa fase.

Fase 4 - Desempenho

É a fase onde se coloca a mão na massa, onde tudo que foi planejado é colocado em prática.

Nessa fase a equipe começa a enxergar o que no início parecia ser impossível de alcançar, e as conquistas começam a aparecer.

Fase 5 - Desintegração

Essa fase acontece apenas em equipes temporárias, em equipes permanentes o que se espera é que cada vez mais seus integrantes estejam aptos a assumir novos desafios, sempre com excelência e com o conceito de Equipes de *Alta Performance* muito além do título.

Uma pergunta que sempre surge quando se fala de equipes, e isso acontece independente da metodologia utilizada em seu desenvolvimento e treinamento, é quanto tempo geralmente demora para que as pessoas mudem de uma fase para outra.

A resposta é depende.

Depende da maturidade das pessoas e do quanto elas estão dispostas a mudar seus hábitos e costumes em prol de novas formas de fazer a gestão de pessoas, mas principalmente da matu-

ridade do gestor, que quanto mais rápido aprender com seus erros, quanto mais celebrar seus acertos com os membros de sua equipe e principalmente não tiver medo de investir em novas ferramentas, mais rápido a equipe pode alcançar o *status* de “Equipe de Alta *Performance*”.

Sendo assim, a partir do que foi apresentado até esse momento, parece ser possível afirmar que as metodologias ativas tendem a ser ferramentas altamente interessantes em um novo processo de gestão, não apenas dentro da sala de aula, mas também em organizações que estejam antenadas e dispostas a adotar ferramentas que busquem resultados diferentes a partir de modelos diferentes de desenvolvimento.

O que se espera para estudos futuros é que esse estudo possa trazer contribuições tanto para os pesquisadores quanto os interessados pelo assunto.

Por fim, uma sugestão final quanto a questão metodológica é que para estudos futuros seja considerada a participação de pessoas, para que a partir dos resultados coletados, frutos de suas percepções, seja possível alcançar resultados que possam apresentar uma interpretação dos assuntos aqui tratados, mais próximo possível da realidade.

REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa da Graças Camargos. **As bases teórico-metodológicas da educação de adultos e os desafios da metodologia ativa nos cursos de graduação**. In: MALPARTIDA, Humberto Miguel Garray; MARTINS, Anna Karenina Azavedo. (Coord.) Metodologias ativas de aprendizagem no ensino superior: relatos e reflexões. São Paulo: Intermeios, 2015.

BELLUSCI, Silvia Meirelles. **Doenças profissionais ou do trabalho**. 4ª ed. – São Paulo: editora SENAC, São Paulo.2002.

BOM SUCESSO, Edina. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R., **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

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

_____ **Iniciação a administração de recursos humanos**. 4ª ed. São Paulo: Manole, 2010.

CLT. **CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm - Acesso em julho de 2019

CORRÊA JÚNIOR, Carlos Cícero Marques; LIMA, Fabiana Alves de; CONCEIÇÃO, Iracélia Andrade da; SOUZA, Wagner Almeida de; KONRAD, Márcia Regina. **O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho**. Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 6, número 21, fevereiro de 2016

COSTA, Savio Ricardo Muniz Aires da. análise da construção do conhecimento nas equipes de alta performance: estudo de caso em uma

concessionária de energia elétrica. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=109369 – Acesso em julho de 2019

FIGUEIREDO, Keli dos Santos de Aguiar. **O Desempenho e a Alta Performance Profissional no Ambiente Organizacional**. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/3642/0> - Acesso em julho de 2019

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias Inovativas na educação presencial, a distância e corporativa**. 1.ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Alinhando estratégia e competência**. RAE, Vol. 44, nº1, Jan/Mar 2004.

KAO, J. **Jamming: the art and discipline o business creativity**. New York, Harper Business, 1996.

LEAL, Edvalda Araújo Leal; MEDEIROS, Cinta Rodrigues de Oliveira; FERREIRA, Layane Vitória. **O uso do método do caso de ensino na educação na área de negócios**. In: LEAL, Edvalda Araújo Leal; MIRANDA, Gilberto José; NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa (Orgs.). *Revolucionando a sala de aula: como envolver o estudante aplicando as técnicas de metodologias ativas de aprendizagem*. 1. ed.[2. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2018.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2ªed. – São Paulo:Atlas, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, João. **Metodologias Ativas: para educação presencial, blended e a distância**. 1ª ed. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

MAZUR, Eric. **Peer Instruction: a revolução da aprendizagem ativa**. tradução: Anatólio Laschuk. Porto Alegre: Penso, 2015.

MORAN, José. **Metodologias Ativas para uma aprendizagem mais profunda.** In: BACICH, Lilian; MORAN, José (Orgs.). Metodologias Ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

_____ **Metodologia Ativa: aplicação na orientação de projeto integrador para análise e valoração de marca – Brand Equity.** In: RAMOS, Anna Cristina Pascua; MUNHOZ, Carlos Eduardo (Orgs.). Metodologias Ativas: aplicações e vivências no ensino-aprendizagem da gestão. Embu-Guaçu, SP: Lumen et Virtus, 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários.** 8ª ed. – São Paulo: LTr, 2000.

Portal Uol - UOL ECONOMIA.. EMPREGOS E CARREIRAS. **Desemprego no país é de 12,3% e atinge 13 milhões de pessoas, diz IBGE...** – Disponível em <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2019/06/28/desemprego-pnad-continua-ibge.htm?cmpid=copiaecola> – Acesso em julho de 2019

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The Core Competence of the Corporation.** Harvard Business Review, p. 3-15, May/June, 1990.

