

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
COGEAE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
CEADE

INDICADORES PARA MONITORAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO E APLICABILIDADE DO CONHECIMENTO
ADQUIRIDO DE FUNCIONÁRIOS

MARTHA CRISTINA SANCHES BRANDÃO

São Paulo – SP
2009

MARTHA CRISTINA SANCHES BRANDÃO

INDICADORES PARA MONITORAMENTO DA RELAÇÃO ENTRE PROGRAMA
DE DESENVOLVIMENTO E APLICABILIDADE DO CONHECIMENTO
ADQUIRIDO DE FUNCIONARIOS

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em
Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para
a obtenção do título de Especialista em Administração,
orientada pelo Professor Dr. Marcelo Antônio Treff.

São Paulo – SP
2009

AVALIAÇÃO: -----

ASSINATURA DO ORIENTADOR: -----

À Lídia, minha mãe, que não pude conhecer, todavia, o pouco tempo de convivência foi intenso, representativo e embasou minha determinação,

Ao querido Charles, amigo e companheiro incansável, sempre presente e suprimindo todos os meus desertos familiares, e a quem agradeço minha vida.

A Andréia Levy, generosa e participativa amiga, que nunca me abandonou.

Agradecimentos

Este trabalho é a conclusão de mais um etapa, que só foi possível se realizar, porque o meu lado esteve pessoas maravilhosas que me incentivaram, acolheram e acreditaram no meu potencial.

Ao meu esposo Charles, por sua generosidade, estar sempre presente, por me apoiar de todas as maneiras.

A Andréia Levy, pelo seu desprendimento, compreensão e colo que fez toda a diferença durante todo o processo, acompanhando minha caminhada desde o princípio e que inúmeras vezes recolheu meus cacós, reorganizou e juntou, fazendo com que o percurso não fosse interrompido e que eu me descobrisse.

A Professora Neli Maria Mengalli meu especial carinho, por me acudir na necessidade e na solidão desta monografia.

A Professora Elisabete Adami Pereira dos Santos, querida Bete, por todas as oportunidades que me deu, por ver e confiar no meu potencial, pela sua abnegação, pela afeição e ainda por ser um exemplo de ser humano incansável.

Ao meu orientador, Prof. Marcelo Antônio Treff, que nutriu as minhas idéias com suas colocações.

Aos professores: Ana Lucia de Madureira Biral, Marco André Ferreira da Silva, Roberto Kanaane, Paulo Romaro, Marcelo Graglia que contribuíram para minha formação de maneira marcante e efetiva.

A todos os colegas que de uma maneira ou outra estiveram presentes nesta trajetória, mas de maneira especial agradeço Carlos Eduardo Bandeira Gomes do Nascimento e Lilian Wrasse dos Santos.

A Professora Suzana Bierrenbach, minha amiga especial, pelo carinho de sempre, pelos infinitos incentivos e pela amizade sincera e por todo seu apoio.

Agradeço a todos os professores que contribuíram para minha formação.

A todos vocês o meu muito obrigado.

[...] pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

DAVEL e VERGARA

Resumo

Essa pesquisa visa proporcionar uma reflexão e discussão a cerca da análise do uso do treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa em empresas e a criação de indicadores para monitoramento da relação entre programa de desenvolvimento, procurando verificar a aplicabilidade do conhecimento adquirido nestes eventos. Buscando examinar quais são as necessidades das organizações e dos seus funcionários no que tange ao seu desenvolvimento e de que maneira a desenvolvê-lo para suas atividades. Avaliar o interesse dos funcionários frente aos eventos de educação corporativa ou treinamento e quais são os resultados alcançados. A partir de observações feitas da nova demanda do mercado de ter funcionários mais participantes e ativos, despertou o interesse do pesquisador pela causa da educação corporativa, uma vez que não é todas as organizações que implantam este tipo de conduta e por vezes quando é feito, não é mensurado adequadamente o resultado atingido. Desse modo, procurou-se encontrar espaço em que a observação não apenas fosse possível, mas que também tivesse inserido em seu cotidiano a prática de treinamento e desenvolvimento de funcionários, com a finalidade de encontrar pistas que pudessem elucidar a respeito de qualidade de trabalho com a inserção de novas aptidões no trabalho. Utilizou-se para esta verificação a escala de empenho do adulto criada L. (1994) mencionada por Pascal e Bertram (1999) na observação, além de questionário e de entrevista, além da criação de um indicador de desempenho para o monitoramento dos resultados do programa. Por se tratar de dados descritivos e uma única instituição a metodologia foi qualitativa e de estudo de caso.

Palavras chaves: Educação Corporativa, Gestão do Conhecimento, Avaliação de Desempenho, Monitoramento de Desenvolvimento no Trabalho.

Sumário

Agradecimentos.....	4
Resumo	6
1. Introdução.....	9
2. Referencial Teórico.....	13
Capítulo I - O processo de aprendizagem nas organizações	13
Capítulo II - Princípios de desenvolvimento de pessoas	19
Capítulo III - As necessidades de treinamento e/ou programas de aprendizagem e as competências desejadas	24
Capítulo IV - Mensuração da utilização do conhecimento adquirido	29
3. Aspectos Metodológicos	36
3. 1. O contexto	38
3. 1.1 A Proposta aplicada.....	39
a. Indicadores de desempenho de competência	39
b. Método para uma Organização promover a Educação Corporativa, o Treinamento e o Desenvolvimento do Funcionário	41
c. Avaliação de desempenho como um processo de melhoria do processo de aprendizagem com qualidade.....	41
3. 1.2 A Pesquisa e coleta de dados	42
a. A observação.....	43
b. A entrevista e o questionário	44
c. A avaliação de desempenho.....	45
3. 1.3 A análise dos resultados.....	46
a. A observação.....	46
b. A entrevista e o questionário	46
c. A avaliação de desempenho.....	50
4. Resultados.....	52
Considerações Finais	54
Referências Bibliográficas	57
Anexo I	59
Anexo II	60
Anexo III	61
Anexo IV	62
Anexo V	66
Anexo VI	67

Anexo VII.....	68
Anexo VIII.....	72
Anexo IX.....	73
Anexo X.....	74
Anexo XI.....	75

Lista de Tabelas

Tabela 1	- Avaliação da arquitetura da capacidade organizacional.	30
Tabela 2	- Degraus de complexidade da trajetória comercial.	34
Tabela 3	- Guia para respostas aberta do questionário.	48 e 73
Tabela 4	- Níveis da Escala de Empenho do Adulto.	60
Tabela 5	- Avaliação de Desempenho.	66
Tabela 6	- Empenho do sujeito – anotação para pesquisa.	67
Tabela 7	- Compilação de desempenho individual e coletivo antes do treinamento.	68
Tabela 8	- Compilação de desempenho individual e coletivo durante o treinamento.	69
Tabela 9	- Compilação de desempenho individual e coletivo após 15 dias do treinamento.	70
Tabela 10	- Compilação de desempenho individual e coletivo após 45 dias do treinamento.	71
Tabela 11	- Compilação dos dados coletados na entrevista.	72
Tabela 12	- Compilação dos dados do questionário.	74
Tabela 13	- Compilação dos dados da Avaliação de Desempenho.	75

1. Introdução

Nos últimos trinta anos a sociedade vem passando por uma série de mudanças que têm se refletido intensamente na vida humana. Tais inovações têm rompido com as práticas anteriores de natureza social, cultural, econômica e até mesmo educacional.

De acordo com Flecha e Tortajada (2000), os processos de industrialização, a revolução dos transportes e o modo de produção transformaram as economias locais em uma economia mundial, originária de alianças estratégicas da cooperação entre grandes empresas, da organização dos agentes econômicos em redes.

A sociedade industrial que predominou até aproximadamente a década de 80, foi substituída pela informacional cuja base é o conhecimento. Há uma pluralidade nas formas de vida afetando todos os aspectos do cotidiano.

Não há mais verdades absolutas, entramos numa era da relatividade fazendo com que os conteúdos sejam tratados sob diferentes perspectivas. Isso, aparentemente, causou uma crise, pois não há mais uma única forma de vida e de pensamento, ocasionando, portanto um re-pensar constante da sociedade.

Isso tem influenciado as instituições, de modo especial às organizações, em suas propostas de trabalho e procedimentos, exigindo-se cada vez mais de seus funcionários para que haja uma performance maior em decorrência dos treinamentos, desenvolvimentos e escolaridade.

O mundo das incertezas requer uma educação intercultural e ao mesmo tempo traz consigo, em vários países, uma vontade de corrigir a desigualdade de situações e de oportunidades.

As mudanças nas organizações, particularmente, na contratação de seus funcionários não são decorrências da sua dinâmica interna, mas das pressões externas que modificaram a paisagem cultural, social, econômica e política dos diversos países. Em uma perspectiva internacional ressalta-se cada vez mais a importância do capital humano e, conseqüentemente, do investimento em educação corporativa.

Meio a esse novo cenário as organizações tem sido objeto de várias mudanças tenta seguir o ritmo da diversidade, ousa transformar o seu funcionário e ou adaptá-lo as suas necessidades de competitividade para que atinjam com

competência e eficácia os objetivos estratégicos traçados pelos gestores das empresas.

Na sociedade informacional a comunicação tem sido mais fácil e rápida permitindo que sejam ampliados os limites do conhecimento, propiciando, avanços e progressos e aumentar, até mesmo, por vezes, as facilidades com a educação corporativa, o treinamento e o desenvolvimento dentro de uma organização que deseja atingir de maneira mais abrangente e rápida seus funcionários.

Diante de tal realidade, surgiram alguns questionamentos:

- Para ocorrer o desenvolvimento de um funcionário em uma empresa, é importante que a organização tenha algum significado na vida deste, ou seja, o valor da marca da empresa onde esta pessoa trabalha?
- As organizações que ofertam aos funcionários uma estrutura de educação corporativa, ou de treinamento e desenvolvimento têm uma melhora de desempenho em seus resultados?

Sendo assim pretende-se com esta pesquisa investigar:

- Identificar quais as dificuldades, do ponto de vista do desempenho individual e coletivo em uma educação corporativa, de se criar indicadores para monitoramento da relação entre o programa de desenvolvimento corporativo e aplicabilidade do conhecimento adquirido?

Ademais, pretende-se:

- Elaborar uma proposta de indicadores de desempenho de competência, a fim de mensurar os resultados obtidos em educação corporativa e/ou em programas de treinamento e desenvolvimento de seus funcionários.
- Propor, utilizando um “mapa” de indicadores, um padrão de desempenho para os funcionários, dentro de suas respectivas áreas, em uma organização.

- Buscar alternativas, em um contexto de investigação definido, para que a educação corporativa, o treinamento e o desenvolvimento possa ter uma avaliação de desempenho como um processo de melhoria do processo de aprendizagem com qualidade.

As organizações têm assumido um papel relativamente novo e fundamental para os seus funcionários, entendendo que estas pessoas que necessitam em suas organizações não estão à disposição no mercado de trabalho. Sendo assim, torna-se necessário que as empresas possam desenvolver seus funcionários com a finalidade de adequar as suas necessidades.

Pelo fato de se tratar de um assunto extremamente específico em uma organização, por vezes esta terá de desenvolver seus funcionários dentro da própria corporação. Há também que se considerar o fato das escolas e das universidades não possuírem cursos que atendam a especificidade do que necessitam as organizações, desta maneira, estas terminam por criar seus próprios métodos de treinamento e desenvolvimento dos funcionários que nem sempre é bem aferida ou diagnosticada dentro da real necessidade da organização.

[...] o desenvolvimento de competências profissionais dependem basicamente de três fatores: do interesse do indivíduo por aprender, de um ambiente de trabalho e de um estilo de gestão que incentivem a aprendizagem, e do sistema de formação disponível ao indivíduo. [...] aos empregados, serve de parâmetro pra orientar o seu desenvolvimento profissional; aos gestores constitui critério pra avaliação de desempenho e ferramenta para promover o desenvolvimento de suas equipes, e a área de recursos humanos, serve para orientar o recrutamento a gestão de carreiras e sobre tudo os planos de formação. (Le Boterf (1999) in: BORGES-ANDRADE, ABBAD e MOURÃO, 2006, p. 101)

No entanto, não basta apenas dar condições para desenvolver o funcionário se não houver um maneira de verificar qual foi à eficácia alcançada e se estes estão aptos a desempenhar o que é necessário para determinada atividade. Para tanto, há a necessidade de verificar qual foi o desempenho atingido e o conhecimento adquirido, valorizando ou desenvolvendo as

competências necessárias a função que ocupa, podendo com estes resultados propor melhorias no processo de educação corporativa, treinamento ou desenvolvimento. Sendo que em alguns casos o processo de aprendizado se torna ineficientes em virtude de não terem sido mensurados, ou avaliados, não propiciando uma visão do todo.

