



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Pinhalense S/A Máquinas Agrícolas

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Pinhalense S/A Máquinas Agrícolas

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Nicole Gabriela Baitelo Leal, RA 1012018200089
Selthon Carlos Roberto Vieira dos Santos, RA
1012018200153

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 3 |
| 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 4 |
| 3. PROJETO INTEGRADO | 5 |
| 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 5 |
| 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 7 |
| 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 31 |
| 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 34 |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO | 34 |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO | 42 |
| 4. CONCLUSÃO | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |

1. INTRODUÇÃO

O projeto foi realizado com o objetivo de expandir nossos conhecimentos sobre as disciplinas estudadas de Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, a partir da pesquisa realizada com dados obtidos da empresa Pinhalense S/A Máquinas Agrícolas, cujo o propósito é realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa citada, bem como, abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

As aulas de Treinamento e Desenvolvimento foram essenciais para nos fazer compreender a importância de programas de T&D para as organizações, assim como identificar a necessidade da aplicação de tais programas. Visto que, a partir dele se torna possível que a organização tenha aumento de produtividade e motivação, além de obter soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. Com a aplicação desse processo os colaboradores se sentem mais motivados e, conseqüentemente, profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, o que torna uma vantagem competitiva para empresa, atingindo melhores resultados.

As aulas de Avaliação de Desempenho contribuíram para entendermos que tal método é um recurso valioso tanto para empresas quanto para funcionários, pois possibilita receber feedback sobre o desempenho de diversos cargos e funções, auxiliando no desenvolvimento de cada trabalhador e, com isso, gerar melhores resultados. Tal processo é uma ferramenta essencial para mensurar resultados relacionados a produtividade e a satisfação dos colaboradores, visto que, caso seja identificado resultados abaixo do esperado significa que o ambiente organizacional possui lacunas a serem preenchidas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Pinhalense S/A Máquinas Agrícolas está localizada na Rua Honório Soares, nº 80, Jardim Nova Pinhal, Espírito Santo do Pinhal – SP, CEP 13990-000, inscrita na Receita Federal pelo CNPJ 54.224.423/0001-24.

A organização atua na fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, peças e acessórios, exceto para irrigação. Possui tecnologia de renome mundial para processamento de café, possuindo máquinas em operação em quase 100 países para clientes de todos os portes, nos diversos segmentos de grãos, como: café, cacau, castanha, feijão, cereais, pimenta e noz macadâmia.

Investe permanentemente em pesquisa de novas tecnologias, qualidade e inovação em suas três unidades fabris, que somam mais de 60 mil m² de planta industrial em Espírito Santo do Pinhal (SP). Com cerca de 840 colaboradores detendo mais de 25 patentes em diversas etapas do processamento, da recepção à exportação. Sendo os seus principais concorrentes do ramo: Palini & Alves Ltda, Grandim Máquinas Agrícolas, Indústria Máquinas Agrícolas Premag e Baldan Implementos e Máquinas Agrícolas.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O sucesso de uma organização está diretamente relacionado com uma boa gestão e um time bem preparado para exercer suas atividades e criar mais alternativas de negócios. Não é por acaso, que o treinamento e desenvolvimento de pessoas é o caminho ideal para que as organizações consigam ultrapassar os obstáculos e alcançar os objetivos traçados.

De outro modo, profissionais sem preparo não são capazes de oferecer as competências necessárias para o bom desempenho e crescimento das corporações. A falta de capacitação gera altos custos com falhas e repetição de processos, o que resulta na insatisfação de clientes.

Em razão disso, o treinamento é a ferramenta mais adequada para o desenvolvimento de habilidades e competências nos colaboradores, tornando-os mais produtivos, criativos e inovadores, a fim de que contribuam para que as companhias se tornem cada vez mais competitivas.

Embora, muitas vezes, sejam tomados como sinônimos no mundo corporativo, treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, com diferentes aplicações. Veja mais detalhes:

- **Treinamento:** Consiste em uma capacitação bastante pontual, orientada para o presente, objetivando mudanças em curto prazo. Por isso, é um método elaborado e aplicado em horas, dias ou, no máximo, semanas.

Com foco no cargo atual, busca melhorar aquelas habilidades e competências técnicas relacionadas com o desempenho imediato, necessário para uma nova demanda, função ou área da empresa.

Também podem ser direcionados para corrigir e otimizar determinadas questões, como nível de produtividade, eficiência, gestão de tempo ou melhoria da qualidade do trabalho.

- **Desenvolvimento:** É uma estratégia contínua de aprendizado que promove transformações e aperfeiçoamento em médio e longo prazo, tanto para o colaborador

(individualmente) e para as equipes quanto para a organização e os resultados que ela obtém.

Por meio do desenvolvimento, o empregado evolui ao longo do tempo, passo a passo, a partir das próprias experiências, erros e acertos, sendo conduzido por meio de um processo que, aos poucos, vai agregando qualificação, conhecimento e know-how.

Geralmente, focaliza os cargos a serem ocupados futuramente e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Nele, também podem ser realizados alguns treinamentos, bem como o auxílio de um coaching profissional.

Essa é uma ferramenta muito benéfica para a empresa, que passa a contar com funcionários qualificados, mais motivados e engajados, que se sentem parte fundamental dos resultados alcançados.

Para facilitar o entendimento das principais diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, elaboramos a tabela abaixo:

| TREINAMENTO | DESENVOLVIMENTO |
|---|---|
| Curto prazo | Médio e longo prazo |
| Foco em melhorar o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas | Foco no crescimento da pessoa por meio do CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude |
| CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) não é atendido de forma sistêmica | Ação continuada de aperfeiçoamento do CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) |
| Aprendizagem passiva, na qual o trabalhador recebe o conhecimento pronto para assimilação | Aprendizagem ativa, na qual o trabalhador é protagonista do seu desenvolvimento |
| As instruções devem ser colocadas em prática imediatamente | Existe um tempo para a incorporação progressiva do aprendizado |

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Com a velocidade que caminha o mundo moderno as empresas estão atentas para importância de aplicar uma das potenciais ferramentas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos por meio do treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, associados à satisfação no trabalho e crescimento intelectual.

O treinamento e o desenvolvimento proporcionam ao profissional aprender, captar informações, adquirir novos conhecimentos, aprimorar habilidades, atitudes. Especialmente para a empresa agrega valores, impulsiona a atingir os objetivos focando nas competências essenciais da organização.

Com isso, é importante que o treinamento deixe de ser visto pela empresa como mais uma despesa e se torne um investimento necessário, cujo retorno será altamente compensador para a organização. O treinamento deve ser visto como um processo e não como um evento. Por isso é importante a sensibilização da direção da empresa, na percepção do retorno que o treinamento dará para a empresa, traduzido em melhores resultados.

Qualquer que seja o negócio, os colaboradores precisam estar treinados, engajados no único propósito e vendendo para a sociedade o seu produto com o mesmo discurso e linguagem. Isso só se alcança se o Treinamento e Desenvolvimento fizerem parte do planejamento estratégico da empresa.

Métodos de Treinamento Tradicional

Os treinamentos precisam ser ministrados para que as equipes tenham a capacitação adequada para realizar suas atividades com presteza e segurança. Porém, muitos dos métodos utilizados geram apenas gastos, pelo simples fato de que as técnicas escolhidas não são as mais funcionais para o ambiente proposto. Tais metodologias que possuem materiais sem promover qualquer tipo de inovação e motivação, raramente oferecem a absorção do conteúdo e aprendizado efetivo. Portanto, é necessário realizar o processo de análise visando identificar as reais necessidades. Os métodos de treinamentos tradicionais são divididos em três categorias, sendo elas:

- **Método de apresentação:** Os métodos de apresentação são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações, como fatos, processos e métodos

de resolução de problemas. Os métodos de apresentação em sala de aula orientados por um instrutor incluem palestras, vídeos, livros de exercícios e manuais, DVDs e jogos, ou seja, uma combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento. Exemplo:

Palestra: Em uma palestra, os instrutores comunicam verbalmente o que se deseja que os participantes aprendam. A comunicação de capacidades aprendidas costuma ser de uma só via: do instrutor para o público. Uma palestra pode ser uma das maneiras mais baratas e menos demoradas de apresentar um grande volume de informações com eficiência e de forma organizada. O formato de palestra também é útil por ser facilmente empregado com grupos grandes. Além de ser o principal meio para comunicar grandes volumes de informação, as palestras também são usadas para dar suporte a outros métodos de treinamento, como modelagem do comportamento ou técnicas com base em tecnologia. Uma palestra pode ser usada para passar informações sobre o propósito do programa de treinamento, modelos conceituais ou comportamentos-chave aos aprendizes antes que eles recebam um treinamento mais interativo e personalizado às suas necessidades particulares. Exemplos:

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Uma das maneiras mais baratas e menos demoradas de apresentar um grande volume de informações com eficiência e de forma organizada;
- O ensino em equipe agrega mais conhecimento especializado e perspectivas diferentes à sessão de treinamento;
- Os painéis são bons para mostrar aos participantes diferentes pontos de vista em um debate;
- Apresentações de aprendizes podem aumentar a relevância do material e a atenção do público.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Exige mais tempo por parte dos instrutores para não apenas prepararem as suas sessões, mas também coordená-las com outros instrutores, especialmente quando houver um alto grau de integração entre os assuntos abordados pelos profissionais;
- Aqueles aprendizes que desconhecem o tópico podem ter dificuldades para entenderem os pontos importantes;
- Podem inibir o aprendizado caso eles não tenham habilidades em fazer apresentações.

Técnicas audiovisuais: A instrução audiovisual inclui o uso de projetores, slides e vídeos. O uso de vídeos é um método instrucional bastante popular. Eles são usados para melhorar habilidades de comunicação, de entrevista e de serviço ao cliente e para ilustrar como um procedimento deve ser seguido. O recurso de vídeo raramente é usado sozinho e sim em conjunto com palestras para mostrar experiências e exemplos da vida real.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Os instrutores podem analisar e diminuir ou acelerar o ritmo da aula, o que dá flexibilidade para personalizar a sessão de acordo com o grau de especialização dos participantes;

- Os aprendizes podem assistir ao vídeo várias vezes se tiverem acesso a ele durante e após a sessão de treinamento, o que lhes dá controle sobre o próprio aprendizado;

- Os funcionários podem ser expostos a equipamentos, problemas e acontecimentos que não são facilmente demonstráveis, como mau funcionamento de equipamentos, clientes enfurecidos ou situações de emergência;

- Os aprendizes recebem instrução consistente, já que o conteúdo do programa não é afetado pelos interesses e metas de um determinado instrutor

- Gravar em vídeo as ações dos funcionários permite que eles vejam e escutem o próprio desempenho sem a interpretação do instrutor, ou seja, o vídeo fornece um feedback instantâneo;

- O vídeo exige pouco conhecimento sobre tecnologia e equipamentos, sendo que a maioria dos instrutores e aprendizes são capazes de usar um DVD player.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- O conteúdo pode ser demais para o aprendiz, diálogos ruins entre os atores (o que atrapalha a credibilidade e a clareza da mensagem), uso excessivo de humor ou música e dramas que confundem a compreensão dos pontos importantes destacados no vídeo.