_____ **Competindo pelo futuro.** Trad.: Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RIBEIRO, Paulo Eduardo. **O uso de indicadores no processo de gestão de pessoas.** In: Rafael Marcus Chiuzi (org.) – 2ª ed. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

_____ **Formação de Competências.** São Paulo: Cruzeiro do Sul Educacional. Campus Virtual, 2014.

_____ **Administrador de Empresas.** In: RIBEIRO, Paulo Eduardo; VIANNA, Gustavo Vidal (orgs.). **Competências essenciais para o profissional do século XXI.** São Paulo: ed. Biblioteca 24 horas, 1ª ed. – São Paulo, 2017.

SANTOS, Patrícia Vieira. **Reaprender para ensinar: metodologias ativas uma nova visão de ensino-aprendizagem.** In: SANTOS, Graça; ROXO, Fabiano; SITA, Maurício (Coords.). Educação: inovações e ressignificações. São Paulo (SP): Literare Books International, 2018.

SCHAEFER JUNIOR, Duilio Pedro. **Desenvolvimento de equipes de alta performance em ambientes organizacionais: um estudo de caso.** Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=5196173 – Acesso em julho de 2019

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2008.

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page. A rounded gray rectangle is centered on the page, containing the chapter title. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rectangle towards the vertical bar.

Capítulo VI

T&D COMO UMA FERRAMENTA DE ALTA PERFORMANCE, PARA ENGAJAR E MOTIVAR O CAPITAL HUMANO

Priscila Izabel Santos¹⁰



¹⁰ Administradora. Pós-Graduada em Gestão de Pessoas. Graduada de Pedagogia pela UNIVESP. Professora Voluntária de Inglês na ONG Cidadão Pro Mundo. Professora Voluntária de Inglês no Projeto Escola de Portas Abertas. Especialista e Business Partner com sete anos de experiência na área de administração de pessoal, com atuação em folha de pagamento, encargos sociais, admissão, integração de novos profissionais, treinamentos, rescisão, férias, benefícios, saúde ocupacional, ponto eletrônico e recrutamento & seleção.

Resumo

Mais do que uma ferramenta de desenvolvimento, T&D, caso seja bem estruturado, pode ser a chave para atrair e reter talentos, engajar e motivar os colaboradores, e manter a empresa competitiva no mercado.

Uma empresa que investe em treinamento é vista como uma empresa que valoriza o seu maior e melhor capital: as pessoas.

O desenvolvimento organizacional está diretamente ligado ao desenvolvimento pessoal e profissional do capital humano, utilizando uma estratégia de alta padrão e performance é possível obter resultados altamente satisfatórios.

Palavras chave: Ferramentas, desenvolvimento, engajar e motivar.

1. Um pouco de histórico

Treinamento e desenvolvimento é uma ferramenta extraordinária, com o propósito voltado ao ensinamento, aprendizado e crescimento dos profissionais, por meio desse instrumento é possível preparar as pessoas para assumir novas funções e desafios organizacionais, aprimorar o conhecimento e as habilidades, permitindo o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e conseqüentemente o crescimento da organização.

Para compreender como T&D pode ser uma ferramenta de alta performance para engajar e motivar o capital humano, é necessário entender os conceitos que norteiam esse recurso, qual é a base considerada para saber as aspirações e objetivos das pessoas, para então poder motivá-las e incentivá-las.

Quando fala-se de motivação, destacam-se três grandes teorias: a teoria das necessidades humanas de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da expectativa de Vroom, elas observam plenamente esta área do conhecimento, mas apesar de possuírem alguma similaridade, destacam pensamentos e abrangem diferentes visões, possibilitando a visualização do conceito de motivação e engajamento de diferentes perspectivas.

Maslow enfatiza em formato de pirâmide, cinco necessidades humanas, tais como: as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de auto estima e de auto realização, como fatores determinantes na motivação dos seres humanos.

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Maximiano (2005, p. 269).

Por muito tempo, as empresas e os colaboradores visualizaram as necessidades fisiológicas e em seguida a necessidade de segurança, como as mais importantes, assim, os processos de retenção, atração, engajamento e motivação, estavam condicionados à estas necessidades, isso porque a primeira citada, está na base da pirâmide, perfazendo assim, a base na vida profissional e pessoal de todos, está ligado ao inevitável e indispensável na existência das pessoas, já a segunda aqui citada, liga-se inteiramente ao sentimento de segurança com relação ao trabalho, por muito tempo a estabilidade e segurança no emprego, era um fator determinante na retenção e motivação das pessoas.

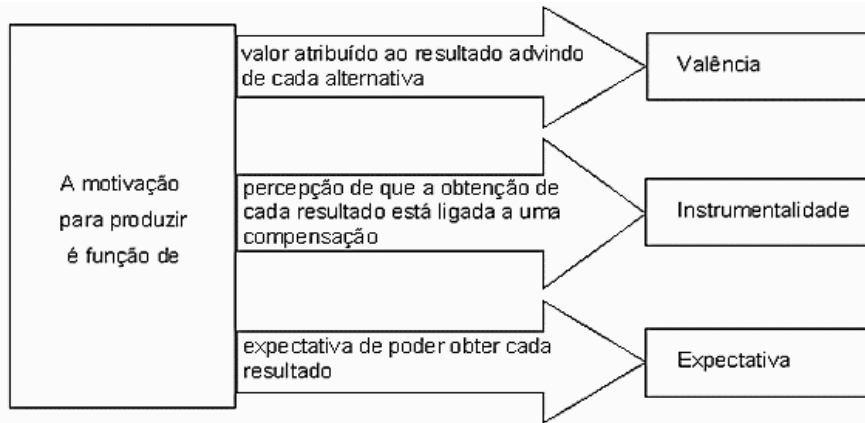
A teoria de Herzberg ressalta dois tipos de fatores, os de higiene e os motivadores, na verdade essa teoria define que, os fatores de higiene são o mínimo que a empresa tem a oferecer, são fatores extrínsecos, pois, estão sobre a gestão da empresa e não do funcionário, como por exemplo, um ambiente seguro e saudável, um bom clima organizacional, o pagamento do salário em dia, os benefícios sociais, um gestor para direcionar as tarefas entre outros. Já os fatores motivadores, são intrínsecos e subjetivos, está ligado ao que o profissional executa dentro da organização, o seu cargo, seu nível de autonomia, o seu desempenho, aprendizado, desenvolvimento, o reconhecimento a partir disso, suas metas e objetivos entre outros. O que fica explícito nesta teoria, é a certeza de que os fatores de higiene evitam insatisfação no ambiente organizacional, entretanto os fatores motivacionais são os que realmente incentivam e motivam as pessoas, sendo assim, são os quais as companhias devem investir.