O processo da aprendizagem organizacional concretiza-se quando propicia a visão sistêmica de interdependência do conjunto da organização, desenvolve as competências essenciais, libera o potencial criativo e considera imprescindível o processo permanente de atualização, inovação e constantes mudanças. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 98)

Desta maneira, a contribuição social desta pesquisa visando responder as necessidades das organizações e seus funcionários, para melhor entendimento do que é esperado tanto do funcionário como da organização.

2. Referencial Teórico

Capítulo I - O processo de aprendizagem nas organizações

Nos últimos tempos as organizações aplicam seu próprio treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa, uma vez que o conhecimento tornou-se o ponto central dessa nova sociedade. As empresas por vezes têm assumido o papel de escola, algumas denominadas de educação corporativa outras de treinamento ou ainda de desenvolvimento, pois julgam esses necessários às ações de atividades que os funcionários exercem, provendo assim a pessoa que trabalha em suas unidades, além de melhor o desempenho desses.

Embora a escola seja considerada, hoje, um fator decisivo para a produção e divulgação do conhecimento ela deixou de ser o único local onde são obtidas as informações, perdendo importância enquanto simples transmissora do saber existente, o que a obrigou a rever-se buscando um novo sentido para sua tarefa no mundo atual. Existem, pois inúmeros espaços de aprendizagem que podem ser usados para a obtenção de informações, sendo um dos mais comentados os espaços de aprendizagem em organizações, em alguns casos como universidades corporativas, ou educação corporativa que buscam desenvolver de acordo com o que necessitam seus funcionários.

[...] o uso do processo de treinamento foi conseqüência da necessidade de profissionalização interna e da pouca visão de competitividade empresarial, principalmente por ser a única metodologia de que as corporações dispunham par preparação e profissionalização de seus pessoais em face da educação formal que não aparentavam soluções às organizações para que estas alcançassem ganhos de escala significativos. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 17)

Este tipo de formação tornou-se necessária uma vez que os funcionários mesmo que tenham estudado em graduações ou ainda se especializado, não desenvolveram de acordo com as necessidades das organizações, desta maneira torna-se indispensável adequar as pessoas para as necessidades das organizações. Neste ponto, algumas empresas têm como fator decisivo para

atingir o sucesso a área de desenvolvimento, pois haverá maior chance de que seus funcionários sejam mais eficazes, pois deles demandam os recursos econômicos e sem eles nenhuma empresa sobrevive, podendo até existir a impossibilitada de competir no mercado.

Estas mudanças foram causadas pela globalização, o desenvolvimento tecnológico, além da mudança e transformações que ocorreram na sociedade, fazendo com que as organizações tenham que se modificar para sobreviver aos novos tempos.

[...] um momento específico de transformações de uma sociedade industrial para uma pós-industrial e os seus impactos no mercado de trabalho, nos perfis profissionais e nas relações de trabalho, fazendo com que as organizações tenham que rever suas práticas de gestão de pessoas, como forma de tirarem vantagens competitivas. Isso não somente implica buscar novas formas de captar e selecionar, como inicialmente sugere o termo, mas principalmente de reter e desenvolver os talentos. (ALMEIDA, 2008, p. 19)

As organizações passam a depender cada vez mais das competências, habilidades de seus funcionários, e algumas empresas também prezam a atitude diante de situações onde elas são essenciais.

Os rumos das organizações tiveram que ser redirecionados, transformando produtos e serviços, modificando estratégias, sem esquecer-se de empregar as novas tecnologias para que estivessem à altura das novas demandas do mercado, que atualmente é mais exigente e que também consegue a informação mais rapidamente por causa das novas tecnologias.

[...] são as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. A utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo. (DUTRA, 2008, p. 24)

São as pessoas que podem portar inteligência, imaginação, criatividade e inovação, portanto, são elas as responsáveis dentro de uma organização, com

capacidade de avaliar as situações, verificar os acontecimentos, interpretar e decidir qual a melhor forma de agir. Nada disso é possível modificar com as novas tecnologias, que só podem ajudar o gestor a melhorar as suas informações e buscar tomar as decisões mais acertadas, pautado em informações seguras e confiáveis.

[...] uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos. É muito importante, portanto que a organização apóie e estimule as atividades de conhecimento dos indivíduos ou que proporcione os contextos apropriados para elas. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que “organizacionalmente” amplifica o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, discussão, compartilhar de experiência, fazer sentido ou comunidade de prática. (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.25)

Deste modo, para que uma organização seja bem sucedida deve saber acrescentar valores humanos, além de saber integrá-los as atividades, portanto, tem que saber procurar pessoas no mercado que tenham condições de ajudar a organização para que esta se desenvolva.

Caso a empresa não consiga encontrar os talentos necessários no mercado que busca, pode pensar em desenvolver esses talentos por meio de treinamento e desenvolvimento de pessoas, sendo que para isso hoje existem inúmeras formas de conseguir até mesmo com ajuda da tecnologia que é o caso do e-Learning¹, formação à distância assim como algumas organizações tem as universidades corporativas.

Todo esse cenário e ainda a conscientização das organizações para o valor do capital humano como diferencial competitivo das organizações fizeram com que, no discurso inovador da gestão de pessoas, os talentos fossem considerados um dos pilares das organizações.

O termo talento refere-se, com frequência, à pessoa que traz em sua bagagem um conjunto privilegiado de competências, isto é, conhecimentos, habilidades e atitudes, que a diferencia de outras. Existem diferentes tipos de talentos que requerem diferentes combinações de capacidades, relacionadas com o contexto do trabalho e da organização. (ALMEIDA, 2008, p.16)

¹ *e-Learning* – vem do inglês e significa ensino eletrônico, ou seja, a combinação entre ensino com auxílio da tecnologia e a educação à distância, sendo que ambas convergem para educação on-line (do inglês e significa em linha) e para treinamentos baseados em WEB (*World Wide Web* - rede de alcance mundial) .

Dos gestores diante das necessidades apontadas é esperado que tenha atitudes inovadoras frente aos processos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, por ser uma tarefa complexa e significativa, visto que alguns não estão preparados para prática de programas voltados para a gestão de pessoas. Deve se ter em conta que nem sempre o resultado é obtido em curto espaço de tempo, pois a aprendizagem é um processo e depende de ações humanas e como tal implica na subjetividade humana no processo de trabalho. Lembrando que nas organizações há necessidade de respostas assim como de resultados imediatos que conflita com a maturação cognitivo-emocional que demanda tempo.

Para Vygotsky (2001), a aprendizagem envolve a construção do eu e do outro, entrelaçada à construção do conhecimento. A aprendizagem se dá na interação e entre os sujeitos, na produção cultural. O desenvolvimento das aptidões interiores ocorre na medida em que o sujeito aprende a desenvolver as habilidades internas, sendo que ocorre a partir de contato com a realidade deste sujeito com o meio e envolve a interdependência dos sujeitos envolvidos no processo.

Sendo assim, quando se pensa em desenvolver pessoas, implica em uma adequada estruturação e gestão dos conteúdos e numa interação deles com os acontecimentos de sala de aula exigindo, por parte de quem desenvolve ou treina as pessoas, a mobilização dos conhecimentos e competências plurais para obter êxito no seu trabalho.

Assim, para que o processo de aprendizagem nas organizações tenha sucesso e ocorra à interação é importante que quem desenvolve ou treina as pessoas tenha competência, ou seja, domine os saberes, além de ser observador, reflexivo, e articule bem a teoria e prática, proporcionando as pessoas a possibilidade do crescimento autônomo. É fundamental para este profissional saber quais são objetivos a ser alcançado tendo em vista a missão da empresa e seus objetivos, ter visão crítica, política, ética, que vá além das discriminações e sem duvida, ter habilidade de trabalhar em equipe.

Fazendo uma simplificação, uma abstração do processo de aprendizagem, encontramos-nos ante uma cena em que há dois lugares: um onde está o sujeito que aprende e outro onde colocamos o personagem que ensina. Um pólo onde está o portador do conhecimento e outro pólo que é o lugar onde alguém vai tornar-se um sujeito. Quer dizer que não é sujeito ante da aprendizagem, mas que vai chegar a ser sujeito porque aprende. (Fernández: 1991 p. 51)

Com o objetivo de atender às exigências de mercado, as empresas necessitam que seus funcionários sejam capazes de inovar, criar e transformar de modo a atender as necessidades impostas por essa nova sociedade mais exigente. Essa sociedade, também chamada de sociedade do conhecimento que se caracteriza pela rapidez e facilidade no processo de comunicação, associada aos novos sistemas de informação, permitindo simultaneamente o questionamento das antigas certezas e a rápida disseminação das novas informações.

É nesse contexto que o treinamento, desenvolvimento e educação vêm ganhando espaço nas organizações, rompendo paradigmas, utilizando-se de novos e modernos equipamentos, de modo a permitir a rápida difusão dos conhecimentos e exigindo um processo mais dinâmico de desenvolvimento de seus funcionários.

Apesar da rapidez da expansão dessa modalidade de treinamento, desenvolvimento e educação em organizações, não garante que tenha sido feita de forma adequada, pois, entre outras coisas, elas exigem tanto uma adaptação das organizações ao novo espaço, como um preparo mais adequado para o treinamento e desenvolvimento, de modo a favorecer a transmissão do conhecimento, facilitar o entendimento do funcionário e promover a sua proatividade e assim como um melhor desenvolvimento individual e coletivo na organização.

Em um cenário de altíssima competitividade, em que as organizações estão perseguindo a melhoria contínua de seus resultados, torna-se indispensável a conformidade metodológica da aprendizagem às peculiaridades individuais e grupais. O aproveitamento do conhecimento e do aprendizado permanente garante ganhos competitivos, crescimento e redução de custos. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 23)

Desta maneira, não há como ignorar a necessidade da educação corporativa se uma empresa deseja estar à frente, devendo esta investir no treinamento e desenvolvimento e na educação corporativa de seu pessoal, sendo que está deve ser de maneira adequada com o intuito do crescimento das organizações e propiciando o surgimento de novos talentos dentro dessas. É inegável que os funcionários de uma empresa passam a ser vantagens competitivas destas, que tem o conhecimento de como tornar seu pessoal parceiro em seus negócios, pois é perceptível que cada vez é maior a importância do capital intelectual de uma corporação que significa riqueza organizacional.

Capítulo II - Princípios de desenvolvimento de pessoas

Segundo Chiavenato, 2004, o desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro. Ele afirma que educação é entendida como a forma que desejamos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da aptidão de compreender e decifrar o conhecimento, do que com a distribuição de um conjunto de fatores informações a respeito de habilidade motoras ou executoras. Afirma que o desenvolvimento está focado no crescimento pessoal do empregado e dirige à carreira futura e não apenas o cargo que ocupa na atualidade.

Todas as pessoas podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal: apenas os níveis mais elevados. Com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus caros e maior preocupação com qualidade com os clientes. Hoje as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários. (CHIAVENATO, 2004, p.370)

Sobre o desenvolvimento de carreira Bohlander, Snell e Sherman, 2003, descrevem com sendo um processo que pode ter a contribuição das empresas de diversas maneiras. Além de atender as necessidades do Recursos Humanos, indicam que a empresa pode dar uma forma positiva no processo de desenvolvimento, mas também advertem que a responsabilidade elementar para o desenvolvimento de uma carreira pessoal é do próprio interessado, do sujeito que está inserido nesta empresa.