• **Métodos práticos:** Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, programa de aprendiz e aprendizado autodirigido. Esses métodos são ideais para desenvolver habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho,

experimental todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho. Exemplos:

Treinamento no local de trabalho: refere-se ao ensino de funcionários novos ou inexperientes no próprio local de trabalho e durante o expediente através da observação de pares ou gerentes no desempenho de suas atividades e da imitação que foram observados. O treinamento no local de trabalho é um dos tipos de treinamento informal mais antigos e usados. Ele é considerado informal porque não acontece necessariamente como parte de um programa de treinamento e porque os gerentes, pares ou mentores atuam como instrutores, mas, se for informal demais, é menos provável que o aprendizado ocorra. Esse tipo de treinamento pode ser usado para funcionários recém-contratos, para atualizar as habilidades de funcionários experientes quando forem introduzidas novas tecnologias, para fazer o treinamento cruzado de funcionários de um departamento ou unidade e para orientar funcionários que foram transferidos ou promovidos para novos cargos.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Pode ser personalizado de acordo com as experiências e capacidades dos aprendizes e é aplicável imediatamente ao trabalho porque ocorre no local de trabalho, usando ferramentas e equipamentos reais;
- Os funcionários são altamente motivados a aprender e tanto eles quanto os instrutores estão no local de trabalho e continuam trabalhando enquanto o treinamento acontece;
- As empresas economizam em custos relacionados a levar os funcionários para outro local, contratar instrutores e alugar locais de treinamento.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- É possível que os gerentes e pares não usem um mesmo processo para a realização de uma tarefa e que acabem transmitindo (além das habilidades úteis) hábitos ruins aos aprendizes;
- Podem não compreender que demonstração, prática e feedback são condições importantes para esse treinamento ser eficaz;
- O treinamento no local de trabalho desestruturado pode resultar em funcionários mal treinados, funcionários que usem métodos ineficazes ou perigosos para produzirem um produto ou proverem um serviço e variações na qualidade de produtos e serviços.

Aprendizado autodirigido: O aprendizado autodirigido faz os funcionários assumirem a responsabilidade por todos os aspectos da aprendizagem, incluindo quando ela acontece e quem está envolvido. Os aprendizes dominam o conteúdo do treinamento, que foi predeterminado, seguindo o próprio ritmo e sem o auxílio de um instrutor. O instrutor pode atuar como facilitador, ficando à disposição para avaliar o aprendizado ou responder às perguntas do aprendiz, mas não é ele que controla ou dissemina a instrução. Um modelo de aprendizado autodirigido para vendedores poderia envolver a leitura de jornais ou publicações do ramo, conversas com especialistas ou navegação na Internet para descobrir novas ideias relacionadas ao ramo varejista. Além disso, o aprendizado autodirigido pode contar com uma empresa que ofereça aos funcionários informações como bancos de dados, disciplinas de treinamento e seminários, sem deixar de responsabilizar os funcionários pela iniciativa de aprender. Como a eficácia desse tipo de aprendizado tem base na motivação do funcionário em aprender, as empresas oferecem seminários sobre o processo de aprendizado autodirigido, autogestão e como se adaptar ao ambiente, aos clientes e à tecnologia.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Permite que os aprendizes aprendam no próprio ritmo e recebam feedback sobre o desempenho na aprendizagem;
- O uso de aprendizado autodirigido demanda menos instrutores, reduz os custos associados a viagens e salas de reunião e torna o treinamento mais realista em vários locais;
- Oferece conteúdo de treinamento consistente, que apreende o conhecimento de especialistas, além de facilitar o acesso de funcionários plantonistas aos materiais de treinamento.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Os aprendizes precisam estar motivados a aprenderem sozinhos e sentirem-se confortáveis ao fazê-lo;
- Resulta em maiores custos e mais tempo de desenvolvimento do que para outros tipos de programas de treinamento.

Programa de aprendiz: O programa de aprendiz é um método de treinamento que combina trabalho e estudo em treinamento no local de trabalho e em sala de aula. Em um programa de aprendiz, as horas e semanas que devem ser dedicadas ao cumprimento de

unidades de habilidades específicas são claramente definidas. O treinamento no local de trabalho envolve dar assistência a um aprendiz registrado sob as regulamentações do Estado, incluindo modelos, prática, feedback e avaliação. Primeiro o empregador confere se o funcionário tem os requisitos de conhecimento da operação ou processo. Depois, o instrutor (que costuma ser um funcionário mais experiente ou habilitado) demonstra cada passo do processo, destacando questões de segurança e passos importantes. O funcionário sênior dá ao aprendiz a oportunidade de realizar o processo até que todas as partes estejam confiantes de que o aprendiz consegue desempenhá-lo de forma segura e adequada.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Os aprendizes podem receber um pagamento enquanto aprendem, o que é importante porque os programas podem durar vários anos;
- Possibilidade de levar a empregos em tempo integral para os aprendizes nas empresas em que estão sendo treinados uma vez que o programa seja finalizado;
- Atendem necessidades específicas de treinamento em negócios e ajudam a atrair funcionários talentosos.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Além dos custos de desenvolvimento e do comprometimento de tempo que a gerência precisa fazer em programas de aprendiz, ainda há limitação ao acesso de minorias e mulheres;
- Não há nenhuma garantia de que haverá vagas disponíveis ao final do programa;
- Devido à natureza variável dos cargos, muitos empregadores podem relutar em empregar trabalhadores de programas de aprendiz por acreditarem que como os aprendizes foram treinados estritamente em uma só ocupação ou empresa, os graduados podem apresentar somente habilidades para determinada empresa e serem incapazes de adquirirem novas habilidades ou adaptá-las às mudanças no ambiente de trabalho.

Simulações: Uma simulação é um método de treinamento que representa uma situação real em que as decisões dos aprendizes levam a resultados que refletem o que aconteceria caso estivessem realmente no trabalho. Um exemplo desse método é o treinamento para pilotos realizado em simuladores de voo. As simulações, que permitem que os funcionários visualizem o impacto de suas decisões em um ambiente artificial e livre de riscos, são usadas para ensinar habilidades de produção e processos, além de habilidades de gestão e interpessoais.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- O simulador oferece feedback sobre erros cometidos e mostra qual seria a forma correta, além de acompanhar o desempenho dos aprendizes e alertar os instrutores caso um deles esteja ficando para trás;

- Reduz a rotatividade, pois o ambiente de treinamento prepara melhor os novos funcionários para lidarem com o ambiente de trabalho real.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- É necessário investimento alto para desenvolver os simuladores;
- Requer atualizações constantes conforme novas informações sobre o ambiente de trabalho são obtidas.

Estudos de caso: Um estudo de caso é uma descrição de como os funcionários ou a organização lidaram com uma situação difícil. Os aprendizes devem analisar e criticar as ações tomadas, indicando quais seriam as ações mais adequadas e sugerindo o que poderia ser feito diferente. Uma das principais suposições da abordagem de estudo de caso é que é mais provável que os funcionários se lembrem e utilizem os conhecimentos e habilidades se houverem aprendido através de um processo de descoberta. Os casos são especialmente adequados ao desenvolvimento de habilidades intelectuais como análise, síntese e avaliação, que costumam ser requisitos para gerentes, médicos e outros profissionais. Os casos também ajudam os funcionários a desenvolverem a disposição de assumir riscos dados determinados resultados, tendo como base a análise da situação. Para usar os casos de maneira eficaz, o ambiente de aprendizagem deve dar aos participantes a oportunidade de prepararem e debaterem as suas análises dos casos, além de organizar a comunicação presencial e eletrônica entre os aprendizes. Como o envolvimento é fundamental para a eficácia do método, os participantes devem estar dispostos e serem capazes de analisar o caso e depois comunicar e defender uma posição.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Economiza tempo e recursos ao escolher um caso existente, pois o mesmo já está desenvolvido.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- É necessário revisar os casos já existentes para determinar os quão significativos eles serão para os participantes.

Jogo de negócios: Os jogos de negócios são usados principalmente para o desenvolvimento de habilidades de gestão porque exigem que os aprendizes reúnam e analisem informações e tomem decisões. Eles estimulam o aprendizado pois os participantes são ativamente envolvidos e porque simulam a natureza competitiva do negócio: relações trabalhistas (acordo em negociações de contrato), ética, marketing (o preço que deve ser cobrado por um novo produto) e finanças (financiamento da compra de nova tecnologia).

Entre as características dos jogos de negócios, podemos citar: o jogo envolve uma competição entre aprendizes, equipes ou contra um critério estabelecido, como o tempo ou a quantidade; o jogo é elaborado para demonstrar a compreensão ou aplicação de um conhecimento, habilidade ou comportamento; há várias possibilidades de ação alternativas e os participantes podem estimar as consequências de cada uma; os aprendizes não sabem ao certo quais serão as consequências dos seus atos porque isso depende parcialmente das decisões dos outros participantes do jogo e, por último, há regras que limitam o comportamento dos mesmos.

Para garantir o aprendizado e a transferência de treinamento, os jogos usados no treinamento devem ser simples o bastante para que os aprendizes consigam jogar em um curto período. A relevância do jogo é ainda maior se ele for realista, já que os participantes precisam sentir que estão envolvidos em um negócio e adquirindo conhecimento, habilidades e comportamentos que são úteis no trabalho. A análise do jogo com a ajuda de um instrutor pode fazê-los entenderem a experiência e facilitar o aprendizado e a transferência, o que pode incluir feedback, discussões sobre os conceitos apresentados no jogo e instruções sobre como aplicar no trabalho o que foi visto no jogo.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Os aprendizes aprendem mais quando estão ativamente envolvidos no aprendizado do conteúdo (em vez de lerem um texto ou escutarem uma explicação);
- Têm acesso ilimitado ao jogo e quando o jogo é usado como complemento de outros métodos de treinamento, como palestras;
- Os jogos podem acelerar o desenvolvimento de um framework de informações para os integrantes da equipe e também a formação de grupos coesos;
- Os jogos podem representar atividades de treinamento mais relevantes (por serem realistas) do que técnicas de apresentação, como instrução em sala de aula.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Desequilíbrio entre a complexidade do jogo e a motivação dos participantes.
- Dificuldade de validar e quantificar os efeitos do jogo.