FATORES DE HIGIENE	MOTIVADORES
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	

Fonte: Maitland (2000, p. 10).

O conceito da teoria de Vroom, está alinhado a escolha individual de cada pessoa sobre uma determinada atividade, ela tem como base os fatores de expectativa, instrumentalidade e valência. A expectativa está ligada à observação que a pessoa faz com relação a sua capacidade e a possibilidade de conseguir ou não, entregar o que foi proposto, a partir disto, se ela analisar que não consegue, ficará extremamente desmotivada. Já a instrumentalidade, é o que o indivíduo pode ganhar ao realizar e entregar determinada atividade, é a recompensa que a empresa oferece, e por fim, a valência, está ligada ao valor atribuído ao prêmio ou a gratificação que a pessoa poderá receber.

A teoria de Vroom tem grande relevância, uma vez que, destaca como é imprescindível compreender o que cada pessoa deseja, quais são suas metas pessoais e profissionais, para que assim, a organização possa suportar cada profissional.



Fonte: Chiavenato (1995, p.78).

Apesar das três teorias motivacionais apresentadas anteriormente, serem consideradas antigas, por alguns autores da atualidade, elas ainda tem uma enorme significância, pois, mesmo com os avanços e transformações digitais, mudanças organizacionais de estrutura, que já ocorreram e que continuam acontecendo, essas teorias auxiliam no entendimento de que cada profissional tem a sua aspiração, a diversidade do mercado atual promoveu e segue motivando uma variedade de objetivos e pretensões, assim, por meio desses conceitos é possível identificar o momento de cada indivíduo, compreender o que realmente será importante para cada pessoa. Essa percepção é indispensável, visto que hoje, o cenário do mundo corporativo está cada vez mais competitivo, a procura pelos melhores profissionais desencadeia uma grande disputa entre as empresas, forçando-as a encontrar ferramentas, e desenvolver um trabalho eficiente, para atrair as pessoas com as capacidades e habilidades diferenciadas, visando também a retê-las e motivá-las, para que elas pos-

sam colaborar positivamente, com o desenvolvimento organizacional, resultando na obtenção de valores satisfatórios para a companhia.

2. Ferramentas engajar e motivar

Atualmente uma das principais preocupações organizacionais, é como farão para atrair, reter, engajar e motivar os colaboradores, somente os benefícios e os salários não estão mais agregando como grandes diferenciais, desta forma, as empresas estão trabalhando com ferramentas para promover a atração das pessoas e investir em um ambiente que envolva seus colaboradores, ao ponto de deixá-los mais confortáveis e motivados, de acordo com Chiavenato (2010, p. 9) “de nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos, sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional”.

Existem várias formas e ferramentas, para a atração, retenção, engajamento e motivação dos colaboradores, com todos os recursos e pesquisas realizadas pelas organizações, é possível notar que essas ferramentas estão cada vez mais avançadas, personalizadas e com ampla abrangência, buscando entender a necessidade de cada profissional, para atender todos os tipos de empresa de forma grupal e individual, possibilitando um direcionamento para uma equipe ou apenas para um indivíduo, segundo Monteiro (2014, p.51) “precisamos entender que cada ser

humano é detentor de necessidades e que essas diferem de pessoa para pessoa. A área de Gestão de Pessoas tem a missão de compatibilizar tais necessidades individuais com as necessidades da empresa”. Entre as ferramentas atuais mais aplicadas pelas companhias, destacam-se o Treinamento, a Multiplicação das Habilidades e Competências, o Desenvolvimento de Talentos, o Reconhecimento Funcional, a Meritocracia, o Plano De Carreira, o Plano de Desenvolvimento Individual ou PDI como é chamado, o Comunicação Organizacional, o Clube de Vantagens, a Remuneração Variável, os Benefícios Flexíveis e o Plano de Feedback, no quadro a seguir observaremos a descrição de cada ferramenta:

Ferramentas	• Descrição do processo
Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • O profissional participa de cursos e treinamentos voltados a área de atuação ou para a área que deseja atuar. Também é possível utilizar essa ferramenta para o desenvolvimento de competências.
Multiplicação das habilidades e competências	<ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais com grande experiência compartilham seus conhecimentos com os colaboradores que possuem pouca experiência. Os treinamentos ocorrem no dia a dia, na prática.
Desenvolvimento de talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Os profissionais considerados com grande potencial, tem um plano para o desenvolvimento direcionado exclusivamente a eles. Participam de treinamentos, coaching e são colocados para participar de projetos desafiadores.
Reconhecimento funcional	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa reconhece com pequenas e médias ações, os colaboradores, as equipes e a organização em geral. Não há uma data ou momento específico para acontecer.