Ao planejar uma carreira, deve-se ir além de simplesmente adquirir conhecimentos e habilidades específicos para o trabalho. A competência técnica é essencial, mas há outras habilidades a desenvolver para se ter sucesso como funcionário. Para obter êxito como gerente, o profissional deve atingir nível ainda mais elevado de proficiência em áreas importantes como comunicações, gerenciamento do tempo, automotivação relacionamentos interpessoais e – a área mais ampla – liderança. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p. 199)

Ulrich, 1998, relata quatro tipos de experiências de desenvolvimento de pessoal, para que os funcionários consigam adquirir competência para completar as demandas exigidas no trabalho. O Recursos Humanos utiliza um tipo, podendo variar a aplicação dos tipos e até misturá-los, conforme as necessidades encontradas na empresa.

Um dos tipos citados por Ulrich, 1998, consiste em observar os currículos e os conhecimentos sobre gerenciamento sistemático dos funcionários, desta maneira o Recursos Humanos qualifica os integrantes e preparam cursos por nível desde funcionários que entram na empresa até para o diretor. São considerados cursos modelados e atendem as necessidades dos funcionários em cada estágio da sua carreira, viabilizando que tenham as habilidades requeridas para o cumprimento de seu trabalho.

O segundo tipo citado por Ulrich, 1998, as empresas estruturam propostas de desenvolvimento de maneira que os funcionários tenham a capacidade de adquirir habilidades indispensáveis.

Essas designações pra desenvolvimento baseiam-se na premissa de que as pessoas aprendem fazendo e naquela em que os funcionários que defrontam com novos desafios de trabalho aprenderão com a experiência. (ULRICH, 1998. p. 181)

Ulrich, 1998, indica como terceiro tipo, quando os funcionários podem desenvolvem competência no instante da atividade de treinamento, ou seja, o aprendizado da ação. Diante de um problema concreto da empresa, o treinamento é voltado a este e equipes de trabalho participam da atividade com o objetivo de solucionar o problema específico da empresa, tendo como objetivo desenvolver habilidade, assim como desenvolver a capacidade de aplicá-las.

Por último, Ulrich, 1998, registra que é pensando para funcionários que necessitam trabalhar em equipes, que além de ampliar as competências pelas próprias discussões sobre o trabalho da empresa, oferece uma atitude dinâmica do trabalho em equipe, potencializando a comunicação, a sociabilidade tornando a equipe mais expansiva, contribuindo assim para as competências do trabalho em equipe.

Se houver o desenvolvimento de pessoas, certamente a organização também se desenvolverá, o crescimento individual também promove o

crescimento da equipe em consequência do setor e até chegar à organização como um todo.

Para Chiavenato, 2004, sobre o conceito de treinamento ele diz apresentar diversos significados dependendo a época na qual estamos tratando. Já houve um tempo em que treinamento era considerado uma forma de adaptar as pessoas a seu cargo e com isso haver a possibilidade de ampliar a força de trabalho tendo em vista o cargo ocupado. Depois o conceito foi desenvolvido e passou-se a considerar o treinamento como um meio para que a pessoa fosse preparada a atingir desempenho no cargo. E ultimamente o treinamento é considerado como uma forma das pessoas terem suas competências desenvolvidas e conseguirem serem mais bem-sucedidas, criativas e inovadoras, com a finalidade de colaborar com os objetivos organizacionais e desta maneira ter seu valor cada vez maior para organização.

Assim o treinamento é uma fonte de lucratividade ap permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO, 2004, p. 339)

A necessidade da Educação Corporativa surge, pois, para que as organizações mantenham-se competitivas estão fazendo mudanças, para que consigam alcançar resultados melhores, e para tanto algumas organizações procuram novos caminhos de maneira que possam melhorar o aprendizado de seus funcionários. A Educação Corporativa é estratégica e está transformando com grande velocidade o aprendizado organizacional.

É um modelo diferente do treinamento tradicional – feito para transmitir conhecimentos específicos do assunto em que a pessoa apresenta alguma deficiência – por trazer uma visão mais ampla e de longo prazo. (CHIAVENATO, 2004, p. 356)

A educação corporativa tem o objetivo de evitar que o funcionário fique desatualizado tecnicamente, profissionalmente e culturalmente, tornando suas capacidades reduzidas para desenvolver suas atividades com competência e

eficiência, com isso pode também encaminhar a organização para o mesmo ponto escuro que o funcionário está se direcionando.

A educação corporativa será fundamental nesse processo como energia geradora de sujeitos modernos, capazes de refletir de maneira crítica sobre a realidade da empresa, bem como de construí-la e de modificá-la sempre que for preciso em nome da competitividade e do sucesso. Esse tipo de educação favorece a inteligência e o alto desempenho da organização na busca incansável de bons resultados. (EBOLI, 2001. p. 111)

E imprescindível que as organizações desenvolvam seus talentos e competências com a finalidade de serem mais competitivas e atingir resultados cada vez melhores nos negócios, sendo necessário para tanto, ações integradas em todas as esferas da organização.

Este tipo de educação funciona o indivíduo tem que ter maturidade além de autoconhecimento que possibilite conscientização e internalização do real sentido da aprendizagem e do desenvolvimento para o sucesso da organização que trabalha.

Com relação à organização é necessário que haja condições propícias no sentido de desenvolvimento de líderes eficazes, sendo que isto significa modificações profundas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas principalmente na mentalidade, nos valores e na cultura organizacional.

A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de crescimento e de fortalecimento constante, proveniente de talentos individuais e competentes, ma cabe às organizações criar um ambiente favorável à sua manifestação. (EBOLI, 2001. p. 114)

A gestão por competências é uma maneira de administrar, onde se procura desenvolver os talentos que há nas empresas, por meio de orientar as ações dos funcionários com a finalidade de se obter uma organização eficaz, que consiga atingir suas metas e seus objetivos.

Em determinado momento, verificou-se que não apenas as competências comportamentais eram importantes, mas as competências técnicas passaram a

ter importância. O ideal é encontrar o equilíbrio entre ambas de modo que sejam adequadas a cada organização e sua cultura organizacional.

[...] o processo empregado era de igual ou maior importância que o produto obtido.

Dependendo do grau de participação e envolvimento dos gestores e pessoas abrangidas, o processo utilizado pode ou não criar legitimidade e a credibilidade necessária para o sistema. (DUTRA, 2008, p.87)

Nas organizações, que se dedicam a montagem, como é a analisada, as competências técnicas devem ser tratadas com maior cuidado pela gestão, por ser, um tipo de organização com diversos sistemas de atividades técnicas de modos operacionais, e habilidades adquiridas de aprendizados técnicos, sendo que se houver a perda de vários funcionários é difícil a reposição imediata, é um tipo de habilidade que vem com o tempo. Já se a organização em questão for uma prestadora de serviços, as competências comportamentais devem ter mais atenção dos gestores, pois provavelmente os funcionários terão contato direto com os clientes externos, podendo criar alguns constrangimentos a organização.

A abordagem metodológica utilizada para a concepção e a implementação de sistemas de gestão de pessoas representa, pois, um aspecto essencial para sua adequação contínua às necessidades da empresa e das pessoas por eles abrangidas. (DUTRA, 2008, p. 89)

Fundamental que a Gestão por Competências, tenha em mente que não basta somente às competências comportamentais, mas também as competências técnicas, e que cada empresa deve atribuir maior ou menor peso em cada uma delas dependendo do tipo de atividade que exerce. As competências comportamentais são comuns a qualquer indivíduo na empresa, já as específicas são aquelas que são atribuídas ao cargo específico que ocupa.

Capítulo III - As necessidades de treinamento e/ou programas de aprendizagem e as competências desejadas

A necessidade de treinamento ou programas de aprendizagem surgiu por se tratar de uma mera necessidade de profissionalização interna de uma organização, não menos importante, a pouca visão de competitividade empresarial. Por muito tempo o treinamento de pessoal foi visto e entendido apenas desta maneira, profissionalizar o funcionário, tornando apto ao que a organização necessitava, especialmente por ser a única metodologia de que as corporações tinham para o preparo destes diante do que era posto pela educação formal. Esta por sua vez não proporcionava alternativas às empresas para que pudessem obter ganhos de escala significativos.

Com isso, o treinamento é o desenvolvimento parcial que as organizações podem propiciar a seus funcionários, que é essencial no que tange a realidade das organizações, estava posto desta maneira.

Com relevante papel no desenvolvimento de pessoas, surge uma situação que é a ineficiência pelo fato de que por vezes estes treinamentos não eram mensurados, ou avaliados, desfavorecendo uma visão do todo, e por consequência obter uma maneira de aferir se este treinamento estava atingindo a qualidade e necessidade que a organização tanto desejava.

No momento em que a sociedade passou a incluir nos produtos valores intangível como, por exemplo, segurança, status, auto-realização, diferenciação exclusividade, entre outros, tudo mudou: a sociedade, as empresas e a relação destas com seus profissionais. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 20)

Desta maneira, o que antes era irrelevante, insignificante, sem valor, passa a ter grande importância nas organizações, pois são as novas exigências e expectativas do mercado frente à necessidade de seus clientes, que conduzem as mudanças das organizações no sentido de ter um funcionário mais inovador, criativo e transformador. Desta forma é prioridade nas empresas modificar o processo de aprendizagem corporativa, sendo que o simples treinamento já não supria mais as necessidades impostas pelo mercado.

O conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 20)

Atualmente, as empresas se preocupam com programas de gestão de pessoas que envolvem todas as competências e rotinas relacionadas à área de pessoal que atua na organização. Sendo que estas preocupações estão desde os processos operacionais, normas e procedimentos de administração de pessoal e benefícios, até programas que trabalham liderança, desenvolvimento de gestores, integração das equipes, enfim, competências essenciais para um ambiente de trabalho agradável e para o sucesso da corporação.

Processos e rotinas que envolvem a área financeira nas organizações são essenciais, pelo fato de que quando se trata de finanças normalmente tratamos de dinheiro e de resultados, acontecimento importante para qualquer instituição, mas também porque as operações de todos os processos relacionados à área envolvem uma quantidade significativa de pessoas dentro da organização. Pensando desta maneira é evidente que os programas de finanças, envolvem os aspectos mais relevantes da gestão financeira de uma empresa, desde as atividades operacionais, normas, procedimentos, sistemas, até o controle e a análise dos resultados e a gestão financeira propriamente dita.

Ruas, 2005, afirma que não há equívoco de que o que há de mais proeminente na construção da noção de competência passa sem dúvida, pela crescente inconstância da atividade econômica, pela baixa previsibilidade da relação das empresas com seus mercados e clientes e pela intensificação de estratégias de customização.

Educação de qualidade, inovadora e alinhada à proposta pedagógica, passa a ser imprescindível, aliado a competência em sala de aula para que a atenção necessária seja dada aos funcionários. Os docentes são essenciais para a qualidade dos serviços de treinamento e desenvolvimento de pessoal, assim, nada mais estratégico do que disponibilizar uma programação voltada exclusivamente para o desenvolvimento de suas competências.

O professor é, portanto, um profissional da aprendizagem competindo a ele a organização das condições de ensino e a regulação interativa no treinamento e desenvolvimento das pessoas. É durante a interação, em um determinado

contexto, com uma clientela específica que ocorre o trabalho docente. Pode e deve haver planejamento do trabalho, mas a aula envolve imprevistos que nada mais são do que situações problema com as quais o docente irá se deparar e buscar condições adequadas para solucioná-las. Isso exige tomada de decisões, mobilização de conhecimentos dentro da ação, flexibilidade no planejamento.

Esses elementos, que são mais visíveis no plano estratégico, resultam por configurar, nos níveis tático e operacional, novas formas de conceber e organizar o trabalho: de uma disposição do trabalho mais estável e previsível para outra bastante diferenciada e fluída, *na qual os processos de previsão atendem a ser mais focados naquilo que deve ser obtido com o trabalho (seu resultado) do que na forma como deve ser feito (processo)*. Especialmente no setor de serviços, atividade econômica predominante no contexto atual de negócios, o foco é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Neste contexto, o protagonista do trabalho, além de *saber fazer*, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar o como fazer* a fim de se adaptar a situação específica (customizada) que enfrenta. (RUAS, 2005, p. 36)

A prática pedagógica na educação corporativa implica em uma adequada estruturação e gestão dos conteúdos e numa interação deles com os acontecimentos de sala de aula, exigindo, por parte do professor, a mobilização dos conhecimentos e competências plurais para obter êxito no seu trabalho.