Dramatizações: As dramatizações são experiências em que os aprendizes assumem papéis como gerente, cliente ou funcionário descontente e exploram o que está envolvido naquele papel. Elas costumam ser incluídas em programas de treinamento envolvendo habilidades interpessoais, como comunicação, vendas, fornecimento de feedback de desempenho, coaching, liderança e formação de equipes. Elas podem ser feitas em grupos pequenos de dois ou três, em que todos os aprendizes participam da dramatização, ou então alguns participantes podem candidatar-se para dramatizar enquanto os restantes observam. Nesse tipo de atividade, os resultados dependem das reações emocionais (e subjetivas) dos outros funcionários.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Incentiva a comunicação de forma clara e em bom tom, gera também confiança para conversas em público;
- Proporciona ao colaborador uma oportunidade diferente de reflexão sobre o seu trabalho.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Para que a dramatização seja eficaz, os instrutores precisam envolver-se em diversas atividades antes, durante e depois, o que demanda mais tempo de preparo.

Modelagem de comportamento: A modelagem do comportamento tem como base princípios da teoria da aprendizagem social, que destaca que o aprendizado acontece através da observação de comportamentos demonstrados por um modelo e do reforço vicário. O reforço vicário acontece quando um aprendiz vê um modelo recebendo reforço por usar determinados comportamentos.

A modelagem do comportamento é mais adequada ao ensino de habilidades e comportamentos do que ao ensino de informações factuais ou conhecimentos. Pesquisas sugerem que ela é uma das técnicas mais eficazes para o ensino de habilidades interpessoais e habilidades no computador.

Programas de treinamento de modelagem do comportamento bem-preparados identificam os comportamentos-chave, criam a exibição da modelagem, oferecem oportunidades de prática e facilitam a transferência do treinamento. O primeiro passo no desenvolvimento de programas de treinamento com modelagem do comportamento é

determinar as tarefas que não estão sendo realizadas adequadamente por causa da falta de habilidade ou comportamento e os comportamentos-chave exigidos para realizar a tarefa. Um comportamento-chave é uma parte de um conjunto de comportamentos necessários à realização de uma tarefa. Na modelagem do comportamento, os comportamentos-chave normalmente são desempenhados em uma ordem específica para que a tarefa seja cumprida. Para identificá-los, faz-se um estudo das habilidades e comportamentos necessários à realização da tarefa e das habilidades ou comportamentos usados pelos funcionários que são eficazes nesta mesma tarefa.

Outra consideração importante no desenvolvimento de programas de modelagem do comportamento é a exibição da modelagem, que mostra os comportamentos-chave que os aprendizes praticarão para desenvolver o mesmo conjunto de comportamentos. O método predominante é o vídeo, ainda que a modelagem computadorizada também venha sendo usada. Exibições de modelagem eficazes apresentam seis características:

1. A exibição apresenta claramente os comportamentos-chave. A música e as características da situação exibida não interferem na visualização e compreensão dos comportamentos-chave por parte dos aprendizes.
2. O modelo é verossímil para os aprendizes.
3. Apresenta-se uma visão geral dos comportamentos-chave.
4. Cada comportamento-chave é repetido. Mostra-se ao aprendiz a relação entre o comportamento do modelo e cada um dos comportamentos-chave.
5. Está inclusa uma análise dos comportamentos-chave.
6. A exibição apresenta os modelos fazendo uso positivo e negativo dos comportamentos-chave (ou seja, modelos ineficazes que não usam os comportamentos-chave).

Vantagens (forças) de sua utilização:

- O uso do vídeo captura objetivamente o comportamento dos aprendizes e oferece feedback útil e detalhado e fazê-los assistirem ao vídeo mostra a eles exatamente o que precisa ser melhorado e identifica os comportamentos que eles estão reproduzindo corretamente;

- Ajuda a garantir que a transferência do treinamento ocorra através do planejamento da aplicação.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Pode não ser possível implantar no sistema da empresa (incompatibilidade);

- Medidas em sistema em operação podem causar interferências, causando quebra de segurança, perda de confiabilidade, etc.

- **Métodos de formação de grupos:** são métodos de treinamento elaborados para melhorar a eficácia em grupo ou em equipe. Uma equipe refere-se a duas ou mais pessoas com papéis ou funções específicas que trabalham juntas e dividem a responsabilidade por atingir uma meta em comum ou realizar tarefas dentro de uma empresa. Nos métodos de formação de grupos os aprendizes compartilham ideias e experiências, constroem uma identidade de grupo, compreendem a dinâmica das relações interpessoais e aprendem sobre as forças e fraquezas deles mesmos e dos colegas de trabalho. Estão disponíveis várias técnicas de treinamento para melhorar o trabalho em grupo, estabelecer uma nova equipe ou melhorar as interações entre equipes diferentes. Todas elas envolvem exame dos sentimentos, percepções e convicções sobre o funcionamento da equipe, discussões e desenvolvimento de planos para aplicar o que foi aprendido no treinamento ao desempenho da equipe no cenário profissional. Os métodos de formação de grupos englobam a aprendizagem de aventura, o treinamento de equipes e a aprendizagem pela ação.

Muitas vezes, esses métodos envolvem a aprendizagem experiencial, que compreende quatro etapas: obter teoria e conhecimento conceitual; participar de uma simulação comportamental; analisar a atividade; e conectar a teoria e a atividade a situações no local de trabalho ou na vida real. Para que um programa de treinamento experiencial seja bem-sucedido, deve-se seguir algumas diretrizes. Em primeiro lugar, o programa deve estar amarrado a um problema de negócio específico. Os aprendizes devem ser retirados de suas zonas de conforto, mas sem que isso diminua a motivação dele ou a sua capacidade de entender o propósito do programa. Podem ser usados vários modos de aprendizagem, como auditivo, visual e cenestésico. Ao preparar atividades para esse tipo de programa de treinamento, os instrutores devem pedir que os participantes contribuam para as metas dele. É importante que existam expectativas claras sobre o propósito, os resultados esperados e o papel do aprendiz no programa. Por fim, o programa de treinamento precisa ser avaliado. Os programas de treinamento que incluem aprendizagem experiencial devem ser vinculados às mudanças nas atitudes e comportamentos dos funcionários e a outros resultados de negócio. Se os programas de aprendizagem experiencial não seguirem essas diretrizes, podem ser questionados. Exemplos:

Aprendizagem de aventura: A aprendizagem de aventura é um método de aprendizagem experiencial que foca no desenvolvimento de trabalho em equipe e de habilidades de liderança através de atividades estruturadas.⁵⁵ É uma aprendizagem que compreende treinamento na natureza e ao ar livre, atividades de improviso, círculos de tambores e até mesmo aulas de culinária. A aprendizagem de aventura parece ser mais adequada ao desenvolvimento de habilidades relacionadas à eficácia de grupos, como autoconhecimento, resolução de problemas, gestão de conflitos e tomada de riscos. Ela pode envolver atividades físicas exaustivas e desafiadoras, como conduzir trenós de cães ou escalar montanhas, além de usar atividades estruturadas em grupo ou individuais, como escalada de paredes, aulas de arvorismo, jogo de confiança, subida de escadas e tirolesa.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Possibilita que os participantes interajam interpessoalmente em uma situação que não é regida por regras formais de negócio. Esse tipo de ambiente é importante para que os funcionários formem uma equipe de trabalho coesa e, além disso, os exercícios de aprendizagem de aventura permitem que eles compartilhem uma forte experiência emocional, o que ajuda a quebrar padrões difíceis de comportamento, deixando-os abertos à mudança.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- As exigências físicas de alguns tipos de programas de aprendizagem de aventura e a necessidade dos aprendizes tocarem uns nos outros durante alguns exercícios pode aumentar o risco de a empresa receber reclamações de negligência em razão de danos pessoais, provocação intencional de sofrimento emocional e invasão de privacidade.

Treinamento de equipes: O treinamento de equipes refere-se ao programa elaborado para melhorar a eficácia de equipes. Há vários tipos diferentes de equipes nas empresas, incluindo as de produção, de serviço, de projeto, de gestão e os comitês. O trabalho em equipe tende a ser episódico, ou seja, as equipes envolvem-se em um ciclo que consiste em identificar as suas metas, ter interações interpessoais e tomar atitudes para alcançar as metas. Esse ciclo é repetido conforme as metas são alcançadas e as tarefas realizadas, e a equipe parte para novas metas ou tarefas. Independentemente do tipo de equipe, o sucesso do desempenho depende do conhecimento, atitudes e comportamentos dos integrantes.

As estratégias abrangem o treinamento cruzado, treinamento de coordenação e treinamento do líder da equipe. O treinamento cruzado faz os integrantes da equipe entenderem e praticarem as habilidades uns dos outros, para que estejam preparados para assumir o lugar de um integrante quando ele estiver permanente ou temporariamente fora da equipe. O treinamento de coordenação instrui a equipe sobre como compartilhar informações e responsabilidades de tomada de decisão para potencializar o seu desempenho. Ele é especialmente importante para equipes de aviação comercial ou cirúrgicas que estejam no comando do monitoramento de diferentes aspectos de equipamentos e do ambiente, mas que devam compartilhar informações para tomar as decisões mais eficazes quanto à assistência ao paciente ou à segurança da aeronave.

O treinamento do líder da equipe refere-se ao treinamento recebido pelo gerente da equipe ou facilitador sobre como solucionar conflitos dentro da equipe ou ajudar a coordenar as atividades ou outras habilidades. O treinamento com base em cenários refere-se ao treinamento que insere os integrantes da equipe em um contexto realista enquanto aprendem. Esse tipo de treinamento ajuda os aprendizes a experimentarem as consequências de suas ações, fazerem ajustes, realizarem as suas tarefas e construírem a auto eficácia da equipe (sentimento de que a equipe é capaz de realizar as tarefas com êxito). A autocorreção de equipe orientada diz respeito ao treinamento que destaca o aprendizado contínuo e o compartilhamento de conhecimento em equipes. Nesse tipo de treinamento, os integrantes da equipe observam os comportamentos uns dos outros e dão e recebem feedback.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Ajuda os aprendizes a experimentarem as consequências de suas ações, fazerem ajustes, realizarem as suas tarefas e construírem a auto eficácia da equipe;
- Desenvolvem processos de equipe importantes, como comunicação, coordenação, monitoramento de desempenho e comportamentos de apoio para superarem os desafios e desempenharem as tarefas enfrentadas.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Os envolvidos precisam de habilidades técnicas que possam ajudar a equipe a realizar a tarefa, mas eles também precisam de habilidades em comunicação, adaptabilidade, resolução de conflitos e outras questões relacionadas ao trabalho em equipe, pois caso não possua tais competências não conseguiria adquirir o aprendizado necessário, bem como, não resolver a tarefa.

Aprendizagem pela ação: A aprendizagem pela ação dá um problema real às equipes ou grupos de trabalho, faz que trabalhem em solucioná-lo e comprometam-se com um plano de ação e depois os responsabiliza pela execução do plano.⁷² As empresas utilizam esse método para resolver problemas importantes, desenvolver líderes, formar equipes de alto desempenho rapidamente e transformar a cultura organizacional.