Fonte: o próprio autor

Meritocracia	<ul style="list-style-type: none">•A companhia institui a remuneração pela entrega de resultados.
Plano de carreira	<ul style="list-style-type: none">•A organização realiza para todos os profissionais um plano de carreira para que ele saiba como deve proceder para chegar em um determinado cargo ou área.
PDI	<ul style="list-style-type: none">•Planejamento individual onde o colaborador visualiza como pode desenvolver, alcançar objetivos e metas profissionais e pessoais.
Comunicação organizacional	<ul style="list-style-type: none">•De forma clara, aberta e objetiva, todos da empresa tem acesso as informações importantes para o negócio e decisões que afetariam diretamente as áreas.
Clube de vantagens	<ul style="list-style-type: none">•A companhia oferece diversas vantagens como descontos em cursos, farmácias, compra de eletrodomésticos, ingressos para cinema, shows, palestras entre outros.
Remuneração variável	<ul style="list-style-type: none">•É oferecida alguma bonificação ou pagamento diferenciado para os profissionais, esta pode ser por meio de percentual ou em valor, podendo ocorrer uma única vez ou todos os meses.
Benefícios flexíveis	<ul style="list-style-type: none">•O colaborador pode escolher dentro de uma grade com os benefícios da empresa, qual ele irá querer e qual percentual receberá de cada benefício.
Plano de Feedback	<ul style="list-style-type: none">•Está inserido na cultura da empresa, ocorrem constantemente entre os colaboradores da equipe ou entre profissionais de outras equipes. Para que o feedback ocorra de maneira estruturada a companhia disponibiliza um treinamento.

As ferramentas citadas são fundamentais, entretanto, para que elas realmente sejam vistas como instrumentos que atuarão favoravelmente na atração, retenção, engajamento e motivação dos colaboradores, é necessário que sejam empregadas de forma estratégica, algumas empresas agem internamente, outras contratam consultorias especializadas para a implementar os processos de adequadamente, observando sempre o perfil e o potencial organizacional. Independente do meio utilizado para implantação, é válido observar que, de nada adianta, utilizar somente uma ferramenta de maneira desestruturada ou implementar várias de modo inapropriado, originando um impacto negativo e resultados desfavoráveis ao desenvolvimento organizacional, a análise da melhor estratégia e o conhecimento dos perfis profissionais, é imprescindível, para que a implementação das ferramentas seja satisfatórias, e com um alto desempenho, proporcionando a excelência nos resultados.

3. T&D Como ferramenta de alta performance

Todas as ferramentas citadas anteriormente, são grandes tendências organizacionais, entretanto, para que as empresas consigam constituir um plano de atração, retenção e motivação eficaz, é indispensável uma estrutura onde seja possível transformar uma simples concepção da ferramenta, que demonstra um desempenho mediano, em um conceito composto, que resulte na alta performance, assim, além de atingir o engajamento dos colaboradores positivamente, a companhia manterá a qualidade nas entregas e alcançará resultados satisfatórios, trazendo grandes benefícios ao desenvolvimento organizacional.

Entre todas as ferramentas existentes, o treinamento e desenvolvimento, é imprescindível no ambiente organizacional, tendo em vista, que ele é uma garantia de que os colaboradores estão se atualizando, obtendo conhecimento, aperfeiçoando as habilidades e principalmente, se desenvolvendo, ele significa além de tudo, que as pessoas terão novas interações e experiências, acessarão novos conceitos, ideias e despertarão a criatividade, antigamente T&D era visto como uma forma de adequação das pessoas aos cargos e funções, era entendido como um instrumento indicado apenas para o desenvolvimento das competências ligadas ao trabalho, as habilidades técnicas, Robbins (2009, p. 400) em uma conceituação antiga dizia que “a maioria dos treinamentos visava à atualização e ao aperfeiçoamento das habilidades técnicas dos funcionários.”, seguindo o mesmo raciocínio da época, Chiavenato (2009, p. 389) também disse que “o treinamento envolvia a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes diante de aspectos da organização, da tarefa e do ambiente”, contudo, esta definição foi superada, Monteiro (2014, p. 54) ressaltou que “O treinamento é uma ferramenta que mantém o colaborador atualizado em seus procedimentos do dia a dia. Essa atualização convoca a empresa a melhorar suas atividades e promove no colaborador um sentimento de valorização e de bem-estar.” E em uma mais recente conceituação Chiavenato (2014, p. 310) ressalva que “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 para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.”, essas recentes visões são parte de novas estratégias para implementar T&D de maneira mais estruturada, focando sempre nas pessoas, no desenvolvimento e no engajamento delas.

Para impulsionar T&D como uma ferramenta de alta performance, é necessário esquecer as antigas formulações e expandir a ferramenta de modo ambilateral, estabelecendo uma conexão com outros objetos, que estão atrelados ao contexto de desenvolvimento, crescimento, treinamento e evolução de carreira, T&D deve ser o centro de partida para os outros instrumentos, e não somente mais um, deve-se arquitetar como uma base que direcionará a aplicação dos outros dispositivos de desenvolvimento organizacional, transformando-se em uma fonte com fundamentos que norteará e conduzirá a melhor opção para a empresa, com o intuito de abranger todos os níveis de profissionais, determinando as prioridades de cada nível e demonstrando que o desenvolvimento ocorrerá de forma estruturada e efetiva.

A transformação de T&D para uma ferramenta de alta performance pode ocorrer por vários meios, dependerá de fato, dos instrumentos já implementados e daqueles que ainda serão aplicados na companhia, trazendo essa transformação para os conceitos citados neste capítulo é possível observar os processos e como T&D estabelece uma relação com algumas ferramentas de tendências no mercado, assim, enxerga-se que o Treinamento e Desenvolvimento está totalmente ligado às ferramentas de Multiplicação das Habilidades e Competências, Desenvolvimento de Talentos, Plano de Carreira, PDI e o Plano de Feedback. Em um ambiente que utiliza-se a Multiplicação das Habilidades e Competências, nota-se que o treinamento prevalece na prática e no dia a dia, sempre a pessoa mais experiente vai compartilhar o conhecimento com àqueles menos experientes, ela oferecerá o suporte necessário para que os projetos sejam criados, tudo ocorrerá no próprio ambiente de trabalho, em tempo real, haverá uma margem para erros, mas a figura da pessoa mais experiente,