Assim, para que o processo de aprendizagem na educação corporativa atingir o sucesso e ocorra à interação é importante que o professor tenha competência, ou seja, domine os saberes, quanto utilize adequadamente os recursos disponíveis e promova a interação.

[...] competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. (PERRENOUD, 1999, p.35)

É fundamental que o educador saiba fazer, isto é, seja uma pessoa com qualificação e competência, aliando os conhecimentos teóricos à sua prática pedagógica.

A aprendizagem se realiza no momento em que o aluno está elaborando, na prática, seu próprio pensamento. Sem participação da parte do aluno não se poderá ter a estruturação dos conhecimentos próprios. (GUTIERREZ, 1978, p.28)

No entanto, o trabalho na educação não é isolado. Ele só faz sentido quando realizado em conjunto, quando envolve a participação do outro na busca de objetivos comuns. Nessa perspectiva é preciso que seja cooperativo.

Finalmente, o educador deve apreender a ser, embora vivendo dentro de um contexto e sofrendo suas influências, ele deve refletir sobre a realidade vivida, buscando transformá-la continuamente.

Por tanto, os educadores tendo como premissa os quatro pilares propostos por Delors, devem orientar-se para desenvolver uma educação de qualidade descobrindo o potencial de cada funcionário e trabalhando com eles de forma a desenvolver suas habilidades orientando-os para descobrir o tesouro da educação. Em síntese, promover o crescimento de competências, habilidades e atitudes e, portanto, de Valores Humanos.

O conceito de competência tem sido encontrado em vários textos que tratam da educação, sendo que não é tarefa fácil esclarecê-lo. Há uma divergência no que tange ao conceito de competência nas diversas áreas profissionais. A competência refere-se ao desempenho do profissional como uma relação que propicie lucro à empresa que trabalha, no entanto, este conceito tem se modificado e apresenta-se acrescido, pois, o esperado é que certos conhecimentos teóricos e práticos sejam capazes de mobilizar alguns saberes.

O conceito de competência em uma visão mais simples é utilizado como, ser capaz de fazer algo de modo bem feito, ou seja, é uma pessoa que é reconhecida publicamente como possuidora de aptidões, capacidades para fazer alguma coisa, e essa tem o mérito de quem é competente. Sendo que, para atingir este mérito houve um esforço pessoal de investimento e estudo. A competência pode ser desenvolvida e para tanto, depende da formação pessoal, das capacidades pessoais que transcendam aos conteúdos que sobrevivem às transformações do mundo globalizado.

Para Ruas, 2005, afirma que na instância corporativa e sob forma de competência coletiva, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: visão, missão e intenção estratégica.

O programa de desenvolvimento educacional em uma organização deve ser formado de vários e diferentes saberes que contemplam temas ligados à proposta da organização e seus desdobramentos. Os cursos equilibram aspectos conceituais e práticos, e vão desde o planejamento das atividades até o uso de novas tecnologias, abordagens dos clientes e relações interpessoais. Uma programação completa em uma organização faz com que haja a oportunidade de se desenvolver seus funcionários e com isso, a possibilidade de transformar a experiência de aprender na organização em uma experiência prazerosa e relevante para os envolvidos.

As organizações identificam a educação como um processo essencial, tanto de complementação do ensino formal, quanto de disseminação de princípios, conhecimentos e desenvolvimento das competências necessárias ao conjunto da organização e vida profissional. (PACHECO, SCOFANO, BECKERT e SOUZA, 2005, p. 28)

Com tudo que foi posto, é possível notar o funcionário como parte importante e essencial no sucesso das organizações, sendo mister capacitá-lo e desenvolvê-lo com o objetivo de atingir o que a organização deseja. É responsabilidade dos gestores viabilizarem de maneira que solucionarem as situações existentes frente às estratégias traçadas pelas corporações, valorizando seu pessoal e criando com isso vantagens por meio das pessoas e com as pessoas que fazem parte da estratégia da organização.

Capítulo IV - Mensuração da utilização do conhecimento adquirido

As mensurações envolvem medidas, que neste caso pode ser feita por meio de uma avaliação qualitativa ou por uma análise de diagnóstico, sendo que ambas implicam em uma avaliação. Ou seja, criando indicadores com a finalidade de monitorar e verificação entre os funcionários de uma organização que participaram de um programa de aprendizagem ou treinamento, quais os resultados obtidos que podem ser mensurável ao desenvolvimento dos envolvidos. Conseguindo mensurar é possível saber se foi ativo o programa de aprendizagem e eficaz no tocante a transmitir e ser assimilado o conhecimento pretendido pela organização de tal forma que se aprecie se as abordagens corresponderam às necessidades da organização, ou se devem ser revistas as estratégias adotadas.

A avaliação é a base para toda discussão entre superior e subordinado a respeito de assuntos do trabalho. Proporciona uma interação que facilita o entendimento entre as partes envolvidas. Além do mais, a avaliação pode ser utilizada como uma ferramenta para avaliar o próprio programa de RH. (CHIAVENATO, 2004, p.245)

A avaliação de desempenho de conhecimento é um instrumento de medida e como tal, deve ser contextualizado, de maneira que se tenha um objetivo consistente no que se vai medir e como irá medir. Ou seja, conseguir mensurar é o primeiro passo para verificar qual foi a aprendizagem conseguida. Lembrando que esta avaliação deve ser sistêmica.

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2004, p.223)

É importante que ao medir, comparar grandezas de mesma natureza e neste caso específico comparar o que uma e outra pessoa conseguiu assimilar do mesmo programa de aprendizagem que foi empregado. O que será constatado é a dimensão e qualidade de conhecimento e desempenho das pessoas submetidas ao processo de treinamento ou aprendizagem de uma organização.

É importante que o instrumento utilizado para o monitoramento, seja adequado e oportuno. Dentro do que foi o programa de aprendizagem deve-se ter escalas de valores de cada um, do que se deseja para uma específica situação de aprendizado ou treinamento.

Para Ulrich, 1998, o processo de avaliação é um diagnóstico organizacional, podendo identificar fatores para novas interferências e indicar quais são os pontos fortes e fracos da empresa. A avaliação que pode ocorrer de modo formal ou informal, mas devem ser conduzidas pelos profissionais de Recursos Humanos que atuam como parceiros estratégicos, auxiliando ordenadamente a converter a estratégia em ação organizacional.

Ulrich, 1998, diz que dependendo das prioridades da empresa e a capacidade esperada, sugere a avaliação abaixo, para realizar uma auto-avaliação em cada uma das seguintes ações gerenciais:

Avaliação da Arquitetura da Capacidade Organizacional

	Questão	Notas (1-10)	Melhor Prática
Mentalidade Comum	Em que medida minha empresa possui a correta mentalidade (cultura) comum?		
Competência	Em que medida minha empresa tem as competências necessárias (conhecimentos, qualificações e habilidade) para atingir metas futuras?		
Conseqüência	Em que medida minha empresa possui o correto sistema de gestão do desempenho (mensuração, premiação e incentivos) para atingir metas futuras?		
Sistema de Comando	Em que medida minha empresa possui a correta estrutura organizacional, sistemas de comunicação e políticas para atingir metas futuras?		
Processo de Trabalho/Capacidade para Mudança	Em que medida minha empresa possui habilidade para melhorar processos de trabalho, mudar e aprender a fim de atingir metas futuras?		
Liderança	Em que medida minha empresa possuía liderança necessária para atingir metas futuras?		

Tabela 1 – Avaliação da arquitetura da capacidade organizacional. Fonte: ULRICH, 1998, p. 99.

A Avaliação da Arquitetura Organizacional tem como finalidade uma auto-avaliação. O funcionário pontua entre 1 a 10 como se percebe dentro de algumas

atividades do dia a dia do trabalho e anota ao lado a Melhor Prática de cada item. Se formalmente utilizada facilita o desempenho de auditorias organizacionais.

Utilizada mais formalmente, a estrutura no quadro 3-4 pode facilitar o desempenho de auditorias organizacionais. Certas empresas iniciaram sistemáticas auditorias organizacionais em complemento a auditorias financeiras. [...] Também nas cadeias varejistas, as auditorias organizacionais são consideradas como complemento essencial à avaliação financeira. Uma vez a cada trimestre, uma amostra percentual de funcionários de uma loja preenche um questionário sucinto de avaliação organizacional similar ao Quadro 3-4. As notas desses funcionários selecionadas aleatoriamente tornam-se uma medida da auditoria organizacional para a loja. (URLRICH, 1998, p.99)

A avaliação do desempenho tem várias aplicações e propósitos para Chiavenato, 2004, que as enumera assim:

1. Processo de agregar pessoas – saber quais habilidades existe na empresa e utilizá-la como subsídios para o Recursos Humanos poder planejar e saber quais as características e atitudes adequadas dos novos funcionários.
2. Processo de aplicar pessoas – informações de como as pessoas estão associadas e próximas a seus cargos e tarefas.
3. Processo de recompensar pessoas – serve como base para que a empresa saiba quem deve receber aumentos salariais ou promoções, se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização, além de deliberar quem deve ser desligado da organização. O objetivo é encorajar a iniciativa, desenvolver senso de responsabilidade e estimular o esforço de fazer melhor as atividades.
4. Processo de desenvolver pessoas – indicar os pontos fortes e fracos dos funcionários, verificar quais deles estão precisando de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento, além de promover a relação entre os funcionários e superiores, estimulando os gerentes a verificarem o comportamento dos subordinados para ajudar a melhorá-lo.
5. Processo de manter pessoas – indica a atuação e os frutos conseguidos pelo funcionário.
6. Processos de monitorar a pessoa – proporciona o retorno aos funcionários a respeito de sua atuação e potencialidades de desenvolvimento.

Bohlander, Snell e Sherman, 2005, afirmam que o sucesso ou o fracasso de uma avaliação de desempenho esta diretamente ligada à filosofia que o embasa, além de estar vinculado as metas de negócio da organização, além da habilidade dos responsáveis em aplicar a avaliação. Explicitam que existem vários métodos que podem ser empregados para agrupar informações sobre o desempenho do funcionário. No entanto, agrupar informações é uma das etapas do processo de avaliação, sendo que as informações devem ser ponderadas no conjunto das necessidades da organização, além do que deve ser informadas aos funcionários.

Pode parecer que a avaliação de desempenho é empregada com objetivo bastante específico que seria verificar quem está fazendo um bom trabalho ou não, segundo Bohlander, Snell e Sherman, 2005. No entanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta versátil que os gerentes têm e pode ser adotadas em diferentes propósitos, que favorecem tanto a organização quanto ao funcionário que esta tendo seu desempenho avaliado.

Bohlander, Snell e Sherman, 2005, explicitam quatro exemplos:

1. Oportunidade aos funcionários para debater com seu superior o desempenho e aos modelos de desempenho;
2. O superior ter uma visão dos pontos fortes e fracos do desempenho de seus funcionários;
3. O superior tem a possibilidade indicar um programa específico que ajude um funcionário a aprimorar o seu desempenho;
4. Embasar o superior em recomendações salariais.

Estas colocações dos autores têm como finalidade a aproximação dos gestores e funcionários, e, desta maneira haver um melhor entendimento das reais dificuldades que podem estar existindo no que se refere a treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa. Com isso, torna-se mais participativa a ação dos funcionários que se sentem parte do processo e assim haver uma melhoria nos sistemas envolvidos.

O gestor, que tem a visão do todo, consegue com maior facilidade indicar o que de fato está necessitando cada um dos funcionários envolvidos no sistema e direcionar de maneira mais clara e lógica o treinamento, desenvolvimento ou

educação corporativa que está fazendo falta e a quem está fazendo falta, melhorando desta forma o desempenho de toda a equipe.

Desta maneira, o gestor estará embasado e notando mais claramente sua equipe, percebendo as condições para recomendações de promoções ou até mesmo de melhorias salariais.