Normalmente, esse tipo de aprendizagem envolve entre seis e 30 funcionários, podendo também incluir clientes e fornecedores. Há diversas variáveis na composição do grupo. Uma delas é que o grupo inclui um só cliente para o problema abordado. Às vezes os grupos incluem representantes interfuncionais que tenham alguma participação no problema.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Auxilia a equipe a implementar melhor suas funções;
- As organizações alavancarem o conhecimento, reforçando as competências de modo a promover o sucesso.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Necessário motivar a ação, visando promover a aprendizagem para resolver problemas.

Como escolher qual método utilizar?

As empresas estão utilizando vários métodos de treinamento para guiar o desenvolvimento de competências e o aprendizado contextual. Embora novas tecnologias como as redes sociais sejam usadas na oferta do treinamento por algumas empresas, a maior parte do treinamento ainda acontece de forma presencial e orientada por um instrutor.

Os métodos de apresentação são eficazes para comunicar informações (conhecimento) de forma eficiente a um grande número de aprendizes. Este tipo de método deve ser complementado por oportunidades de prática, discussão e feedback para facilitar o aprendizado.

Os métodos práticos são aqueles em que os participantes se envolvem diretamente no aprendizado, sendo ideais para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos. Entre eles, podemos citar o treinamento no local de trabalho, simulações, aprendizado autodirigido, jogos de negócios, estudos de caso, dramatizações e modelagem do comportamento. Os métodos citados podem ser caros de se desenvolver, mas incorporam as condições necessárias ao aprendizado e à transferência do treinamento.

Os métodos de formação de grupos como treinamento de equipe, aprendizagem pela ação e aprendizagem de aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (p. ex., autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construir coesão e identidade para a equipe. As técnicas de formação de grupos podem abarcar o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Portanto, indivíduos que possuem a posição de instrutor ou de gerente, é provável que deva escolher um método de treinamento, o que pode parecer difícil em razão do grande número de métodos disponíveis. Uma maneira de selecionar um método de treinamento é através da comparação. O primeiro passo na escolha do método é identificar o tipo de resultado que você quer que o treinamento influencie. Tais resultados podem ser informações verbais, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e habilidades motoras. Pesquisas sobre métodos específicos mostram que, para que o aprendizado seja eficaz, o método instrucional precisa combinar com o resultado desejado. Isso destaca que o método de aprendizagem específico usado para oferecer o treinamento não é o mais importante, e sim a escolha de um método com base nos resultados desejados e nas características que facilitam o aprendizado e a transferência de treinamento.

Para que o aprendizado ocorra o aprendiz precisa entender os objetivos do programa de treinamento e ter a oportunidade de praticar e receber feedback, e o conteúdo do treinamento deve ser relevante. Além disso, uma forma poderosa de aprender é através da observação e interação com outras pessoas. Se for possível, utilize vários métodos diferentes dentro de um mesmo programa de treinamento para tirar vantagem das forças de cada um, facilitando o aprendizado e a transferência.

Métodos de Treinamento com base em tecnologia

Para que o treinamento ajude uma empresa a obter vantagem competitiva, ele precisa apoiar as metas de negócio e ser oferecido, conforme a necessidade, para funcionários geograficamente dispersos, quer estejam trabalhando de casa ou em outro país. Os custos do treinamento (como custos de viagem) devem ser minimizados, enquanto os benefícios, incluindo aprendizado e transferência do treinamento, devem ser potencializados. Para que o aprendizado ocorra, o ambiente de treinamento deve incluir princípios de aprendizagem como prática, feedback, material relevante e capacidade de aprender através da interação com terceiros.

As novas tecnologias tornaram possível a redução dos custos associados à oferta de treinamento aos funcionários, o aumento na eficácia do ambiente de aprendizagem e a contribuição do treinamento para as metas de negócio. As novas tecnologias influenciaram a oferta, a administração e o suporte ao treinamento, tornando possíveis vários benefícios:

- Os funcionários têm controle sobre quando e onde desejam receber treinamento.
- Os funcionários acessam sistemas especializados e conhecimentos quando houver a necessidade.
- Através do uso de avatares, realidade virtual e simulações, o ambiente de aprendizagem pode ter a mesma aparência, dar a mesma sensação e ser exatamente como o ambiente de trabalho.
- Os funcionários escolhem o tipo de mídia (impressa, som, vídeo etc.) que desejam usar em um programa de treinamento.
- Matrículas, testes e registros são feitos eletronicamente, reduzindo a papelada e o tempo gasto em atividades administrativas.
- As conquistas dos funcionários durante o treinamento são monitoradas.

Treinamento com base em computador, aprendizagem on-line e e-learning: o treinamento com base em computador (CBT) refere-se à oferta de conteúdo de forma autossuficiente usando softwares ou DVDs, sem a necessidade de conexão com a Internet. Os aprendizes ainda podem interagir com o conteúdo do treinamento, responder perguntas e escolher as respostas tendo em vista como se comportariam em determinadas situações, mas não é possível colaborar com outros alunos.

Tanto a aprendizagem on-line como o e-learning incluem a oferta de instrução através do uso da Internet ou da web, que pode ser acessado com uma senha através da Internet pública ou da intranet privada da empresa. Há muitas características possíveis que podem ser englobadas na aprendizagem on-line para ajudar os participantes a aprenderem e transferirem o treinamento para o trabalho. Os programas on-line que utilizam vídeo, por exemplo, podem proporcionar experiências interativas para os funcionários, tendo em vista que esses recursos têm um valor especialmente grande para ajudar aprendizes a aprenderem habilidades técnicas ou interpessoais.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Apoia a estratégia de negócio e os objetivos da empresa;

- É acessível a qualquer hora e lugar;
- O público abrange funcionários e gerentes, além de vendedores, consumidores e clientes;
- O treinamento é oferecido a funcionários geograficamente dispersos;
- O treinamento é oferecido com mais rapidez e a mais funcionários em um período mais curto de tempo;
- É fácil de atualizar;
- Recursos positivos de um ambiente de aprendizagem, como prática, feedback, objetivos e avaliação, são incorporados no programa. O aprendizado é aprimorado através do uso de diversas mídias (som, texto, vídeo, gráficos etc.) e da interação do aprendiz.
- Pode-se eliminar a papelada relacionada à gestão do treinamento (matrícula, avaliação etc.);
- Os alunos são conectados a outros conteúdos, especialistas e pares.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Não é possível colaborar com outros alunos;
- Pode ser alto o custo de desenvolvimento dos programas de vídeo interativos e da compra de equipamentos.

Mídias Sociais: as mídias sociais são tecnologias móveis on-line usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e a troca de conteúdo gerado pelos usuários, como blogs, wikis, redes do tipo Facebook, MySpace e LinkedIn, microblogs como o Twitter e mídia compartilhada como o YouTube. As mídias sociais podem ser usadas para:

- Fornecer links para recursos como seminários on-line, vídeos e artigos relacionados a novos conteúdos de aprendizagem.
- Ajudar a determinar questões e necessidades de treinamento futuras, usando funções de marcação.
- Reforçar e sustentar a aprendizagem.
- Atuar como ferramenta de coaching ou aconselhamento.
- Estabelecer vínculo com os alunos antes, durante e depois de um evento de treinamento formal.
- Envolver funcionários da Geração X e da Geração Y.
- Oferecer conteúdo antes do evento de aprendizagem presencial.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Os integrantes da equipe podem compartilhar comentários, visões e até mesmo realizar um brainstorming;
- Permite que vários usuários criem, editem e atualizem o conteúdo e compartilhem conhecimento.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Pode acabar inibindo a colaboração e o networking;
- O treinamento ele deve estar relacionado aos objetivos de aprendizagem, caso contrário os aprendizes podem entender que é apenas uma atividade para passar o tempo e não enxergarem os benefícios.

Blended Learning: a blended learning une a aprendizagem on-line, a instrução presencial e outros métodos para a distribuição de conteúdo e instrução. As disciplinas de aprendizagem híbrida guardam características positivas tanto da instrução presencial quanto da oferta com base em tecnologia e dos métodos instrucionais (como aprendizagem on-line, aprendizagem a distância e tecnologias móveis como tablets e iphones), ao mesmo tempo em que minimizam as características negativas de cada uma. Em comparação com a oferta em sala de aula, a blended learning oferece maior controle do aluno, permite o auto direcionamento e exige que ele assuma maior responsabilidade pelo aprendizado. Por outro lado, em comparação com a aprendizagem on-line, a aprendizagem híbrida oferece maior interação social presencial e garante que pelo menos um pouco da instrução seja apresentado em um ambiente dedicado à aprendizagem. Ela utiliza a sala de aula para possibilitar aos alunos aprenderem juntos, discutirem e compartilharem ideias, o que ajuda a trazer o aprendizado para a vida e torná-lo significativo.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Mais eficaz do que a instrução presencial para motivar os aprendizes a aprenderem e para ensinar conhecimento declarativo ou informações sobre ideias ou tópicos;
- Possibilita que os aprendizes apliquem os princípios de gestão de mudança a possíveis cenários de projetos.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- São mais rigorosas e exigem maior comprometimento de tempo em razão do uso de duas abordagens.

Simulações e Jogos: Simulações e jogos que são oferecidos através de um computador pessoal (ou de um aparelho específico como o Xbox) mergulham os aprendizes em exercícios de tomada de decisões em um ambiente artificial, porém realista, que possibilita que eles aprendam as consequências de suas decisões.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Elimina a necessidade de deslocamento para um centro de treinamento;
- Envolvem os aprendizes no aprendizado, até mesmo emocionalmente (elas podem ser divertidas!), o que aumenta a disposição dos funcionários para praticarem, incentiva a retenção e melhora as habilidades;
- Oferecem uma mensagem consistente sobre o que precisa ser aprendido, os participantes trabalham no próprio ritmo e, comparados à instrução presencial, incorporam mais situações e problemas que os funcionários enfrentam de fato;
- Colocam os funcionários com segurança em situações que seriam perigosas no mundo real;
- Os resultados das simulações mostram-se positivos em períodos curtos de treinamento e aumentam o retorno sobre o investimento.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Uso é limitado pelos altos custos de desenvolvimento;
- Alguns aprendizes não se sentem confortáveis em situações de aprendizagem que careçam de contato humano;
- Dificuldade de uso para usuários iniciantes, a possibilidade de interfaces de teclado ou mouse difíceis.

Tecnologias Móveis de Aprendizagem: A tecnologia móvel permite que a aprendizagem ocorra em qualquer lugar, a qualquer momento. Ela consiste em:

- Sistemas de transmissão sem fio, como Wi-Fi e Bluetooth, que permitem a transmissão de dados sem a necessidade de conexões físicas entre os dispositivos ou entre o dispositivo e uma conexão com a Internet.
- Dispositivos móveis como smartphones, tablets, iPods, iPads, GPS e RFIDs.