que nem sempre precisa ser um líder, estará presente para aconselhar e acompanhar, e assim o desenvolvimento será constante. Quando emprega-se o Desenvolvimento de Talentos, observa-se que treinamento e desenvolvimento está visivelmente presente, uma vez que, essa ferramenta direciona para os talentos, um plano de treinamentos ligados ao conhecimento, habilidade e atitude, para influenciar positivamente e enriquecer o comportamento dos profissionais, há uma exposição maior aos desafios para que essas pessoas consigam se desenvolver agilmente e progressivamente. Ao estimular o uso da ferramenta de Plano de Carreira enxerga-se que T&D também está inteiramente relacionado, visto que, o plano é um mapa que consta a curto, médio e longo prazo, as possibilidades e orientações para o avanço na carreira, através dele o profissional conhecerá os treinamentos voltados tanto para a área técnica quanto para a área comportamental, e poderá buscar o crescimento e desenvolvimento. O PDI tem como seu foco principal o indivíduo, apesar de ser similar ao plano de carreira, há não uma abrangência organizacional geral, ele é específico para cada pessoa, vai além das pretensões profissionais, considerando muitas vezes, os anseios pessoais também, neste sentido, identifica-se T&D como meio de desenvolvimento das competências profissionais e pessoais, o profissional visualizará os treinamentos e cursos, avaliados como indispensáveis na trajetória que foi pensada e projetada para a sua vida. Na implementação do Plano de Feedback primeiramente é necessário realização um treinamento com abrangência massiva, tendo em vista que, não são todas as pessoas que estão preparadas para realizar essas atividade, passada essa etapa observa-se que o Plano de Feedback está conectado com o desenvolvimento dos profissionais, a cada trabalho efetuado, o feedback apresenta o retorno, para demonstrar o que deve-se manter e o que precisa ser melhorado.

A associação entre T&D e os instrumentos de Multiplicação das Habilidades e Competências, Desenvolvimento de Talentos, Plano de Carreira, PDI e o Plano de Feedback, neste exemplo, tornam o recurso de Treinamento & Desenvolvimento suficientemente forte, para construir um plano de valores correspondentes as todas as ferramentas, que efetivamente se interligam, para atingir a eficiência e eficácia, originando um resultado satisfatório tanto para organização, quanto para os profissionais, neste sentido é possível visualizar, o desempenho notável que este instrumento consegue obter, abrangendo todos os processos relacionados ao crescimento e a evolução pessoal e profissional, que conseqüentemente afeta de uma forma positiva a motivação e o engajamento das pessoas no ambiente organizacional. Inserir T&D na base de toda estrutura e interligá-lo aos outros recursos é inteiramente indispensável, para promover T&D como uma ferramenta de alta performance com o alcance da excelência. A seguir vemos a figura que projeta o cenário aqui exemplificado:



Fonte: o próprio autor

É importante explicar que a estrutura aqui apresentada, é um exemplo elementar de como T&D está e pode ser conectado às outras ferramentas, ainda assim, há diversas análises que podem ser realizadas, com o intuito de estudar a integração de T&D aos outros instrumentos direcionados ao crescimento dos profissionais, um simples estudo orientado ao profundo entendimento de cada ferramenta, contemplando a associação seus valores e objetivos principais, apontará com eficácia, a melhor forma de conectar e estabelecer uma estrutura, onde T&D será uma ferramenta de alta performance, com a responsabilidade de motivar e engajar as pessoas. Além disso, haverá a possibilidade de identificar previamente, os recursos apropriados, que deverão estar alinhados à missão, visão e valores da empresa, para que o investimento seja adequado no momento da escolha e da implantação das ferramentas, assim, a assertividade, a aceitação e o alcance dos instrumentos e dos processos serão maiores, e terão um resultado exímio.

4. T&D - ferramenta de alta performance com foco nas pessoas

Observando o tema anterior é possível compreender que T&D deve ser a base central para a agregar e implementar as ferramentas relativas ao crescimento profissional, e seguindo esta mesma linha de pensamento, visualiza-se que é imprescindível reconhecer que as pessoas devem ser vistas como o foco principal no momento da escolha e aplicação das ferramentas, é certo que o alinhamento com os valores e a visão da empresa deve

ocorrer, contudo, a conexão com os perfis dos profissionais é indispensável, tendo em vista que, de nada adianta ter as melhores ferramentas, se elas não conseguirem alcançar o desenvolvimento de todas as pessoas dentro da organização, e consequentemente não produzirem um ambiente de engajamento para todos, em um de seus livros Chiavenato (2009, p. 17) fala “Desenvolva pessoas e elas desenvolverão a organização. O crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o qual conduz ao crescimento das áreas funcionais e este ao crescimento da organização”, esta citação não somente ressalta o foco nas pessoas, mas destaca o motivo pelo qual, as pessoas devem ser o foco, o investimento no desenvolvimento e na evolução na vida profissional e pessoal, resultado no crescimento de todos e consequentemente no crescimento da companhia. A seguir segue um modelo de demonstra de forma simplória T&D e o foco nas pessoas:



Fonte: o próprio autor

Ao empregar T&D como uma ferramenta de alta performance, no ambiente organizacional, é mandatório manter o foco no capital humano, e utilizar a ferramenta em uma abrangência ampla, plena e bilateral, aproveitando a capacidade máxima oferecida por esse recurso e analisando estrategicamente as oportunidades, para o desenvolvimento das pessoas, esse é um investimento que tem grande importância e está diretamente ligado a motivação, engajamento e retenção dos profissionais nas empresas, atualmente é possível observar que indivíduos que percebem um crescimento e uma evolução tanto de conhecimento, quanto de carreira, na vida pessoal e profissional, em sua maioria, estão mais motivados e engajados nas entregas, contudo, enxerga-se também, que algumas empresas consideram apenas o desenvolvimento profissional, como prioridade, deixando de lado a oportunidade de contribuir positivamente à vida pessoal de seus colaboradores, por isso, é imprescindível evidenciar que, além de todo o alinhamento com outras ferramentas e todo o foco nas pessoas, para que T&D seja aplicada e reconhecida como uma ferramenta de alto padrão e performance é indispensável que o foco vá além do campo profissional abrangendo também o âmbito pessoal de cada indivíduo, é necessário que T&D traga soluções auxiliar no crescimento de forma geral.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 3ª Ed. São Paulo, Atlas, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 5. reimp da 9. Ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri – SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. Ed São Paulo: Manole; 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. Ed Barueri: Manole; 2014.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli — São Paulo: Nobel, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 5ª Edição. São Paulo. Editora Atlas, 2005.

MONTEIRO, Marcos Antônio de Souza. **Gestão de Recursos Humanos**. Edição e revisão do Instituto Tecnológico Brasileiro (ITB). – Natal, RN : 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11ª Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

The page features four sets of L-shaped corner marks, one in each corner, consisting of a short horizontal line and a short vertical line. A thick, vertical gray bar is positioned on the right side of the page, extending from the top to the bottom. A horizontal gray bar with rounded corners is positioned in the center of the page, containing the text 'Capítulo VII'. Two thin horizontal lines extend from the right side of this rounded bar towards the vertical bar on the right.

Capítulo VII

CRIATIVIDADE & INOVAÇÃO NOS NEGÓCIOS

Robson Assis Paniago¹¹



¹¹ Robson Paniago é Doutor em Ciências Empresariais – Umasa -AR, Mestre em Administração – PUC SP, Especialista em Marketing - ESPM e graduado em Administração – Universidade São Marcos. Presidente e Fundador do IBCA - Instituto Brasileiro Clube dos Administradores, Consultor Associado SP da Trixx Consulting e Líder de Expansão da Kalahary Global e da World Venture e acadêmico da ALUBRA. Conselheiro Editorial da Revista Estudos Sociais (Chile) e da Revista Intellectus (Unifaj - SP) e parecerista da Angrad. Acadêmico da Alubra e membro da Pro-Vida. Trabalhou como executivo na Brasif - Duty Free Shop, Martinelli DTVM, Siemens S/A e Klockner Holstein Seitz S/A, etc. e na academia na UFV, Universidade Positivo, Unisal, etc. Foi conselheiro do CRA PR, MG e GO e Diretor da Angrad. Seus livros estão na amazon.com.br e clubedeautores.com.br da Austrália, Alemanha, Brasil, Canadá, China, Espanha, EUA, França, Índia, Itália, Japão, México e Reino Unido. robsonpani-ago@hotmail.com

I - Introdução

Organismos vivos, somos todos fatias de poder atuando na modelagem universal e sendo também transformados dentro do dinamismo incessante porém desigual e mutável desta força.

Das artes às leis naturais, dos filósofos aos guerreiros, em tudo, expressões de poder em suas mais variadas formas. Sutil ou evidente, onírico ou não, o poder parece ser a mola mestra do mundo. Para tê-lo ou mantê-lo, nos movemos, vivemos.

Fragmentar ou unir, oprimir ou liberar são opções na trilha do poder que envolvem uma análise acurada das necessidades do momento aliada a uma visão inteligente de futuro.

A criatividade propõe a aplicação dos seus princípios e sob inspiração da realidade, pretende o poder transformador de uma cultura capitalista autoritária e centralizadora, e propõe uma maior igualdade entre capital e trabalho, através da participação, nas decisões, nos resultados e no gerenciamento.

O poder dito opressor monopoliza a capacidade e o direito de ir e vir, faz estagnar a ação, a criatividade, os potenciais. O ser criativo pode ser o prenúncio do redimensionamento dos conceitos de poder, por ter como alvo o êxito da produtividade sustentado pela excelência da vida do trabalhador.

Administradores, sem mentalidade criativa deve, portanto, se manter em atenção permanente com relação às transformações do mundo para interagir em harmonia com o mesmo.

Esse estado de sintonia também significa ter em mente que a criatividade tem caráter dinâmico porque atende as necessidades do momento, e não deve se restringir a um ideal e sim, responder constante e positivamente às oscilações em torno dos conceitos de liberdade, poder, criatividade, motivação.

A criatividade deve ser um dos ativos mais importantes das organizações atuais e as mesmas sabem que pessoas criativas geram produtos e serviços inovadores.

A inovação significa voltar a mentalidade de destruição criativa, muito falada pelo economista Schumpeter (1), que acreditava no poder transformador dos produtos e, mais do que isso, na mentalidade das pessoas.

Toda e qualquer mudança tem que passar pela criatividade e inovação no sentido da mudança do modelo mental dos colaboradores ou qualquer nomenclatura que se dê a quem ajuda no crescimento do negócio.

II - Criatividade não tem idade

A criatividade mexe com as relações de poder nas organizações tanto internamente como externamente e ajuda na mudança dos padrões de pensamento e, conseqüentemente das ações a serem tomadas.

Como bem disse Toffler (2): “o poder está em constante mudança, assim como as relações humanas. As transformações e a tão propalada globalização da economia exigem que os executivos e empresários tenham formação diversificada e flexível”.

No caso brasileiro, a estabilidade econômica com crescimento medíocre faz com que os empresários se vejam em dificuldades para assimilar e corresponder satisfatoriamente às mudanças. Por outro lado, as acentuações das diferenças culturais a nível da mão-de-obra são também empecilhos a evolução do empresariado.

É preciso haver cumplicidade, e esta é a palavra certa, entre o empresário e o funcionário em conjunto com a sociedade e o momento histórico que vivem, para que o poder reinante entre as partes seja diluído. O “Pacto de Moncloa”, na Espanha, foi um bom exemplo de como cada parcela pode ceder um pouco em prol do todo.