Do ponto de vista do desenvolvimento individual, a avaliação fornece o feedback² essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, e também para aprimorar o desempenho. Independentemente do nível de desempenho do funcionário o processo de avaliação fornece uma oportunidade para indicar questões a serem discutidas para eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas, de modo a atingir um alto desempenho. As abordagens mais novas de avaliação de desempenho enfatizam o treinamento, o desenvolvimento e os planos de crescimento para os funcionários. Uma abordagem de desenvolvimento de avaliação reconhece que o objetivo de uma gerente é aprimorar o comportamento do funcionário emprego, e não simplesmente avaliar seu desempenho passado. Ter uma base sólida para aprimorar o desempenho é um dos principais benefícios de um programa de avaliação. (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2005, p 216)

Exitem algumas razões para haver falhas na avaliação de desempenho ou não conseguirem atingir os resultados esperados e Bohlander, Snell e Sherman, 2005, explicitam algumas razões que podem ser:

1. Gerentes têm a opinião de que pouco ou nenhum benefício decorrerá do tempo e da energia empregados no processo;
2. Gerentes não gostam da confrontação face a face nas entrevistas de avaliação;
3. Gerentes não são suficientemente adepto a dar feedback de avaliação;
4. O papel da crítica da avaliação entre em choque com o de auxiliar o desenvolvimento dos funcionários.

² *Feedback* palavra em inglês e na tradução direta significa gabarito, no entanto é o procedimento que indica alguma informações a uma pessoa a respeito do seu desempenho, comportamento, ou seja é dar o retorno a um funcionário sobre sua avaliação de desempenho.

Outra limitação é a dificuldade para percebermos com precisão as ações necessárias para o desenvolvimento de competências específicas. Embora seja possível mensurar o desenvolvimento das pessoas e avaliar a efetividade dos processos de desenvolvimento, não há uma forma definitiva de testada para assegurar a efetividade das ações de desenvolvimento. (DUTRA, 2008, p. 111)

Para avaliar as competências de seus funcionários as organizações podem criar uma espécie de régua, na qual uma lista é feita considerando níveis desejáveis a serem atingidos em diversas atividades que há na organização e, dessa maneira torna a avaliação mais objetiva, pois há parâmetros para serem seguidos.

Degraus de complexidade da trajetória comercial

EIXO COMERCIAL				
nível	Escopo de responsabilidade	Impacto das decisões	Grau de autonomia / Necessidade de supervisão	Utilização da informação
5	Responde por uma ou mais equipes comerciais.	Suas ações atingem toda a organização.	Representa a empresa. Estabelece diretrizes organizacionais.	Define táticas organizacionais. Traça tendências e cenários (nacional e internacional)
4	Coordena equipes, de apoio ou comerciais.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade) / segmentos/ regiões e/ou grupo de distribuidores.	Eventualmente, representa a empresa.	Participa da definição de táticas organizacionais. Subsidiar tendências e cenários (nacional e internacional).
3	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande porte (complexidade) / segmentos/ regiões e/ou grupo de distribuidores.	Representa a área interna e/ou externa. Orienta/estrutura processos/negócios	Articula e consolida informações para negócios e planejamento tático da UN.
2	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de grande, médio ou pequeno porte; ou por região e/ou segmento.	Orienta e estrutura processos/ negócios. Requer supervisão ou coaching eventual.	Traça cenários específicos do negócio em que atua.
1	Participa de equipe, responde por tarefa ou processo de atividade específica. Pode liderar equipe de apoio.	Impacto sobre carteira de clientes de pequeno porte/ complexidade.	Estrutura fluxos de informação para atividades de seu escopo de atuação. Requer supervisão ou coaching freqüente.	Contribui para a consolidação do planejamento da equipe.

Fonte: DUTRA, 2008, p. 149

Tabela 2 – Degraus de complexidade da trajetória comercial.

Cada vez mais é utilizada nas organizações a noção de competência, que abrange a mobilização e articulação dos recursos, tendo como objetivo agregar valor a organização. Este tipo de avaliação pode ser realizado tanto individualmente com aspectos relacionados à avaliação de desempenho por competências ou ser realizados tendo em vista a performance da empresa.

Em ambos os casos têm como objetivo melhorar as competências tendo em vista os objetivos e metas traçados pela organização, auxiliando para que não se perca os parâmetros de desenvolvimento traçados no planejamento estratégico.

3. Aspectos Metodológicos

A pesquisa foi descritiva e utilizou metodologia qualitativa na investigação, uma vez que, procurou descrever os elementos de realidade obtidos na situação de tarefas diárias de uma equipe de trabalho que teve a oportunidade de passar por treinamentos ou educação corporativa, sendo assim a investigação ocorreu em ambiente natural, existindo maior interesse no processo do que no produto. Os dados e as observações foram construídos a partir da obtenção de informações e analisados de forma indutiva, tendo preocupação com as perspectivas dos participantes, segundo Bogdan e Biklen (1994) são estas as características deste tipo de investigação.

Além disso, o método adotado foi o estudo de caso, por tratar-se de uma investigação realizada em uma única instituição, em um pequeno grupo de pessoas que estão vinculados a área administrativa, estudada em profundidade.

A instituição pesquisada se destaca por proporcionar o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas com responsabilidade social, além do que entende que deve incluir neste desenvolvimento seus funcionários, ampliando seus conhecimentos para atingir excelência no atendimento e desenvolvimento da instituição.

Isso se deve ao fato de que, segundo Laville & Dionne (1999), tal investigação permitirá, inicialmente, fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que marcam seu contexto.

Os instrumentos utilizados para a obtenção dos dados foram às observações realizadas (Anexo I e II), as entrevistas (Anexo III) e os questionários (Anexo IV), além da aplicação de uma avaliação de desempenho (Anexo V) que foi aplicada pelo superior imediato do sujeito.

As observações dos sujeitos pesquisados em situação de trabalho diário foram realizadas em um período de 90 dias sendo que necessariamente após 15 dias do início das observações, estes estiveram em uma situação de treinamento ou educação corporativa, que também foi observada acompanhada pelo

pesquisador. O uso desse procedimento foi importante, uma vez que ele se constitui em forma privilegiada de contato com o real.

Como havia necessidade de enriquecer os dados obtidos durante a observação, procedeu-se às entrevistas com os sujeitos estudados. Elas foram pré-agendadas, tiveram um roteiro semiestruturando e sua utilização permitiu a possibilidade de mais esclarecimentos sobre o assunto. Cada entrevista durou aproximadamente trinta minutos e foi feita por telefone.

Ainda não satisfeito com os dados obtidos nos dois procedimentos previstos inicialmente, outro instrumento foi adotado pelo investigador: o questionário. Segundo Laville & Dionne (1999), o questionário assegura a uniformização de dados por um lado, e por outro permite que cada pessoa veja as questões formuladas da mesma maneira, na mesma ordem e acompanhadas da mesma opção de respostas, o que facilita a compilação e a comparação das repostas escolhidas favorecendo o uso de dados estatísticos por ocasião da análise.

Os sujeitos receberam capacitação após 15 dias do início das observações, com o objetivo de verificar se houve realmente um enriquecimento nos procedimentos de trabalho.

A escolha dos sujeitos foi feita aleatoriamente e foram observados 12 (doze) funcionários da área administrativa da instituição pesquisada. A escolha de tais profissionais ocorreu por eles estarem mais de 3 anos, até no máximo 9 anos, na instituição e, por tanto, já familiarizados com os treinamentos e educação corporativa e conhecerem bem sua área de atuação, sem já terem se acomodado pelo tempo de serviço.

Nessa instituição, há funcionários que já atuam a mais de 35 anos no mesmo local e não passaram no principio por treinamentos ou educação corporativa, pois é algo que existe há 15 anos. Por parte de seus chefes imediatos ouvi relatos de que entre estes existe certa acomodação. Por tanto, como não é objetivo deste trabalho descobrir qual a razão da acomodação, o que pode ser investigado em outro momento em pesquisa futura, sendo assim as razões de não escolher funcionários antigos de casa.

Enquanto a observação auxilia o pesquisador a mapear as competências necessárias aos funcionários da instituição, as entrevistas semiestruturadas com questões abertas apresentam a vantagem de obter informações que de outra maneira não seriam conseguidas.

Além disso, o uso desses procedimentos permite um leque maior de informações para análise e comparação dos dados obtidos.

3. 1. O contexto

Deu-se em uma instituição educacional que está no mercado a mais de 63 anos e no principio não se utilizava de treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa para os funcionários administrativos. Está pratica era apenas para os docentes.

Com o tempo passou a dar estímulo educacional aos funcionários administrativos que podiam buscar uma formação acadêmica dentro a instituição pesquisa ou em outra, desde que o estudo fosse formal e dentro da área de atuação.

Notou-se que com isso havia uma melhora na parte administrativa e os funcionários se sentiam mais motivados e com isso mais participantes de todo o contexto da instituição.

As pessoas naturalmente motivadas pela participação, quando descritas por aqueles com os quais trabalham, são percebidas como portadoras dos seguintes traços comportamentais: estão sempre disponíveis para prestar ajuda, são idealistas e assumem a responsabilidade pro estarem sempre envolvidas em causas importantes. Adotam atitudes de clara lealdade, mesmo que isso venha em prejuízo próprio. São descritas como prestativas, sendo sempre possível contar com a sua ajuda. Essa disponibilidade nasce da grande sensibilidade que possuem com relação aos problemas dos demais. Procuram dar o melhor de si para corresponder às expectativas que pairam sobre os seus ombros. Para fazer com que tal pessoa participe de uma atividade, basta dizer: preciso de ajuda. (BERGAMINI, 2008, p.123 a)

Com o passar do tempo a instituição observou que mesmo propiciando um estímulo educacional para funcionários administrativos, faltava algo mais específico com a finalidade de atender melhor e prontamente os clientes que são alunos dentro das necessidades que pleiteavam. Com isso ressaltava a

necessidade de investir em treinamentos direcionados as atividades específicas o que ocorreu nos últimos 32 anos. Mesmo assim por se tratar de uma instituição grande e localizada em todos os estados brasileiros, ficou claro para os gestores a necessidade de um alinhamento entre todas as unidades, sendo assim, faz 15 anos que passaram a ter a educação corporativa, com isso o funcionário deixa de ser apenas um mero executor das suas funções e passa a participar das metas da instituição e inserido no alinhamento e monitoramento corporativo.

A empresa pode oferecer situações que, por serem tão refratárias às pessoas, desajustam e neurotizam seus contribuintes individuais. Contrariamente, ela pode também representar um forte instrumento que favorece o ajustamento e a satisfação daqueles que nela trabalha. Isso se dá por meio de suas condições organizacionais, que podem ir desde a adequação do instrumental de trabalho até as normas e diretrizes da grande política organizacional. (BERGAMINI, 2008, p.159 b)

A proposta do pesquisador foi aplicada nesta instituição educacional, conforme se segue, sendo que ocorreram alguns fatos limitadores, como as dificuldades criadas por superintendentes da instituição, por acreditarem que esta pesquisa causaria um descompasso na ordem de trabalho da unidade pesquisada. No entanto com o apoio do gestor da unidade envolvida foi possível concluir a pesquisa.

Gerenciar pessoas é tarefa de todo gerente, e as empresas de sucesso são aquelas que combinam a experiência dos gerentes de linha com conhecimentos específicos de especialistas de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os talentos de seus funcionários. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p.20).

3. 1.1 A Proposta aplicada

a. Indicadores de desempenho de competência

Tendo como aporte teórico o estudado aqui relatado, a proposta ora desenvolvida de um indicador de desempenho construído satisfazendo alguns critérios como:

- Verificar o desempenho qualitativamente;
- Partir do real existente e constatar o resultado;
- Saber o que é desejado, esperado e qual o objetivo;
- Estar claro para a pessoa avaliada os objetivos esperados;
- Fazer parte do processo de diagnóstico além do avaliado, o avaliador.

A finalidade de diagnosticar por meio de indicadores o conhecimento adquirido é o de conhecer e refletir, para agir e reagir, planejar e re-planejar para mudar ou prosseguir com as estratégias necessárias da organização.

Que o treinamento e/ou desenvolvimento de aprendizagem seja de maneira a promover:

- Criação e Implantação de novos sistemas ou atitudes;
- Solução de uma questão;
- Disposição sistêmica;
- Melhoria de Qualidade e
- Progresso / Mudança.

A proposta de indicadores de desempenho, que foi utilizada nesta pesquisa, tendo em vista a evolução do programa oferecido pela a empresa e desempenho dos funcionários, pode ser apreciada no Anexo V.

A planilha tem uma finalidade basicamente de dar parâmetros para que a organização possa ter um indicador e monitorar quais são as evoluções de seus processos sistêmicos e de seus funcionários, com a finalidade de adequar todas as situações a estratégia da organização.