- Aplicativos de software relacionados ao processamento de arquivos de áudio, de palavras, planilhas, Internet, e-mail e mensagens instantâneas.

A aprendizagem móvel diz respeito ao treinamento que é oferecido através de dispositivos móveis, como smartphones, netbooks, notebooks ou iPads, podendo envolver aprendizado formal e informal. O aprendizado formal abrange disciplinas de e-learning, podcasts ou vídeos através do dispositivo móvel, enquanto o aprendizado informal inclui comunicar-se com outros funcionários ou especialistas pelo Twitter, blogs ou Facebook. Para citar vantagens da aprendizagem móvel, pode-se dizer que é uma forma fácil de transmitir informações atualizadas aos funcionários, melhorar a transferência do treinamento através do acompanhamento, realizar o treinamento no próprio ritmo e levar treinamento a funcionários que viajam constantemente, que ficam muito tempo longe do escritório visitando clientes ou que não têm tempo de participar de programas presenciais (como vendedores ou executivos). Os dispositivos móveis também podem oferecer feeds RSS, mídias compartilhadas (como o YouTube) e podcasts.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Os alunos podem escutá-los a qualquer hora ou local usando vários dispositivos móveis diferentes, como iPhones, iPads ou notebooks;
- O treinamento e desenvolvimento ocorrem naturalmente ao longo do dia de trabalho ou em casa, os funcionários conectam-se com comunidades de aprendizagem e são capazes de aprender no próprio ritmo, revisando materiais ou pulando conteúdo que já dominam;
- Facilidade em sua utilização.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- O tempo de atenção é limitado quando se olha para uma tela pequena, que é o caso de muitos dispositivos móveis;
- As imagens só devem ser usadas se forem relevantes para o conteúdo, porque o download pode ficar lento em decorrência de limitações de largura de banda.

Sistema de Tutoria Inteligente (STI): Um sistema de tutoria inteligente (ITS) é um sistema instrucional que usa inteligência artificial. Há três tipos de ambientes ITS: tutoria, coaching e empoderamento. A tutoria é uma tentativa estruturada de aumentar o entendimento do aprendiz quanto a um domínio de conteúdo. O coaching, por sua vez, oferece flexibilidade ao participante para praticar habilidades em ambientes artificiais. Já

o empoderamento refere-se à capacidade do estudante de explorar livremente o conteúdo do programa de treinamento. Os cinco componentes do ITS tem informações sobre o domínio do conteúdo e expectativas quanto ao nível de conhecimento do aprendiz, podendo ser distinguido de outras novas tecnologias de treinamento de várias maneiras:

- O ITS é capaz de combinar a instrução às necessidades individuais dos estudantes.
- O ITS comunica e responde ao aluno.
- O ITS modela o processo de aprendizagem do aprendiz.
- O ITS decide que informações oferecer, tendo como base o desempenho anterior do aprendiz.
- O ITS toma decisões quanto ao nível de compreensão do aprendiz.
- O ITS realiza uma auto avaliação que resulta em modificações no seu processo de ensino.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Permite que o aprendiz interaja com o sistema;
- Dá informações sobre como desempenhar uma tarefa;
- Dá informações sobre o conhecimento dos alunos;
- Interpreta as ações dos aprendizes e registra os resultados ou dá coaching;
- Determina o grau de dificuldade e a ordem em que os problemas são apresentados aos aprendizes.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Pode ser necessário investir alto para o desenvolvimento e utilização do mesmo.

Aprendizagem a distância: A aprendizagem a distância é usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos, além de oferecer treinamento em habilidades e palestras de especialistas para funcionários que estejam fazendo trabalho de campo. A aprendizagem a distância inclui salas de aula virtuais, que têm as seguintes características: projeção de imagens estáticas, animadas ou vídeos, discussões em áudio entre instrutor e participantes, compartilhamento de soft-wares, interações através de votações assistidas por tecnologia e ferramentas de marcação de quadro branco. A aprendizagem a distância é caracterizada por comunicações bilaterais entre pessoas e, atualmente, envolve dois tipos de tecnologia. A primeira delas é a teleconferência, que é a troca síncrona de áudio, vídeo e/ou texto

entre dois ou mais indivíduos que estão em locais diferentes. Os funcionários participam dos programas de treinamento em instalações nas quais podem comunicar-se com instrutores (que estão em outro local) e com outros aprendizes através de telefones ou computadores. O segundo tipo de aprendizagem a distância também inclui treinamento individualizado com base em computador, no qual os funcionários- participam do treinamento em qualquer lugar. Neste tipo, utilizam-se métodos de treinamento multimídia, como treinamento on-line, os materiais e tarefas da disciplina são distribuídos por intranet, vídeo ou CD-ROM e instrutores e aprendizes interagem através de e-mails, quadros de recados e sistemas de conferência.

Vantagens (forças) de sua utilização:

- Economia de custos relacionados a viagens;
- Possibilita que funcionários em locais dispersos recebam treinamento de especialistas que não poderiam visitar cada região de outra forma;
- Permite que eles vejam comportamentos e como fazer as coisas em vez de apenas ler ou ouvir falar sobre isso.

Desvantagens (fraquezas) de sua utilização:

- Falta de interação entre o instrutor e o público, falhas na tecnologia e instrutores despreparados;
- Pode haver dificuldade na comunicação dos instrutores para os aprendizes;
- Deverá ter um investimento de tempo na preparação dos instrutores para o ensino a distância.

Como escolher qual método utilizar?

Primeiro, temos que perceber que os métodos de treinamento com novas tecnologias exigem um investimento considerável de desenvolvimento, com custos relacionados à compra de hardware e software e ao desenvolvimento e conversão dos programas para novas mídias (p. ex., aplicativos em telefones móveis). Se por um lado, os custos de desenvolvimento são altos, por outro, os custos de administração do programa são baixos.

Muitas dessas tecnologias possuem recursos que ajudam a garantir o aprendizado e a transferência do treinamento. Se elaboradas corretamente, elas podem criar um ambiente de aprendizagem positivo através do apelo a vários sentidos e ao possibilitar que os alunos ditem o próprio ritmo, recebam feedback e reforço e encontrem informações

junto a especialistas conforme for necessário. Os métodos de aprendizagem móvel (como iPads) permitem que o funcionário participe do treinamento de casa ou do trabalho, 24 horas por dia. Os funcionários controlam não só a apresentação do conteúdo como também quando e onde desejam realizar o treinamento. As simulações e a realidade virtual também podem criar um ambiente de treinamento mais realista, o que torna o material mais relevante e aumenta as chances de transferência do treinamento para o trabalho. Os sistemas especialistas e os sistemas de suporte eletrônico são ferramentas acessíveis conforme a necessidade para a obtenção de conhecimento e informações. As mídias sociais ajudam a apreender o conhecimento adquirido pelos funcionários no treinamento e facilitar o compartilhamento de informação. Os sistemas de gestão da aprendizagem tornam mais fácil o armazenamento e registro de informações sobre o treinamento, como matrículas nas disciplinas e registros de treinamento do funcionário, o que facilita a participação no treinamento e a recuperação de informações relacionadas ao assunto para a tomada de decisões gerenciais.

Em um aspecto, a maioria dos métodos de treinamento com novas tecnologias é superior aos métodos tradicionais: por possibilitarem que os aprendizes realizem cursos a qualquer hora e lugar. Entretanto, semelhante ao que ocorre com métodos de treinamento tradicionais, os métodos com base em tecnologia serão ineficazes caso não incluam interação, feedback, prática e outras características de um ambiente de aprendizagem positivo. As considerações para a escolha de um método de treinamento incluem as verbas para desenvolvimento, distribuição geográfica dos funcionários, dificuldade de comparecer ao treinamento e se as novas tecnologias fazem parte da estratégia de negócio da empresa. Em vez de escolher entre métodos de treinamento presenciais ou com base em tecnologia, as empresas estão optando por usar ambos em uma abordagem blended learning.

Treinamento Centralizado

O treinamento centralizado quer dizer que programas de treinamento e desenvolvimento, recursos e profissionais estão concentrados em um local e que as decisões sobre investimento, programas e métodos de oferta são tomadas nesse departamento.

Vantagens

- Unificação e eliminação de variação e duplicação de cursos e programas;
- Alinhamento com a estratégia do negócio;
- Simplificação dos processos;

- Maior poder de negociação na aquisição de treinamentos.

Desvantagem

- Foco eminentemente técnico.

Treinamento Descentralizado

O treinamento descentralizado diz que programas de treinamento e desenvolvimento, recursos e profissionais estão alocados em cada área da organização.

Vantagens

- As descrições são customizadas às necessidades de cada área

Desvantagens

- Variação e duplicação de cursos e programas, bem como de metodologias e conceitos;
- Processos são mais complexos e duplicação de recursos necessários ao planejamento e execução dos treinamentos;
- Menor poder de negociação na aquisição de treinamentos.

Educação Corporativa

Eleva as ações de desenvolvimento de pessoas a um patamar mais estratégico, sendo capaz de responder às novas configurações sociais e tecnológicas. Mudança do foco para programas que abrangem aspectos culturais e comportamentais. Possui um maior poder de negociação quanto ao investimento em treinamento, desenvolvimento e Educação Corporativa. Integra os programas de desenvolvimento de talentos gerenciais e de liderança com o treinamento e o aprendizado.

Vantagens

- Disseminação de melhores práticas;
- Alinhamento do treinamento e das necessidades de negócio;
- Integração de iniciativas de treinamento;
- Uso eficaz de novos métodos e tecnologias de treinamento;
- Visão e missão claras
- Avaliação do impacto do aprendizado e dos resultados de negócio com os funcionários;
- Parcerias com o meio acadêmico.

Desvantagens

- Custos excessivos;
- Oferta e foco pobres;
- Uso inconsistente de práticas de treinamento comuns;

- Não compartilhamento de melhores práticas de treinamento;
- Falta de integração ou coordenação do treinamento.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento é essencial para as organizações e gestores encontrarem oportunidades de crescimento para os membros de equipe. Saber identificar quais são as carências de conhecimento ou habilidades dos colaboradores, possibilita detectar as dificuldades e lacunas que impedem o desenvolvimento profissional e a obtenção de resultados alinhados com os objetivos da organização. Por meio desse processo, é possível praticar uma eficiente gestão de conhecimento e tomar decisões sobre as melhores formas de abordar as competências atuais e as exigidas pelo mercado.

Sendo dividido em três tipos de análises, sendo elas:

- Análise organizacional: responsável pelo alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, estratégias, valores organizacionais, cultura organizacional etc.). Negligenciar essa etapa reduz as chances de que as ações de treinamento gerem impacto positivo no desempenho das organizações.