A busca de sucesso numa organização que se diz criativa deve ser um exercício de humildade por um poder democrático, honesto e ético que permeie as relações entre governo, empresários e trabalhadores.

Desde que haja disponibilidade, os caminhos que levam a motivação do trabalhador são vários, e podem ir do aprendizado da análise de balanço pelos funcionários, até a avaliação chefe-funcionário (360 graus), que educa no sentido de corrigir abusos de poder em qualquer das partes.

A abertura proposta pela criatividade poderá ser relevante onde certamente se fará premente a discussão sobre a grande automação dos processos produtivos que geram altos índices de desemprego.

A criatividade poderia promover um debate civilizado, sem paixões sobre o poder das máquinas, e obter soluções de consenso, abrindo as mentes e discutindo empregos temporários, flexibilidade e que tais.

O professor Motta, em seu livro *O poder das Organizações* (3) nos oferece outra visão ao dizer que a automação garantirá controle e tempo suficiente para que a tecnoburocracia amplie o seu próprio poder. Algo semelhante foi previsto por Aldous Huxley para a sociedade do futuro.

Para que a criatividade funcione na diluição do poder dentro da estrutura das organizações, com reflexos sociais óbvios, é necessária uma simbiose entre a certeza da ciência e a paixão refletida da filosofia, gerando assim a inovação, seja ele de produtos, serviços ou das pessoas.

Afinal o RH deixará de ser Recursos Humanos e passará a ser Robôs e Humanos e isso está cada vez mais próximo, só não vê quem não quer.

Só assim, através das descobertas científicas que nos ajudam e facilitam a vida, e nos permitem tempo para refletir sobre a razão da postura participativa junto a um pensamento flexível, via filosofia, é que o homem terá equilíbrio para sobreviver neste mundo da informatização.

A observação como objeto de espelhar o modelo dos países desenvolvidos para que sejamos um deles, nos dá como resposta o projeto participativo como instrumento eficaz para a quebra de valores antiquados e enraizados no comportamento da elite dirigente deste país.

Para tal, é necessária uma profunda mudança, isso fica claro no livro *O Poder nas Organizações* (4), onde é colocado ser imprescindível um trabalho sério e bem delineado sobre os aspectos culturais das organizações, seja através dos ritos, mitos e estratégias de atuação.

O inimigo a ser combatido é o poder distorcido e contra-producente evidente no autoritarismo das relações, na negligência quanto aos resultados positivos das empresas, na não busca da excelência nos resultados na organização, na criatividade reprimida, no stress, etc.

Em A Arte da Guerra (5), de Sun Tzu encontramos a sabedoria destas palavras: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas...”.

Nas organizações, o poder é utilizado de todas as maneiras possíveis e, às vezes inimagináveis. É preciso saber e conhecer todas as formas de uso do poder para combatê-lo ou para conviver com ele. Machiavel em O Príncipe (6) diz: -” Se você não pode combater o inimigo, una-se a ele”.

No livro Microfísica do Poder (7), Michel Foucault fala sobre este poder de modo brilhante: “ O poder não existe. Quero dizer o seguinte: a idéia de que existe em determinado lugar, ou emanado de um determinado ponto, algo que é um poder, me parece baseada em uma análise enganosa e que, em todo caso não dá conta de um número considerável de fenômenos.

Na realidade, o poder é um feixe de relações mais ou menos organizado, mais ou menos piramidalizado, mais ou menos coordenado.

Portanto, o problema não é de constituir uma teoria do poder que teria por função refazer o que um Boullainvilliers ou um Rousseau quiseram fazer.

Todos os dois partem de um estado originário em que todos os homens são iguais, e depois o que acontece? Invasão histórica para um, acontecimento mítico-jurídico para outro, mas sempre aparece a idéia de que, a partir de um momento, as pessoas não tiveram mais direitos e surgiu o poder.

III – Inovação para a ação

A Administração inovadora parece ser um tema difícil para definir, assim como outros assuntos, tanto do ponto de vista científico quanto do corrente.

Há muitas definições aplicáveis na prática. O conceito é intuitivo, é conhecido, está implícito, ou pelo menos assim se pensa, mas é difícil de ser colocado e expressado em poucas palavras.

Administração inovadora parece estar no rol das palavras difíceis de definir de uma só vez, como amor, saudade, cultura, educação, qualidade, sentimento, tecnologia, paz, justiça, talento e outras tantas. Aqui se perdem os dicionários...

Afinal, como definir administração inovadora?

Um matemático, seguindo a lógica da teoria do limite, poderia concluir que a administração inovadora representa uma diferença. Uma diferenciação, portanto. O problema é que, na teoria do limite, a variável passa por variação em que o limite tende a zero ou infinito. Então, nesse caso, como fica o conceito de diferença?

Qual o limite que uma diferenciação deve ter para que o resultado represente uma administração inovadora? A questão é pertinente, pois os efeitos da aplicação dessa mudança, que representa uma inovação, poderão ser muito diferentes na realidade do mercado, que depende significativamente da percepção e dos requisitos dos clientes e consumidores. Que limites diferenciam revitalização, renovação, variação, inovação?

Inovar requer ousadia e coragem, mas acima de tudo sabedoria. É preciso valorizar as experiências adquiridas no passado, perceber todas as nuances da realidade que o presente nos coloca e, finalmente, estar atento a mudanças e oportunidades que o futuro nos reserva.

A parte seguinte do problema parece ser tão ou mais difícil que a primeira: como efetuar a administração da inovação?

As empresas consideram a gestão da inovação como o processo de descobrir, criar e implementar ou comercializar novas ideias, produtos, processos e serviços. As empresas mais bem-sucedidas consideram a inovação uma competência essencial para sua competitividade e crescimento.