A planilha (Anexo V) busca mensurar qual é a situação do funcionário frente a atividades rotineiras do serviço. É importante que seja elaborada por avaliador e avaliado, e ao termino discutida as possíveis melhorias a se fazer em cada caso. O valor deste tipo de mensuração só é possível perceber se for aplicado de forma continua e se providencias em relação à melhoria tanto do funcionário como dos processos de aprendizagem sejam feitas.

Pensando que a instituição deve pensar que como formadora educacional deve ter entre seus funcionários cada vez mais o ingresso ou o desenvolvimento

destes, pois eles trabalharam envolvidos diretamente com os alunos necessitado ter um bom desempenho para melhor atender.

b. Método para uma Organização promover a Educação Corporativa, o Treinamento e o Desenvolvimento do Funcionário

A Organização que pretende promover educação corporativa deve ter claro que só é possível obter resultado satisfatório se:

- Houver clareza para os gestores das necessidades da organização;
- Recrutar pessoas que estejam afinadas com as competências que desejam desenvolver e
- Mensurar os resultados dos treinamentos, desenvolvimentos da educação corporativa.

c. Avaliação de desempenho como um processo de melhoria do processo de aprendizagem com qualidade.

Para que a avaliação de desempenho possa ser um processo de melhorias de aprendizagem e com qualidade, é necessário que os instrumentos utilizados para tal avaliação possam produzir respostas com significado objetivando a melhora do processo, ou seja, a avaliação de desempenho consiste em uma mensuração de valor sobre características relevantes da realidade vivencial, tanto daqueles que ensinam o como do funcionário que aprende e em comparação com padrões idealizados, tendo em visa o que está sendo realizado, no presente, o que foi realizado, no passado, e o que pretende realizar, no futuro. Pensando em utilizar estes resultados como tomada de decisões, a propor mudanças significativas e ampliar o universo referencial do funcionário e com isso melhorar a performance na organização.

[...] cada indivíduo está continuamente em atividade, na tentativa de ajustar-se a si, às circunstâncias sociais e às circunstâncias ambientais. Todavia, os tipos de comportamento eu podem exibir na buscas desse ajustamento variam de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância e de momento para momento. A busca do verdadeiro ajustamento é feita sempre de forma consciente, uma vez que na maioria das vezes ele impõe aos indivíduos escolhas. (BERGAMINI, 2008, p.177 b)

A construção do treinamento, desenvolvimento e a educação corporativa, devem, portanto, estarem alinhadas as estratégias organizacionais, e assim priorizar o processo de desenvolvimento de seus funcionários e com isso atingir os objetivos por meio do desenvolvimento do capital intelectual da organização.

O homem já não pode mais ser considerado como uma espécie de engrenagem que segue os ditames da máquina, buscando adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias, que devem necessariamente ser respeitadas, caso não se queira fracassar em sua missão produtiva. (BERGAMINI, 2008, p.158 b)

Sugere-se que o funcionário tem que ser parte ativa do processo de trabalho, sendo respeitado por sua característica única e imprescindível para o desenvolvimento do trabalho executado, devendo haver capacitação para melhor aproveitamento das características positivas que já está inserida nesse.

[...] captação e seleção de talentos devem ser vistas como uma etapa do processo de gestão de talentos. Não podem ser planejadas de forma independente das estratégias de retenção e desenvolvimento, Todo o sistema de gestão de talentos deve estar voltado para missão e o os objetivos institucionais. Somente dessa forma podemos falar em gestão estratégica de recursos humanos. (ALMEIDA, 2008, p. 18)

Faz parte de uma gestão estratégica respeitar o funcionário e compreender que é um talento envolvido no desenvolvimento do trabalho, sendo que esse funcionário bem direcionado pelo gestor torna-se um talento que deve ser vistos como potencial no crescimento da organização.

3. 1.2 A Pesquisa e coleta de dados

Como já foi visto anteriormente os dados da pesquisa foram obtidos por meio de quatro instrumentos, a observação dos funcionários acompanhando pelo pesquisador em seu ambiente de trabalho assim como na educação corporativa ou treinamento, a entrevista, o questionário e a avaliação de desempenho aplicada pelo superior imediato do sujeito pesquisado.

a. A observação

A observação foi utilizada para o enriquecimento dos dados. Nela foi possível perceber o envolvimento dos funcionários em suas atividades de trabalho no local onde ocorreu a pesquisa, quando se procurou identificar informações da ação de trabalho antes e após a aplicação do treinamento e relacioná-la com os níveis de envolvimento nas atividades desempenhadas.

A observação foi feita com os sujeitos adultos, e neste caso específico os funcionários da instituição onde se desenvolveu a pesquisa, verificando o **Empenho do Adulto**, para medir a qualidade da aprendizagem ativa desenvolvida por estes como trabalhadores, sendo que esta observação se fundamentou em Laevers, apud PASCAL e BERTRAM, 1999. Utilizou-se, para tanto, três categorias:

- I. Sensibilidade – como o adulto se comporta com relação aos sentimentos e bem-estar e inclui sinceridade, empatia, capacidade de respostas e afeto.
- II. Estimulação – como o adulto intervém no processo de aprendizagem e o conteúdo de tais intervenções.
- III. Autonomia – a liberdade que o adulto tem de se expressar, fazer juízos de valor, escolher atividades e expressar idéias. Também inclui como o adulto gera os conflitos, os regulamentos e as questões comportamentais.

Esta escala de envolvimento e empenho do adulto tem diferentes níveis podendo variar de 1 a 5.

- a. Nível 1 – Sem comprometimento.
- b. Nível 2 – Comprometimento fraco.
- c. Nível 3 – Comprometimento médio.
- d. Nível 4 – Comprometimento contínuo e intenso.
- e. Nível 5 – Comprometimento claro, aberto, prolongando e intenso.

A observação do adulto ocorreu antes, durante e depois que este estivesse em treinamento ou educação corporativa, tendo em vista avaliar a forma de agir dos sujeitos frente ao que foi aprendido no treinamento, ou seja, o estímulo dos

funcionários e a resposta do treinamento. Também foram observados trabalhando individualmente e coletivamente.

Foi criada uma tabela para registrar o resultado das observações (Anexo VI) e a pontuação de 1 a 5, que são os níveis da escala de empenho (Anexo II) anotada nesta, no ato da atividade desenvolvida pelo sujeito pesquisado, sendo que a observação foi realizada objetivamente, para que pudesse constituir como meio eficaz de desenvolvimento e empenho da qualidade na sua prática. Para tanto, cada sujeito foi observado cerca de 2 minutos por atividade, na mesma atividade e nas 8 horas de trabalho do dia, executando atividades diferentes.

Conforme já relatado durou 90 dias as observações sendo em dias alternados, antes do treinamento ou educação corporativa observou-se o empenho dos sujeitos nas 8 horas do dia de uma segunda feira, de uma quarta feira e de uma sexta feira.

Quando do evento do treinamento que teve duração de 16 horas, ou seja, durante 2 dias, os sujeitos foram observados.

Após o treinamento ou educação corporativa observou-se em três momentos diferentes, sendo eles no dia, semana seguinte ao termino, 15 dias e 45 dias após o termino.

Levou-se em consideração o contexto dos sujeitos observados, durante o período das 8 horas diárias, procurando verificar em dias diferentes da semana.

b. A entrevista e o questionário

O uso da entrevista deve-se ao fato de ser um instrumento mais propicio à obtenção de informações, momento adequado para investigar aspectos que de outra forma seriam desconhecidos. A entrevista se mostra relevante, dentre outras coisas, pelo fato de envolver a construção de uma relação que se principia com uma conversa.

Após a observação dos sujeitos e estabelecer as categorias de análise, eles foram contatados pelo pesquisador para realizar entrevista. O contato foi feito pelo telefone e teve a duração de mais ou menos 30 minutos cada uma. A entrevista foi semiestruturada dando margem para abordar detalhes do assunto caso ainda fosse necessário.

Os sujeitos foram entrevistados, em situação previamente agendada, de modo a trabalhar as dificuldades detectadas na prática.

Para tanto, procedeu-se a um roteiro semiestruturado de questões que abordaram os seguintes aspectos: caracterização dos sujeitos, com relação a sexo, idade, formação acadêmica, tempo de atuação na instituição, além de verificar se tem a percepção do tipo de trabalho que executa e quais são suas maiores e menores dificuldades.

O pesquisador procurou saber quais as estratégias adotadas por estes funcionários para atualizarem seus conhecimentos com objetividade, se encontram apoio para direcionar e organizar o seu dia a dia de trabalho.

Apesar da entrevista, verificou-se que ainda havia dados de interesse do pesquisador que não tinham sido contemplados e dada a dificuldade, naquele período, de contatos presenciais com os sujeitos do trabalho, optou-se por enviar a eles um questionário semiestruturado, com 8 itens sendo que o último dividido em 13 sub itens e as respostas deveriam ser apontadas em uma escala de 1 a 5 e o significado de 1 é péssimo, 2 é regular, 3 é bom, 4 é ótimo e 5 é excelente. Depois de respondido, o questionário foi criado uma tabela para sintetizar as respostas abertas (Anexo IX) e foi feita a compilação dos dados. (Anexo X).

c. A avaliação de desempenho

Os sujeitos pesquisados, após 45 dias do treinamento ou educação corporativa tiveram uma avaliação de desempenho feita por seus chefes imediatos.

A proposta é de testar a avaliação de desempenho criada nesta pesquisa e validar diante dos demais instrumentais que foram aplicados, como entrevista, observação, questionário.

Com base na proposta da instituição, a medida de desempenho foi criada pelo pesquisador, aplicada pelo chefe imediato e após foi dado o *feedback* aos interessados, no caso, os sujeitos da pesquisa.

3. 1.3 A análise dos resultados

a. A observação

A compilação dos dados da observação pode ser verificada no anexo VI. Observou-se que no princípio dos apontamentos a Sensibilidade, a Estimulação e Autonomia predominantemente estavam atingindo nível 1, ou seja, sem comprometimento.

Após o evento do treinamento ou educação corporativa os sujeitos modificaram radicalmente no que tange a Sensibilidade, a Estimulação e a Autonomia, passando de nível 1 para nível 5 predominantemente, ou seja, comprometimento claro, aberto, prolongando e intenso tanto no trabalho individual como no coletivo. Após 15 dias do treinamento ainda continuou constante o predomínio no nível 5 com ligeira queda e o mesmo se deu após 45 dias do treinamento, mais uma vez notou-se que não houve diferença perceptível no trabalho individual ou coletivo.

O que se percebe é que no início da semana os níveis tendem a cair no princípio do dia, melhorando ao término deste. O mesmo ocorre nos finais de semana, no entanto invertido, ou seja, o nível no princípio do dia de sexta-feira é mais alto do que no término do dia.

Estes sujeitos da pesquisa haviam feito outro treinamento ou educação corporativa há 120 dias, com isso nota-se que após o evento de treinamento ou educação corporativa tanto o empenho como o desempenho dos sujeitos sobem, com o passar do tempo indica uma queda.

Sendo assim é possível afirmar que para que os funcionários de uma empresa estejam em picos altos tanto de envolvimento como de desempenho, passem continuamente por treinamentos ou educação corporativa.

b. A entrevista e o questionário

Entre os participantes da pesquisa, que se somam 15 no total, o universo feminino representou 46% dos entrevistados enquanto que o masculino representou 54% dos entrevistados.

Com relação ao sexo feminino 48,86% são casadas, 25,57% são solteiras ou separadas, entre essas apenas 28,58% não possuem filhos enquanto que 71,42% os têm. Com relação aos estudos 42,81% delas estudam atualmente e 57,14% não estudam. No tocante a idade, nessa pesquisa o sexo feminino as que estão entre 42/43 anos são 48,56% e entre 44/45 anos são 22,56% e entre 32/33 anos e 36/35 anos são de 14,29% .

Os pesquisados do sexo masculino há 62,50% de casados e 37,50% de separados, entre estes 100% possuem filhos. Os que estudam atualmente são 87,75% contra 12,25% que não estudam. Com relação à idade 25% estão entre 30/31anos, 32/322 anos e 36/37anos e apenas 12,25% estão entre 38/39 anos e 40/41 anos de idade.