- Análise de tarefas: direcionada para o mapeamento dos conjuntos de CHAs necessários para que os indivíduos possam realizar adequadamente suas atividades. Tradicionalmente, essa análise identifica CHAs relacionados às atribuições e atividades individuais especializadas (capacidades específicas de determinado posto de trabalho). Atualmente, no intuito de que as ações de TD&E gerem efeitos também sobre o desempenho das unidades organizacionais (departamentos, áreas, coordenações etc.), recomenda-se que a identificação dos CHAs focalize os processos de trabalho executados na unidade selecionada.

- Análise individual: voltada para a identificação dos indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam de determinados conjuntos de CHAs, a fim de que possam aprimorar a execução de suas atividades no trabalho.

Processo de diagnóstico de necessidade de programas de T&D na empresa escolhida.

Tal processo acontece na empresa Pinhalense S/A Máquinas Agrícolas primeiramente por meio da identificação de resultados ineficientes ou abaixo do esperado, tais como pouca motivação dos indivíduos, conflitos recorrentes, alto índice de absenteísmo e rotatividade, além das insatisfações dos colaboradores. Tal evidências apontam a existência de um ou mais problemas. A base deles apresenta todas as lacunas que podem ser preenchidas por meio de programas de treinamentos e desenvolvimento elaborados a partir da detecção desses conflitos. A priorização para a resolução desses conflitos é feita de acordo com o nível em que tal problema interfere negativamente os resultados da empresa.

Para a melhor compreensão de como acontece esse processo de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento em diferentes níveis, como da organização, de tarefas e do indivíduo, na empresa escolhida para o projeto iremos relatar exemplos visando a maior clareza e entendimento do diagnóstico.

Exemplificação da necessidade do programa de T&D – nível organizacional

Causa: A partir da identificação da necessidade de um departamento específico de gestão de pessoas, juntamente com o setor de segurança do trabalho, que seja responsável pela identificação de ações de Treinamento e Desenvolvimento na organização, visando a redução de acidentes de trabalho. Visto que tal atitude poderia auxiliar na redução do número total de acidentes que vem acontecendo dentro da empresa. Cabe a área a articulação de programas educacionais e instrucionais que ajudem os colaboradores a tomar atitudes mais seguras em seu ambiente de trabalho. Com o novo setor na empresa se faz necessário uma ação de treinamento para a nova equipe que cuidará desse setor.

Resultados Organizacionais Esperados: Após a ação educacional, espera-se que o departamento seja capaz de identificar e alinhar os programas de T&D com as necessidades constatadas nas diversas unidades de trabalho. Conta-se que a equipe da nova área possa realizar relatórios constantes sobre os impactos dos treinamentos realizados, bem como, avaliar se os resultados obtidos foram satisfatórios comparado com o esperado. Será de extrema importância identificar também se o propósito de redução de acidentes vem acontecendo e sendo controlado.

Exemplificação da necessidade do programa de T&D – nível de tarefas

Causa: A partir da identificação de problemas de cruzamento de informações e do banco de dados dentro da organização, se fez necessário a implantação de um novo programa de software, mais moderno e completo para acompanhar o crescimento da empresa. Visto que tal alteração exige novos conhecimentos sobre os processos e informações dentro do novo programa, torna-se fundamental uma ação de T&D para os indivíduos responsáveis pela utilização e inclusão dos dados no novo programa implantado.

Resultados Organizacionais Esperados: Após a ação educacional, espera-se que os indivíduos que utilizarão o novo programa de software sejam capazes de utiliza-lo com maestria, incluindo as informações corretamente e conhecendo todas as possibilidades de inclusões e tópicos, possibilitando o cruzamento de informações corretas de forma eficaz em diferentes setores, evitando possíveis prejuízos e auxiliando na maximização do tempo. Espera-se também que o time responsável seja capaz de realizar um número superior de inclusões de dados e resultados do que anteriormente.

Exemplificação da necessidade do programa de T&D – nível indivíduo

Causa: Após a identificação em determinado setor dentro da organização, observou-se que, determinados indivíduos estavam tendo rendimento diário inferior aos demais colaboradores na mesma função. A partir da detecção de tal problema se fez necessário a aplicação da ação de T&D visando identificar e desenvolver as lacunas de tais funcionários para que os mesmos possam ser mais produtivos.

Resultados Organizacionais Esperados: Após a aplicação da ação de T&D, espera-se que os indivíduos que passaram pelo programa atingem os resultados superiores ao que tinham anteriormente e fiquem com rendimento semelhante aos demais colaboradores da função. Bem como, espera-se que os mesmos possam buscar cada vez mais se desenvolver em conjunto com a organização.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas. É através dela que uma empresa pode medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos. Contribui para o desenvolvimento das pessoas na organização e fortalece o processo “ganha-ganha”, na qual a empresa cresce e remunera, enquanto o colaborador promove melhorias é melhor remunerado.

Além do desenvolvimento das pessoas, a Avaliação de Desempenho tem também como objetivos o apoio às tomadas de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento em outras áreas da empresa, além de propiciar um feedback aos funcionários, ajudando-os a melhorarem seus desempenhos e aumentar o grau de motivação.

Quando se trata de desenvolvimento profissional, as avaliações de desempenho são as verdadeiras responsáveis por implementação de melhorias em processos internos e também na gestão de colaboradores, seja individualmente ou em equipe. É por meio dela que a empresa consegue visualizar seu alcance de metas, identificar possíveis falhas e aprimorar habilidades para ir mais longe.

Portanto, uma boa avaliação de desempenho também permite que os liderados aprimorem seus potenciais e tenham uma melhor aderência às propostas e necessidades da organização. Com o capital humano direcionado para um mesmo rumo, os resultados do negócio disparam, a imagem da empresa se consolida e as oportunidades de crescimento despontam para todos os envolvidos.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Conquistar e manter os colaboradores motivados, produtivos e com foco em resultados é um desafio constante para todas as organizações. Com as inúmeras atividades a cumprir e metas a bater, entretanto, é normal que o desempenho dos funcionários ocasionalmente apresente quedas. É por esse motivo que é fundamental fazer uma avaliação de desempenho de colaboradores periodicamente, além de investir em ferramentas que podem maximizar performances e acelerar resultados como treinamento, aperfeiçoamento de técnicas e dinâmicas de motivação.

A avaliação de desempenho é importante porque faz uma análise panorâmica e profunda sobre a equipe e cada colaborador. A partir dela, é possível identificar pontos

positivos do time, bem como aqueles que precisam ser melhorados na equipe como um todo e individualmente.

As diferentes técnicas de avaliação de desempenho nas organizações correspondem, a naturezas qualitativa e quantitativa de pesquisa, sendo escolhida conforme a necessidade da empresa para a aplicação de tal avaliação.

Pesquisa Qualitativa: os dados qualitativos coletam informações que não buscam apenas medir um tema, mas descrevê-lo, usando impressões, opiniões e pontos de vista. A pesquisa qualitativa é menos estruturada e busca se aprofundar em um tema para obter informações sobre as motivações, as ideias e as atitudes das pessoas. Embora essa abordagem proporcione uma compreensão mais detalhada das perguntas da pesquisa, ela dificulta a análise dos resultados. Exemplos:

- Observação: trata-se de um método de análise visual que consiste em se aproximar do ambiente natural em que certo fenômeno ocorre. Essa prática pode auxiliar na aproximação do pesquisador/observador com a realidade/racionalidade local dos pesquisados/avaliados. A observação pode ser do tipo participante (pesquisador interage) e não participante, sem interação com o contexto, avaliados, por parte do observador. Não prescinde, porém, de planejamento e sistematização.

- Entrevista: método mais utilizado na pesquisa qualitativa. Pode ser não estruturada, semiestruturada e estruturada, o que pode ser relacionado com o grau de conformidade esperado após a elaboração e aplicação dos roteiros, com as devidas perguntas orientadas pelo objeto que se deseja estudar.

- Pesquisa documental: consiste na prática de buscar informações complementares por meio da mineração de dados diversos, como números, notícias, ofícios, organograma organizacional, desempenho de outros membros da equipe, movimentação do mercado que possa influenciar a performance da empresa, registros de atividades realizadas em determinado período; enfim, toda a sorte de fontes de dados secundários sobre um problema ou questão.

Pesquisa Quantitativa: os dados quantitativos visam coletar fatos concretos: números. Dados quantitativos são estruturados e estatísticos. Eles formam a base para tirar conclusões gerais da sua pesquisa. Exemplos:

- Questionários: geralmente estruturada com perguntas fechadas que descrevem características ao mesmo tempo em que possibilitam mensurar determinadas variáveis de um grupo.

- Entrevista estrutura fechada: Objetiva a obtenção de resultados uniformes entre entrevistados, permitindo, assim, uma comparação imediata, em geral mediante tratamentos específicos.

Técnicas de Avaliação Múltiplas

- Classificação:

Essa avaliação será baseada em um critério, onde o gestor classificará todo o seu time do que obteve a maior pontuação até o que atingiu a menor pontuação. Em grupos extensos essa técnica perde a sensibilidade, isso porque terá os melhores e piores desempenhos evidenciados e o restante se concentrará em uma faixa intermediária.

- Comparação em pares:

Consiste em receber feedbacks anônimos de colegas, sobre aspectos específicos do desempenho de um funcionário.

Ele oferece uma oportunidade única para estudar as habilidades e os recursos dos funcionários e ajudar a identificar as habilidades individuais de rede, liderança, ocupacional e colaboração em uma organização.

Dada a natureza intrincada das relações de trabalho, esse processo oferece a possibilidade de identificar os pontos fortes e fracos de cada funcionário e usar esses dados valiosos para tomar decisões sobre planejamento de sucessão, construção de equipes e rotações de trabalho.

- Distribuição forçada:

Esse modelo evita a tendência que muitos funcionários têm de avaliar bem todos os avaliados, já que o avaliador será forçado a alocá-los em grupos distintos. Alguns cuidados devem ser tomados em relação ao fomento de um clima competitivo e agressivo (que reduz a produtividade geral em vez de aumentá-la) e em relação às análises dos resultados (alguns profissionais que produzem abaixo da média de mercado podem ser enquadrados em uma categoria mediana caso a maioria dos colegas de empresa produzam muito pouco).

- Gestão por objetivos:

Esse método considera os objetivos e metas definidos pela própria equipe e pelo gestor dentro de determinado período. Ele permite não só entender o desempenho geral, mas também o esforço individual, dando um quadro claro dos pontos fracos que devem ser trabalhados.

Essa avaliação é muito comum nas equipes de vendas, mas pode ser aplicada em outros setores. Esses objetivos podem ser número de vendas, de clientes atendidos, de itens produzidos, entre outros, a depender do foco de atuação do time e do que a empresa busca.

A avaliação por objetivos é muito simples de ser conduzida, basta comparar se os resultados apresentados pelo funcionário alcançam a meta definida ou não. Trata-se de um método bem direto e claro e que não abre espaço para subjetividades. Ao mesmo tempo, ignora traços importantes para o desenvolvimento profissional, como características comportamentais. Por isso, vale a pena a sua aplicação em conjunto com outras abordagens.