A gestão da inovação sustentável objetiva vencer a concorrência, remunerando o investidor, envolvendo aspectos estratégicos e táticos relacionados com a gestão do capital intelectual, a concepção do modelo de negócio e a incorporação de aprimoramentos tecnológicos que permitam diferenciar produtos e serviços.

Qual o perfil de empresa ou organização adequado para isso? E o que dizer de seus funcionários e gestores? Quais deverão ser seus conhecimentos e como deverá ser sua formação?

Sucesso empresarial passou a depender das pessoas com competência em entender os habilitadores tecnológicos que moldarão o mercado (produtos e estilo de vida).

A tecnologia tornou-se um fator de produção quase independente, capaz de determinar a competitividade em qualquer setor econômico. A tecnologia mais impactante do início do século XXI é, sem dúvida, a tecnologia de Informação e comunicação.

O desenvolvimento dos países passa necessariamente pela inovação tecnológica, a qual deveria ser compreendida como um fator estratégico para as empresas e para os países.

É esse o enfoque dado por este livro, que trata, entre outros tópicos, da evolução do conceito de inovação tecnológica, da importância da inovação para o crescimento dos países e de sua relação com outros aspectos organizacionais e com o ambiente de negócios.

É nesse contexto que as organizações precisam tornar sua cultura mais propícia à administração inovadora (criar, identificar e adotar).

A inovação tecnológica é um processo que pode e deve ser gerenciado, em nível estratégico e nos seus desdobramentos em outros processos das organizações, como o desenvolvimento de novos produtos, tanto bens (tangíveis) como serviços (intangíveis).

IV - INOVAÇÃO É TUDO E SEDE É NADA...

No entanto, a simples compreensão da inter-relação empresa-tecnologia -sociedade não é suficiente para tornar uma empresa tecnologicamente responsável.

As decisões e ações empresariais precisam integrar a busca do desempenho tecnológico e inovativo às atividades de rotina da empresa, passando a tratar as questões tecnológicas e inovativas por meio de um sistema organizado, um Sistema de Gestão Tecnológica (SGT).

Um SGT requer a avaliação dos impactos provocados pelos processos, produtos e serviços da empresa e a definição e implementação de estratégias e ações para a eliminação ou redução de eventuais impactos negativos, elevando a qualidade institucional da empresa, ao mesmo tempo em que são buscadas a maior eficiência do processo, com redução de custos, e a melhoria da imagem da empresa junto aos interessados.

Os procedimentos de gestão tecnológica com uma consciência realmente inovativa apresentam três elementos-chave:

- **inovação:** as estratégias organizacionais para desempenho superior requerem inovações contínuas em produtos, serviços e operações que resultem em satisfação e vantagens ao consumidor;
- **cooperação:** a excelência só é conseguida pela cooperação entre os agentes que atuam durante o ciclo de vida do produto ou serviço e não com base na competição, o mecanismo usual;

- **comunicação:** a troca de informações deve se apoiar na confiança entre os interessados e não corresponder a simples publicidade, como tradicionalmente acontece.

No entanto, a lógica tecnológica não comanda os processos produtivos e econômicos.

Muitos consideram que o interesse por qualidade, tecnologia e inovação ambiental entre as empresas se deve à globalização da economia, gerando um acirramento da competitividade e à busca mais intensa pelo domínio de inovações tecnológicas como fontes de vantagens competitivas.

Entre as inovações, encontram-se as tecnologias limpas que permitem poupar recursos econômicos, energéticos e de mão-de-obra. As tecnologias limpas se encaixaram nas necessidades empresariais, imprimindo maior eficiência econômica às atividades produtivas.

Nesse contexto, as motivações que tornam a tecnologia e a inovação novos agentes de uma oportunidade de negócio são senso de responsabilidade ecológica; requerimentos legais; salvaguarda da empresa; imagem institucional; proteção do pessoal; pressões de mercado; qualidade de vida; benefícios e lucro.

V – CONCLUSÃO

Podemos dizer que a criatividade é nata e todos possuem a mesma em maior ou menor nível e que a mesma é irmã da inovação, que diferencia pessoas, negócios e filosofia de vida.

Somos partidários de que administradores criativos e inovadores se diferenciam num mundo aonde muitos ainda não perceberam que o “change management” – mudança gerencial é a constante e que precisamos surfar nessa onda, sem volta e que parece um tsunami para as pessoas, organizações e arte.

Administrar é uma arte de fina sabedoria e quem for mais criativo e inovador se destacará num mercado competitivo, participativo e plural.

A busca dever ser a felicidade com qualidade de vida no trabalho e com sabedoria e maestria singrar contra pessoas embotadas, que simplesmente passar pela vida sem deixar um legado.

Estamos preparando para agosto de 2019 o lançamento de um livro/palestra denominado “Administração Espiritualizada” acreditando que ele fará diferença no mundo negócios de quem deseja ser feliz, criativo e inovador.

REFERÊNCIAS

Schumpeter, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Editora Unesp, 1942.

Tofler, Alvin. **A Terceira Onda**. 32ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

Motta, Fernando C. Prestes. **O Poder das Organizações**. Editora Brasiliense, 1994.

TZU, Sun. **A arte da Guerra** – Adaptação de James Clavell – 38ª Edição – São Paulo/Rio de Janeiro - Editora Record, 2002.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. Escritos Políticos. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

Cambridge: Harvard UP, 1980. FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto. Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

T&D Alta Performance | **Gercimar Martins** (*Organizador*)



International Group of Mentoring
www.editoraigm.com.br

+55 (11) 94205-8079

Este livro foi elaborado pela Editora
IGM de Quirinópolis, GO, em papel
Pólen 80g, fonte Cambria.

A revisão e autoria desta obra é de responsabilidade dos autores.