Com relação aos estudos dos pesquisados, os sujeitos do sexo feminino são representadas por 42,85% de Especialistas, 28,57% de Mestres e 14,29% de Mestre e Graduado. Os sujeitos do sexo masculino são representados por 62,50% de Graduados e 34,50% de Especialistas.

O tempo de atuação na instituição pesquisada dos sujeitos do sexo feminino tem 42,86% com 9 anos, 28,56% com 8 anos e 14,28% com 5 e 7 anos. As que estão alocadas nas áreas de Secretaria Educacional, Gestão de Pessoas e Comunicação representam 28,56% e 14,26% na área de Financeira. Com relação aos indivíduos do sexo masculino, observa-se que 37,50% estão na instituição há 3 anos, 25% está há 4 anos e 12,5% estão há 6,7 e 8 anos. Entre estes, 37,50% ocupam a área operacional, 25% no Financeiro e Gestão de Pessoas e 12,5 Secretaria Educacional. A compilação da entrevista pode encontra-se no anexo VIII.

As questões e 1 a 5 são abertas e para poder compilar as respostas verificou-se quais as que mais foram citadas, ou semelhantes e criou-se a tabela que se seguem após a questão feita.

1.	Por que ingressou nesta instituição educacional?
A	Por ser reconhecida nacionalmente e forte no mercado.
B	Por ser sólida e haver estabilidade no trabalho
C	Por gostar de educação e já ter estudado nesta instituição
2.	O que considera bom neste local?
A	Os benefícios em geral e a oportunidade de estudos.
B	A oportunidade de crescimento no trabalho
C	A autonomia
3.	O que considera falho neste local?
A	Os salários não são atrativos.
B	Dificuldade de promoção, pois existem vários funcionários competentes.
4.	Qual (is) a (s) dificuldade(s) que encontra para desempenhar suas atividades?
A	Não há dificuldades, sou sempre amparado pela instituição.
B	Distancia de minha residência ao local de trabalho.
5.	Qual (is) a (s) facilidade(s) existente(s) para sua atuação?
A	Autonomia.
B	Cursos de educação continuada
C	Bolsa estímulo.

Tabela 3 - Guia para respostas aberta do questionário (Elabora pelo autor)

Perguntados quais as razões de ter ingressado na instituição educacional pesquisada 53,33% responderam que por ser reconhecida nacionalmente e forte no mercado, 26,67% afirmam que é por se tratar de uma sólida instituição e haver a possibilidade de estabilidade no trabalho e 20% falam quem gostam da educação, estudaram nesta instituição e gostaram do local

Ao serem perguntados sobre o que consideram bom na instituição, 46,67% dos entrevistados relatam que consideram uma excelente oportunidade de crescimento no trabalho, 40% descrever com um local dá autonomia no trabalho e 13,33% alegam que os benefícios e oportunidades de estudo é o que consideram de melhor na instituição.

No que se refere a questão do que consideram falho no local de trabalho, 73,34% dizem que há dificuldade de promoção é grande pelo fato de existirem vários colegas competentes enquanto que 26,66% alegam que os salários não são atrativos.

Indagados sobre quais são as dificuldades de desempenhar suas atividades, 66,67% consideram não ter dificuldades, pois se sentem amparados pela instituição e 33,33% acham grande a distancia de suas residências ao local de trabalho.

Averiguados sobre qual é a facilidade que existe para sua atuação no trabalho, 66,66% consideram a autonomia do local, 20% pondera sobre a possibilidade de haver educação continuada e 13,34% entendem que o benefício da bolsa estímulo é uma facilidade para melhoria de atuação no trabalho.

Perguntados se participam internamente de treinamentos ou educação corporativa 33,33% afirmam que participam entre 4 a 5 vezes ao ano, 20% afirmam que participam mais do que 5 vezes ao ano, e 13,34% falam que participam ao 3 vezes ao ano.

Na pergunta sobre se consideram suficiente o que recebem de treinamento ou educação corporativa 100% dos entrevistados consideram que sim.

A próxima questão está direcionada as atividades de treinamento e educação corporativa desenvolvido na instituição na qual os sujeitos trabalham e devem ser pontuadas entre 1 a 5 sendo que 1 significa que é péssimo, 2 é regular, 3 é bom, 4 é ótimo e 5 é excelente.

Para 66,67% dos sujeitos consideram excelente relevante os assuntos abordados nos treinamentos ou educação corporativa, para 20% é ótimo e para 13,33% consideram bom.

Para 60% dos entrevistados, consideram excelente a forma como desencadeia ações individuais após um treinamento ou educação corporativa, já 20% consideram ótimo ou bom. Com relação a desencadear ações coletivas com o treinamento ou educação corporativa, para 80% entender ser excelente, para 13,33% é ótimo e 6,67% consideram bom.

Com relação a manter as ações individuais para 80% dos sujeitos entrevistados consideraram excelente para 20% é ótimo. Na relação de manter as ações coletivas 93,33% chegaram a conclusão que é excelente e para 6,67% é ótimo.

No quesito de contribuir com as relações interpessoais foi considerado para 80% excelente, para 13,33% ótimo e 6,67% consideram bom.

Foi unanimidade entre os sujeitos entrevistados nas questões que tratam da apresentação clara e eficiente; assim como apontam que fica claro como proceder em suas atividades; que o treinamento colabora para seus afazeres; concordam que o treinamento colabora com a organização do trabalho; além de colaborar para novas idéias e atitudes nos seus afazeres; notam a diferença neles próprios depois que participam de um treinamento ou de educação corporativa;

assim como notam diferença em seus colegas de trabalho. Com 100% para todas estas questões que foram consideradas excelentes.

c. A avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho obteve grandes valores percentuais na menção ótimo e bom. Não houve nenhum regular ou insuficiente. Na área de relacionamento interpessoal no trabalho no item que questiona se contribui dividido seu conhecimento e experiências com os outros 93,33% dos sujeitos tiveram ótimo e 6,67% obtiveram bom; no próximo item que é a colaboração comum para o esforço da equipe 100% obteve ótimo e onde pergunta sobre o relacionamento interpessoal 86,67% foi de ótimo e 13,33% foi bom.

Na questão sobre liderança, no item que questiona a influência sobre os colegas 53,33% de ótimo e 46,67% de bom; no próximo quesito que deseja saber se direciona e conduz atividades de projetos e estudos 46,67 obtiveram ótimo e 53,33% foi de bom; e por fim a questão sobre animar a equipe de trabalho com o objetivo de agir unida 60% foi ótimo e 40% foi bom.

Sobre gestão de pessoa, aonde quer se saber quais são os objetivos das atividades e os tempos determinados para cumprir 100% foi de ótimo; o mesmo se deu com relação a conhecer seus colegas; com relação a demonstrar adaptabilidade, organização, planejamento e controle, 86,67% foi de ótimo e 13,33% obteve bom.

No assunto melhoria continua e programa de qualidade, quando é questionado se aproveita oportunidade e aceita mudanças 80% foi de ótimo e 20% bom; o mesmo resultado foi obtido para agir rapidamente para executar objetivos e no item que questiona se sustenta foco no cliente 86,67% de ótimo e 13,33% bom.

Com relação à comunicação o que se questiona é a eficácia em comunicação escrita que obteve 53,33% de ótimo e 46,67 de bom; nos demais itens da comunicação obteve 86,67% de ótimo e 13,33% de bom em eficácia em comunicação verbal; ouvir o outro e fazer com que os colegas expressem suas idéias e opiniões de maneira objetiva.

Na análise e ponderação em resolução de problemas 93,33% de ótimo e 6,67% de bom para fazer julgamentos sobre como executar o trabalho

logicamente; 86,67% de ótimo e 13,33% de bom para ser criativo e pró-ativo em suas sugestões de melhorias e solução de problemas e por fim nos itens pensar estrategicamente e saber toma decisões o resultado foi de 80% ótimo e 20% bom.

A planilha com a compilação destes dados pode ser vista no anexo XI.

4. Resultados

Considerando-se todos os instrumentos utilizados para colher dados nesta pesquisa, verificou-se que estes estão em consonância. Talvez pelo fato de se tratar de uma organização que já está atenta ao treinamento e desenvolvimento de seus funcionários uma vez que é esta sua atividade maior, o desenvolvimento de pessoas e organizações para a sociedade do conhecimento, por meio de ações educacionais comprometidas, pois é uma instituição educacional.

Tem por habito estimular e valorizar o potencial empreendedor de seus funcionários, de forma que inovem em suas carreiras e sejam capazes de transformar oportunidades em ações pessoais. No questionário fica claro que a empresa possibilita ao indivíduo o desenvolvimento de competências fundamentadas em conhecimentos científicos e tecnológicos, para que aprenda a entender, viver, conviver, agir e transformar sua vida e sua prática social por meio da participação, com autonomia.

A instituição é prestadora de serviços educacionais, sendo assim nada mais oportuno se desenvolvem seus funcionários pensando em um sistema de gestão organizacional voltada para a busca do alto desempenho e para a satisfação de seus clientes.

Com isso só ressalta o seu papel como instituição educacional e integrante do conjunto de organizações que devem apoiar ativamente o desenvolvimento de seus funcionários, clientes e das comunidades. Integrando a evolução de fatores econômicos, sociais e as questões relacionadas à qualidade de vida como um todo.

Nas observações feitas pelo pesquisador ficou clara a mudança de nível da escala de empenho do adulto (LAEVERS, apud PASCAL e BERTRAM, 1999). Por meio desta observação inicial, no treinamento e após o treinamento observa-se que os sujeitos pesquisados migram de uma situação de falta de comprometimento para comprometimento contínuo e intenso ou ainda comprometimento claro, aberto, prolongando e intenso.

Na entrevista a maioria dos sujeitos do sexo masculino está estudando atualmente. Se somar os que estudam independente de sexo representa 73,33% dos sujeitos entrevistados. Os que não estão neste momento estudando formalmente, mesmo assim estão fazendo treinamentos e cursos internos e

declaram que no momento não podem se dedicar aos estudos devido ao fato de esta com filhos pequenos.

Com relação à formação todos são graduados sendo que entre os sujeitos do sexo feminino o grau de formação é mais elevado, chegando a ter Mestre e Doutor; entre os sujeitos do sexo masculino a maior parte é graduado representando 63% destes e há alguns especialistas que são 35%.

Os sujeitos do sexo feminino estão a mais tempo na instituição e possuem idade mais elevada, entre os sujeitos do sexo masculino tem mais representantes com menor tempo na instituição e com menor idade. A área de atuação na instituição com relação aos sexos é bem variada, mas não há representantes femininos na área de operações e não há representantes masculinos na área de comunicação.

No questionário aplicado, os sujeitos deixam clara a forma como se sentem bem dentro da instituição e reconhecem os benefícios propiciados. Com relação ao treinamento e de pessoas ou educação corporativa que foi questionado em 13 itens na questão 8, os que considera excelente é a maioria o que marca bem a qualidade e aproveitamento que há nesta atividade. A menor frequência em treinamento ou educação corporativa é de 3 vezes ao ano e é a minoria que se encaixa neste tempo. Há quem participe de treinamento ou educação corporativa mais do que 5 vezes ao ano o que dá um frequência de pelo menos 6 meses em formação o que representa a metade de um ano.

Com relação à avaliação de desempenho que é outro olhar sobre os sujeitos, pois este foi preenchido pelo chefe imediato destes, pode ratificar as observações, as entrevistas e os questionários. Com isso, concluo que o instrumento desenvolvido para avaliar desempenho é bom, uma vez que confirma seu resultado tanto na observação do pesquisador, como na entrevista onde o sujeito pode colocar o que pensa, assim como no questionário que é feito pelo sujeito e um pouco mais restrito.

Considerações Finais

Diante da observação e análise dos dados, importante considerar que as dificuldades percebidas, com relação ao desempenho individual e coletivo em uma educação corporativa, existem no momento em que as organizações não têm como mensurar as atividades que desenvolvem como treinamento ou aprendizagem. Por vezes não há integração interpessoal, havendo sim uma situação de competitividade entre as equipes, o que torna prejudicial ao bom andamento da organização.