Para funcionar, as metas devem ser claras e bem definidas, com um passo a passo transparente do que deve ser feito e alcançado. Também devem ser realistas e atingíveis, além de contar com a participação ativa dos líderes para solucionar dúvidas e auxiliar os trabalhadores durante a realização das tarefas.

Técnicas de Avaliação Individuais

- Escalas de pontuação gráficas:

Esse método é um dos mais simples, conhecidos e tradicionais. A avaliação se dá por meio do preenchimento de um formulário em colunas.

Na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser avaliados. Geralmente, são incluídas variáveis, como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas.

A partir dessa coluna, cria-se uma escala de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em qual nível o colaborador avaliado atende a cada variável (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), ou ainda, a percepção da liderança com relação a elas (satisfeita, indiferente ou insatisfeita).

A principal vantagem da avaliação de desempenho por escala gráfica é a simplicidade requerida em sua estruturação e na aplicação. Contudo, por conta disso, as informações extraídas também são simples e não oferecem quase nenhum detalhe ou aprofundamento.

- Escolha forçada:

Este método consiste em avaliar o desempenho escolhendo entre frases descritivas, de acordo com as características de cada indivíduo. Dessa forma, o avaliador

deve necessariamente escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada. Posteriormente, as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado.

O aspecto positivo desse método é que o avaliador é obrigado a escolher, entre frases positivas, as que mais se aplicam ao colaborador. Portanto, a possibilidade de uma avaliação parcial é menor do que em outros sistemas de avaliação de desempenho.

No entanto, existem aspectos negativos nessa avaliação, como o fato de que os colaboradores que ficam com uma classificação mais baixa do que eles esperavam tenham um sentimento de frustração, gerando insatisfação com o trabalho e resultando no alto absenteísmo e baixa a produtividade.

- Relatório descritivo:

O relatório descritivo consiste em um método de avaliação dos colaboradores, tendo em vista o desempenho apresentado nas atividades de um determinado período. Ele se baseia na observação atenta do desenvolvimento das competências exploradas, bem como das dificuldades apresentadas pelos mesmos.

Para dar conta de relatar esse progresso, o relatório não pode se resumir aos resultados aferidos em uma avaliação pontual, tampouco a um conceito ou nota. Pelo contrário, como o nome indica, ele deve descrever o estado do desenvolvimento dos indivíduos, quando necessário, hábitos ou eventos que atestam a sua aprendizagem.

- Incidentes críticos:

No modelo de avaliação por incidentes críticos, o profissional é analisado por comportamentos que tenham se destacado, sejam positivos, sejam negativos. Para que seja fidedigno, é necessário que o gestor mantenha um histórico cuidadoso das ações e dos resultados de cada colaborador. Assim, conseguirá identificar os pontos “fora da curva” e aplicar o método de incidentes críticos da maneira correta.

Também é importante que esses registros sejam feitos quando acontecem, afinal, um espaço de alguns dias pode contaminar as anotações, fazendo com que detalhes importantes se percam.

Nessa abordagem, é feito um estudo cuidadoso do incidente crítico, a fim de identificar comportamentos ou decisões que trouxeram os resultados (bons ou ruins). Como consequência, é possível obter pontos de melhoria ou identificar estratégias que devem ser replicadas nos próximos projetos.

- Lista de verificações:

Este método é simplista, mas eficaz. Consiste em uma série de questões de desempenho que tradicionalmente recebem a opção de sim ou não e são feitas para se ter uma ideia melhor da opinião do gerente sobre as habilidades específicas de cada funcionário.

Um número excessivo de respostas negativas indica que é necessário treinamento de desenvolvimento para esse funcionário. A lista de verificação pode ser usada como uma maneira rápida de identificar funcionários com deficiências em muitas áreas de desempenho.

Usando este método, as opiniões são coletadas e avaliadas pelo departamento de RH. No entanto, se um gerente tiver preconceito contra qualquer funcionário, também poderá haver uma chance de não obter informações precisas no relatório.

- Escalas de comportamento:

As escalas de comportamento surgem como ferramenta para descobrir potencialidades dos colaboradores que, muitas vezes, ainda não vieram à tona, seja por falta de oportunidade, seja por timidez. Esse método busca trazer resultados futuros em vez de se concentrar nas ações realizadas anteriormente.

As análises comportamentais baseiam-se na observação dos maiores componentes do desempenho de um funcionário: habilidades interpessoais, habilidades cognitivas, capacidades intelectuais, liderança, inteligência emocional, entre outros.

Elas são realizadas pela aplicação de testes e entrevistas. Por se tratar de um trabalho complexo e que exige um grau de conhecimento maior, recomenda-se que seja feito por psicólogos, que trazem a bagagem necessária para fazer uma análise correta dos resultados.

Essa é a avaliação ideal para entender a capacidade de entrega e de desenvolvimento dos empregados, além de ajudar na construção de um plano sucessório interno, como na escolha dos profissionais que têm mais características de liderança para cargos de gestão.

Técnicas de Avaliação – Pinhalense Máquinas Agrícolas S/A

Quando se fala em avaliação de desempenho, está-se referindo ao método utilizado para medir a performance dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no sentido de comparar o que está sendo entregue por cada um, com que a empresa verdadeiramente deseja que estes entreguem.

Por meio deste processo avaliativo é possível acompanhar com proximidade o crescimento e desenvolvimento individual dos colaboradores, bem como o trabalho realizado em equipe, analisando os resultados que estão sendo obtidos a partir desta performance. Adotar um método de avaliação de desempenho dentro das empresas se faz essencial, pois contribui para a descoberta dos talentos existentes em cada um e de que forma estes podem ser explorados e, ao mesmo tempo, potencializados, para que todos consigam alcançar resultados extraordinários, a partir de suas próprias ações e comportamentos.

É uma maneira eficiente de valorizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, uma vez que estes terão feedbacks precisos sobre seus desempenhos, assim como a oportunidade de melhorarem de maneira constante, contando sempre com a ajuda e apoio da organização como um todo para isso. Dado isso, os métodos de avaliação mais utilizados pela empresa escolhida no projeto são:

Entrevistas: A entrevista é a técnica qualitativa utilizada pela empresa em um primeiro momento nos processos seletivos, pois é nesse momento que se obtém informações complementares, fatos relacionados com o histórico profissional, educacional, comportamental e socioeconômico do candidato. Após essa etapa a organização estudada utiliza essa técnica para fazer um levantamento de determinada informações de assuntos relevantes dentro da empresa.

Essa técnica tem características que visam identificar informações relevantes, seja para contratação ou para outras questões organizacionais, a comunicação do resultado da avaliação ao avaliado é o ponto fundamental, e é feita através da entrevista de avaliação do desempenho.

- Pontos positivos:
 - Possibilita ao avaliado ter condições de melhorar seu trabalho por meio da comunicação clara de seu padrão de desempenho;
 - Constrói melhores relações pessoais entre avaliador e avaliado para que ambos tenham condições de falar francamente a respeito do trabalho;
 - Auxilia a reduzir incertezas e tensões sobre a produtividade e desenvolvimento dos colaboradores;
 - Da ao avaliado a ideia clara de como está seu desempenho, mostrando pontos fortes e comparando-os com os padrões de desempenho.
- Pontos negativos:

- Pode acontecer de alguns colaboradores recusarem a aceitar suas avaliações de desempenho, causando conflito e possíveis prejuízos a organização (absenteísmo, baixa motivação, rotatividade, etc).

Questionários: O questionário é a técnica utilizada para permitir que gerentes e supervisores forneçam feedback acionável sobre diversos aspectos do trabalho dos colaboradores, essa ferramenta é indispensável para a melhoria de equipes e do alinhamento de expectativas. São formuladas a partir dos objetivos vinculados as funções e os comportamentos que impactam diretamente nas atividades do avaliado.

Essa técnica tem como características ser composta por determinado número de questões apresentadas por escrito, tendo como objetivo mensurar algo. Diferenciando-se da entrevista, pois as perguntas e respostas são feitas de maneira escrita e não oral.

- Pontos positivos:

- Identifica os pontos positivos e negativos da sua equipe de forma rápida e auxilia na definição de metas claras para o aperfeiçoamento e na melhora do rendimento;

- Alinha os objetivos individuais com as metas da organização;

- Colhe informações que permite conhecer melhor as lacunas dos avaliados, bem como, melhora as metodologias de ensino podendo, deste modo, individualizar o ensino quando necessário.

- Pontos negativos:

- Apesar de ser uma técnica que se tem rápido retorno, demanda bastante tempo para a preparação das questões que visam atingir as informações exatas;

- Caso as perguntas não forem bem elaboradas podem causar dados imprecisos e informações erradas.

Classificação: A técnica de classificação é utilizada para a avaliação múltipla, ou seja, para classificar um setor ou área específica da empresa. As classificações na avaliação de desempenho existem para que haja uma pontuação correta ao avaliar os funcionários. Tal técnica possui características semelhantes a “régua” por ser conceitual ou ter intervalos numéricos, com isso, é possível ter uma regra geral de conceitos e notas que defina o quão satisfatório é o desempenho daquela pessoa.

- Pontos positivos:

- Ajuda o gestor a categorizar e classificar conjuntos de habilidades de um colaborador;

- Possibilita mostrar para um empregado seus pontos fortes e as lacunas em que ele precisa evoluir;

- Pontos negativos:
 - Caso essa ferramenta seja utilizada de forma inadequada, existe o risco de o clima organizacional ser afetado;
 - Pode criar uma divisão ou rixa entre os colaboradores, pois os avaliados vão buscar as melhores classificações a todo custo.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

As avaliações de desempenho têm sido uma ferramenta utilizada pelas organizações para o planejamento de seus objetivos, acompanhamento das atividades e atingimento das metas desejadas. É um meio eficaz para o desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos a partir do que pode ser identificado como uma lacuna em sua performance, por um lado; potência, por outro. A comunicação entre gestores e colaboradores torna-se mais transparente, prática e objetiva. Tal experiência abrange a troca de impressões e interpretações entre diferentes atores organizacionais.

No entanto, a partir da heterogeneidade presente na cotidianidade de trabalho, é importante que a empresa adote um modelo mais eficiente para avaliar o que, de fato, precisa ser mensurado. Assim, diferentes modelos de avaliação, podem ser adotados de acordo com a política de gestão e de desenvolvimento humano adotado por determinada empresa, de acordo com as especificidades do projeto a ser desenvolvido.

A gestão do desempenho humano, como processo de avaliação, envolve, dentre outros a adoção de modelos que possam orientar a identificação e análise de informações necessárias às intervenções para desenvolvimento humano e organizacional. Essa escolha pode estar alinhada aos objetivos da empresa, da cultura e do clima organizacional. É importante, também, considerar o perfil de gestores e colaboradores, bem como as experiências de processos anteriores. Para isso, é preciso que os líderes das empresas tenham conhecimento sobre diferentes modelos de avaliação, bem como sua pertinência para diferentes tipos de objetivos, decidindo por aquele que agregará valor para o momento vivenciado pela sua organização e equipe. Segue abaixo diferentes modelos de avaliação que podem ser utilizados pelas organizações:

- Avaliação por KPI:

KPI é a sigla em inglês para Key Performance Indicator, ou Indicador-Chave de Desempenho, em português. Os KPIs indicam os valores quantitativos fundamentais que medem os seus principais processos internos da empresa, possibilitando o

acompanhamento e o melhor gerenciamento do nível de desempenho e sucesso das estratégias. Possibilita a verificação dos objetivos estipulados inicialmente estão sendo atingidos ou não.

- Avaliação – Método Smart:

Os indicadores e metas SMART são uma ferramenta para definição de objetivos que amparam todas as fases do plano de negócio, do planejamento à aplicação. A palavra é um acrônimo para as palavras Specific, Measurable, Attainable, Relevant e Time Bound. Tais metas são aplicadas de modo a estruturar projetos e facilitar a conclusão de objetivos, sendo elaboradas de acordo com a realidade organizacional.

- Avaliação por competências e cargos:

É a ferramenta complementar que dá clareza e objetividade ao desempenho real e o desempenho esperado para que possa fazer um plano de ação em conjunto entre líder e liderado, em busca do perfil ideal e desempenho compatível com a expectativa do cargo. Usado especificamente visando a maximização de resultados dos indivíduos.

- Avaliação por Perímetro:

É a avaliação que abrange a organização por completo, podendo ser desenvolvida visando avaliar um profissional, equipe ou setor.

- Avaliação 360°:

A avaliação 360° pode trazer uma visão completa a respeito da sua empresa. No caso, todos os colaboradores, lideranças e gestores fazem parte da avaliação, assumindo a posição de avaliados e, ao mesmo tempo de avaliadores.

Para que esse tipo de avaliação funcione, é fundamental que prezemos pelo anonimato de cada um dos envolvidos. Afinal, o objetivo final é trazer uma visão mais real de cada um, afastando questões como afinidades pessoais, receio de repreensões da chefia ou de ser isolado pelos colegas, entre outras coisas.

Sem dúvidas, esse é um dos tipos de avaliação de desempenho mais precisos, pois traz uma visão global da empresa. No entanto, por ser um tipo de teste bastante demorado e de extensa aplicação, é preciso que seja realizado com uma periodicidade um pouco mais elástica.

- Avaliação 180°:

Muito comum nas empresas, a avaliação 180 graus contam com uma análise do gestor direto do profissional sobre as metas alcançadas, o comportamento, a pontualidade, o comprometimento, o relacionamento com os colegas, entre outros aspectos.

A avaliação 180 graus é uma excelente oportunidade de crescimento para o colaborador, que pode expor suas dificuldades para o gestor. Com isso, é possível obter feedbacks valiosos que contribuirão para o seu desenvolvimento individual.

Modelo de Avaliação de Desempenho – Pinhalense Máquinas Agrícolas S/A:

Avaliar o desempenho dos colaboradores é essencial para o sucesso de um negócio. Só assim os gestores conseguem dar feedbacks precisos aos seus funcionários a fim de torná-los mais capacitados para realizar suas funções. Uma das técnicas mais utilizadas para atingir esse objetivo é a avaliação 180 graus, tal método utilizado pela empresa escolhida para o projeto. Nesse modelo, os funcionários são avaliados pelos gestores e vice-versa, com base nas metas alcançadas e qualidade do ambiente de trabalho.

Nesse modelo o profissional recebe feedback apenas do seu gestor direto. Este, por sua vez, também é avaliado por seus subordinados. Por se tratar de uma orientação individual e direcionada, é uma das formas mais efetivas de desenvolver pessoas. Além disso, melhora o clima interno, já que o líder se propõe a escutar o que o time tem a dizer. Entre os principais fatores analisados, podemos citar: qualidade das entregas, produtividade, relacionamento pessoais, trabalho em equipe e flexibilidade. Tudo isso é avaliado com base em metas preestabelecidas, o que facilita a mensuração dos resultados e o entendimento do colaborador sobre seus pontos fortes e fracos.

Com a aplicação deste modelo no ambiente organizacional da empresa estudada, foram identificados benefícios alcançados por meio dos feedbacks entre o líder e colaborador, na qual são apontados os pontos positivos e os que precisam ser melhorados. Essa troca de informações serviu como um mapa para que o funcionário saiba que caminho deve percorrer para seu aperfeiçoamento. Como principais resultados, essa prática sedimenta o caminho para uma maior satisfação do profissional, melhores índices de produtividade e aumento do engajamento.

4. CONCLUSÃO

Com base nas pesquisas realizadas podemos concluir que a empresa Pinhalense Máquinas Agrícolas S/A identifica a necessidade de programas de treinamento em diferentes níveis organizacionais a partir da constatação de resultados ineficientes ou abaixo do esperado, visto que, tais evidências apontam a existência de um ou mais problemas. A priorização para a resolução de tais conflitos é realizada a partir do grau em que o mesmo afeta negativamente os objetivos e a produtividade.

Com a aplicação dos programas de T&D torna-se possível o preenchimento de lacunas que influenciam tanto no clima organizacional como nos resultados. O método de avaliação mais utilizado na empresa escolhida é o de entrevista, onde no primeiro momento é usado para identificar informações relevantes na contratação e, posteriormente, para outras questões organizacionais. Outros métodos também são utilizados como o de questionário e classificação.

As aulas de Treinamento e Desenvolvimento foram importantes para compreendermos que tais programas são essenciais para as organizações tenha um aumento na produtividade e motivação dos colaboradores, visto que, além de obter, por parte dos funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. Ainda, ajuda na retenção de talentos porque eles se sentem valorizados, e isso chama mais atenção do que o salário e o ambiente laboral. Conseqüentemente, há benefícios para todos de maneira surpreendente, pois profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, tornando-se uma peça-chave para a empresa.

As aulas de Avaliação de Desempenho demonstram que tal ferramenta é um recurso valioso para a empresa, pois o processo traz a oportunidade de receber feedback sobre o desempenho no cargo/função, trazendo a possibilidade de melhorar o potencial de cada trabalhador e, com isso, gerar melhores resultados, tanto em termos de lucros quanto de imagem. Auxilia também no apoio às tomadas de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento em outras áreas da empresa, além de propiciar um desenvolvimento contínuo dos funcionários, ajudando-os a melhorarem seus rendimentos e aumentar o grau de motivação.

Portanto, percebemos que para uma organização se manter forte e estável no mercado atual é necessário que ela treine e desenvolva seus colaboradores frequentemente, investindo em programas que auxiliem na identificação de problemas, bem como, no preenchimento de lacunas que influenciam no ambiente organizacional e

nos resultados da organização, visando o aumento da produtividade, atingimento dos objetivos e na satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Appus - *Escalas de avaliação de desempenho: saiba o que é e como aplicar*. Disponível em: <https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/escalas-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 23/11/2020.
- BLB Brasil – *Tudo sobre treinamento e desenvolvimento de pessoas em empresas*. Disponível em: <https://www.blbbrasil.com.br/blog/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/> Acesso em 22/11/2020.
- Convenia - *Tipos de avaliação de desempenho para usar na empresa*. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.
- Etalent – *Qual a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários*. Disponível em: <https://etalent.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento-de-funcionarios/> Acesso em 20/11/2020.
- Folha Certa - *Conheça 8 principais tipos de avaliação de desempenho*. Disponível em: <https://folhacerta.com/conheca-5-principais-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.
- Gupy - *Avaliação 180 graus: descubra aqui como aplicar na sua empresa*. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/aplicar-a-avaliacao-180-graus/> Acesso em 23/11/2020.
- Gupy - *Questionário de avaliação de desempenho: o que saber*. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/questionario-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 23/11/2020.
- IBC Coaching – *Principais métodos de Avaliação de Desempenho de Funcionários*. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/> Acesso em 17/11/2020.
- Marcelo Toledo - *Indicadores e metas SMART: saiba tudo sobre o método*. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/indicadores-metas-smart-conheca-o-metodo/> Acesso em 17/11/2020.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

NOE, Raymond A. **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Porto Alegre: AMGH, 2015.

Oniria – *O treinamento feito na sua organização é funcional*. Disponível em: <https://oniria.com.br/o-treinamento-feito-na-sua-organizacao-e-funcional/> Acesso em 21/11/2020.

Pinhalense – *Empresa*. Disponível em: <https://www.pinhalense.com.br/empresa/> Acesso em 20/11/2020.

Resultados Digitais - *O que é KPI e tudo o que você precisa saber sobre os Indicadores de Negócio*. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/blog/kpis/> Acesso em 17/11/2020.

RH Portal - *Os principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-principais-metodos-de-avaliacao-de-desempenho-de-funcionarios/> Acesso em 17/11/2020.

Ser – *Entenda os 13 tipos de avaliação de desempenho*. Disponível em: <https://sertms.com/blog/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.

Ser - *Qual o modelo de avaliação de desempenho ideal para sua empresa*. Disponível em: <https://sertms.com/blog/qual-o-modelo-de-avaliacao-de-desempenho-ideal-para-sua-empresa/> Acesso em 17/11/2020.

Software Avaliação Blog – *Avaliação por competências e cargos*. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.net/avaliacao-por-competencias-e-cargos/> Acesso em 17/11/2020.

Software Avaliação Blog – *Métodos de Avaliação de Desempenho*. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.

Software Avaliação Blog – *Qual é a importância da Avaliação de Desempenho*. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.net/qual-e-a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.

Software Avaliação Blog – *Questionário de Avaliação de Desempenho: 15 Perguntas Estratégicas*. Disponível em: <https://blog.softwareavaliacao.com.br/questionario-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 23/11/2020.

Sólides - *Avaliação de Desempenho: tudo o que você precisa saber*. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.

Sólides - *Entenda agora a avaliação de desempenho 180 graus*. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/avaliacao-180-graus/> Acesso em 23/11/2020.

Survey Monkey - *Diferença entre pesquisa quantitativa e qualitativa*. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> Acesso em 17/11/2020.

Reachr – *Entenda aqui a importância da avaliação de desempenho*. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/blog/entenda-aqui-a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em 17/11/2020.

Resulta – *A importância da Avaliação de Desempenho nas organizações*. Disponível em: <http://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/> Acesso em 17/11/2020.

RH Portal - *A importância da entrevista individual de emprego*. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-da-entrevista-individual-de-emprego/> Acesso em 23/11/2020.

Xerpay - *Entenda o que é e quais as vantagens da avaliação 180°*. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/avaliacao-180-graus/> Acesso em 23/11/2020.