Com a criação de indicadores para monitoramento da relação entre o programa de desenvolvimento corporativo e mensurando o conhecimento adquirido, faz com que as pessoas que administram tal tarefa tenham parâmetros para saber se suas atitudes foram eficazes e conseguiram contribuir para o crescimento da organização, assim como o funcionário sinta-se motivado e percebendo perspectivas positivas dentro da organização.

Entende-se que tudo o que foi registrado pode e deve ser aplicado para aferir o conhecimento adquirido.

O desenvolvimento de pessoas em uma empresa está unido ao rendimento de trabalho desenvolvido por estes, além de estar ligado ao ambiente em que as pessoas possam desenvolver as suas potencialidades e ter uma vida produtiva e criativa, de maneira a suprir suas necessidades e interesses.

Conforme foi discutido neste trabalho, o funcionário é o maior valor que uma empresa possui, pois, cada um é único e suas habilidades, competências e atitudes, aliadas a sua experiência de vida é que vai constituir o diferencial no local de trabalho aditando maior valor aos resultados desejado e que podem ser obtidos pela empresa.

O desenvolvimento desse trabalhador perpassa pelas escolhas que tem para atingir uma vida a que dêem valor, sem deixar de lado o crescimento econômico financeiro pessoal, mas compreendendo que esse fator é um meio para atingir seus desejos e necessidades materiais.

Um valor que a empresa pode proporcionar a seu funcionário e pode gerar retorno é fazer com que esse se perceba e se sinta valorizado, fazendo parte de uma equipe e colaborando para o engrandecimento da empresa que trabalha sentindo-se orgulhoso de pertencer a este quadro de funcionários.

Para que as escolhas do indivíduo sejam ampliadas é fundamental que a empresa invista no desenvolvimento de pessoas. Desta maneira amplia a criação das capacidades, ou seja, propicia um elenco de ocorrência que o trabalhador pode fazer e ser na empresa, colaborando para que ele encontre no local de trabalho qualidade de vida, aprenda e busque novos desafios, tenha a possibilidade de ter os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades.

Sem que a empresa invista neste mínimo, o trabalhador não encontrará apoio para que se desenvolva plenamente, e a empresa passa a ter uma pessoa sem motivação, sem atitudes, habilidades e competências que são necessárias para as oportunidades que a empresa deseja alcançar.

Assim, perceber o desenvolvimento de pessoas, freqüentemente esquecido na preocupação imediata com a produção acelerada e vendas, ou seja, apenas com o acúmulo de finanças da empresa, não é produtor, o que pode colaborar de maneira oposta aos objetivos pleiteados pela empresa.

Sugere-se que o bem estar do funcionário deveria ser o objetivo da empresa e o fim o desenvolvimento deste.

Nesta pesquisa os sujeitos já têm como premissa a aplicação de treinamentos ou de educação corporativa. Portanto, percebeu-se na pesquisa que os sujeitos de uma forma geral já estão acostumados a ter este tipo de intervenção, mas também se nota que após algum tempo sem treinamento ou educação corporativa o desempenho individual e coletivo tem uma tendência de queda. A pesquisa concluiu aonde já existe uma boa estrutura de educação corporativa, os sujeitos pesquisados demonstram um melhor desempenho em seus resultados.

Conclui-se, portanto, com esta investigação, que para haver desenvolvimento do funcionário é importante que o local de trabalho tenha significado na vida deste, e, pôde-se observar, grande parte dos pesquisados ingressaram na instituição exatamente por conta do valor da marca, quando declaram : “a instituição em que trabalham é reconhecida nacionalmente e é forte no mercado” ou ainda quando relatam não há dificuldades no trabalho, pois estão sempre amparados pela instituição.

O conhecimento adquirido nessa instituição por meio de treinamentos ou educação corporativa foi bem aplicado no dia a dia de trabalho. Todas as vezes

que a instituição insere novo planejamento, novas estratégias ou programas novos, os funcionários já solicitam treinamentos adequados para aplicar imediatamente este novo que chega. Notou-se que não há problemas em lotar os títulos oferecidos por esta instituição tanto em treinamento como na educação corporativa.

A proposta de indicadores de desempenho foi criada e aplicada nesta pesquisa. No entanto, a instituição não demonstrou interesse em continuar a utilizar este indicador que foi sugerido, uma vez que já se utiliza de outras ferramentas e estão satisfeitos com a forma que mensuram.

Em síntese, os objetivos da pesquisa foram atingidos, visto que essa investigação trouxe elementos importantes para refletir a partir dos dados coletados e pensar como transpor as dificuldades encontradas, mesmo que neste local não sejam em demasia, me instiga buscar soluções e possibilidades para outras empresas que não adotam treinamento, desenvolvimento ou educação corporativa como uma prática.

Desta maneira enxergo possibilidades para outras pesquisas, que possam esclarecer questões relacionadas à educação corporativa, procurando aprofundar na causa da consciência com relação à aprendizagem dos funcionários.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos**: Repensando a Teoria e a Prática. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008 a.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do Comportamento Organizacional. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008 b.

BOGDAN, Robert e **BIKLEN** Sari. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Editora Porto, 1994.

BOHLANDER, George W., **SEHELL**, Scott e **SHERMAN**, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BORGES-ANDRADE, Jairo E., **ABBAD**, Gardênia da Silva, e **MOURÃO**, Luciana (et.al). **Treinamento, desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho**: Fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2ª ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

DAVEL, Eduardo e **VERGARA**, Sylvia Constant. (Orgs.) **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

DELORS, Jacques. **Educação: Um tesouro a descobrir**. 9ª ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, Marisa. **Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI**. In: **DUTRA**, Joel Souza (org). **Gestão por Competências: Um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

GUTIERREZ, Francisco. **Linguagem Total: uma pedagogia dos meios de comunicação**. São Paulo: Summus, 1978.

FERNÁNDEZ, Alicia. **A inteligência aprisionada**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1991.

FLECHA, Ramón; **TORTAJADA**, Iolanda. **Desafios e Saídas Educativas na Entrada do Século**. In: **IMBERNÓN**, Francisco (Org.). **A Educação no Século XXI**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LAVILLE, Cristian e **DIONNE**, Jean. **A construção do saber: metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: UFMG, 1999

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. 9ª ed. São Paulo: Ícone, 2001.

PACHECO, Luiza, **SCOFANO**, Ana Cherubina, **BECKERT**, Mara e **SOUZA**, Valéria. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PASCAL, Christine e **BERTRAM**, Tony. **Desenvolvendo a Qualidade em Parcerias**. Porto – Portugal: Editora Porto, 1999.

PERRENOUD, Phillipe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

RUAS, Roberto, **ANTONELLO**, Claudia Simone e **BOFF**, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. . Porto Alegre: Bookman, 2005.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. 9ª ed. São Paulo: Futura, 1998.

TAKEUCHI, Hirota e **NONAKA**, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Anexo I

Observação

Escala de Empenho do Adulto, segundo LAEVERS, apud PASCAL e BERTRAM, 1999.

- Sensibilidade

Como o adulto se comporta com relação aos sentimentos e bem-estar da criança e inclui sinceridade, empatia, capacidade de respostas e afeto.

- Estimulação

Como o adulto intervém no processo de aprendizagem e o conteúdo de tais intervenções.

- Autonomia

A liberdade que o adulto dá para criança se expressar, fazer juízos de valor, escolher atividades e expressar idéias. Também inclui como o adulto gera os conflitos, os regulamentos e as questões comportamentais.

Anexo II

Níveis da Escala de Empenho do Adulto

Nível 1	Sem comprometimento
Nível 2	Comprometimento fraco
Nível 3	Comprometimento médio
Nível 4	Comprometimento contínuo e intenso
Nível 5	Comprometimento claro, aberto, prolongando e intenso

Tabela 4 – Níveis da Escala de Empenho do Adulto. Fonte: LAEVERS, apud PASCAL e BERTRAM, 1999.

Anexo III

Entrevista

1 – Dados pessoais

Sexo: () feminino () masculino
Idade: _____ anos Filhos () Não () Sim
Estado civil: () solteiro(a) () casado(a) () separado(s) () viúvo(a)
Estuda atualmente: () Não () Sim – O que? _____

2 – Qual é sua formação:

() Ensino Médio: _____
() Graduação: _____
() Especialista _____
() Mestrado: _____
() Doutorado: _____

3 – Tempo de trabalho nesta instituição _____

4 – Atua na área administrativa em que tipo de trabalho e há quanto tempo.
Caso tenha atuado em mais de uma das áreas pela ordem de entrada nestas anote 1 para primeira, 2 para segunda e assim sucessivamente.

() Secretaria Educacional: _____
() Gestão de Pessoas: _____
() Financeiro: _____
() Comunicação: _____
() Operacional: _____
() Outras áreas: _____

Anexo IV

São Paulo, 18 de junho de 2009.

Prezado (a) Funcionários (a),

O objetivo deste questionário é analisar as estratégias fundamentais adotadas em treinamentos e educação corporativa e como estes ajudaram efetivamente o seu desempenho nos seus afazeres diários na instituição.

Sua participação é muito importante, pois os dados coletados darão subsídios valiosos para minha monografia de conclusão de curso de especialização em Administração de Empresas, sob a orientação da Prof. Dr. Marcelo Antônio Treff.

Ressalto que todas as informações fornecidas por meio deste serão mantidas em absoluto sigilo, respeitando-se a identidade dos participantes.

Pedindo que responda com toda sinceridade, agradeço sua participação e disponibilidade em oferecer seu tempo e suas idéias.

Atenciosamente,

Martha Cristina Sanches Brandão

Questionário enviado para os sujeitos pesquisados.

1 - Por que ingressou nesta instituição educacional?

2 - O que considera bom neste local?

3 - O que considera falho neste local?

4 - Qual (is) a (s) dificuldade(s) que encontra para desempenhar suas atividades?

5 - Qual (is) a (s) facilidade(s) existente(s) para sua atuação?

6 - Participa com que frequência de treinamentos e educação corporativa?

Ao ano : () 1 vez () 2 vezes () 3 vezes () 4 vezes () 5 vezes

Se mais vezes quantas: _____

7 - Considera suficiente o que recebe de treinamento e educação corporativa? () Sim () Não - Se responder não diga qual a razão.

8 – Questões a seguir são sobre treinamentos e educação corporativa e devem ser pontuadas conforme se segue a correspondência de conceitos a baixo:

1 - Péssimo 2 - Regular 3 - Bom 4 - Ótimo 5 - Excelente

a. Os assuntos abordados nos treinamentos ou educação corporativa você considera relevante

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

b. Estes treinamentos ou educação corporativa são apresentados de maneira clara e eficiente

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

c. Deixa claro como proceder em suas atividades

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

d. Direciona seus afazeres

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

e. Desencadeia ações individuais

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

f. Desencadeia ações coletivas

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

g. Mantém ações individuais

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

h. Mantém ações coletivas

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

i. Colabora com a organização do trabalho

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

j. Contribui com as relações interpessoais

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

k. Permite que tenha novas idéias e novas atitudes nos seus afazeres

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

l. Percebo diferença em mim depois que participo de treinamento ou de educação corporativa

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

m. Noto diferença entre meus colegas que participam de treinamentos ou de educação corporativa

() 1 () 2 () 3 () 4 () 5

Anexo V

Nome:				
Cargo:			Admissão em: ___/___/___	
Tempo no Atual Cargo:			Cargo Anterior:	
Avaliação de Desempenho		Observações e Comentários		O B R I
Relacionamento Interpessoal / Trabalho em equipe. 1. Contribui dividindo seu conhecimento e experiência com os outros 2. Colabora comumente para o esforço da equipe 3. Tem bom relacionamento interpessoal.				
Liderança: 1. Tem influência sobre os colegas 2. Sabe direcionar e conduzir atividades de projetos e estudos 3. Anima a equipe de trabalho de maneira a agir unida				
Gestão de Pessoas: 1. Sabe, quais são objetivos das atividades e os tempo determinado para cumprir 2. Conhece seus colegas 3. Demonstra adaptabilidade, organização, planejamento e controle.				
Melhoria contínua e programa de qualidade: 1. Aproveita oportunidade e aceita mudanças 2. Age rapidamente para executar objetivos 3. Sustenta foco no cliente				
Comunicação: 1. Eficaz em comunicação escrita 2. Eficaz em comunicação verbal 3. Ouve o outro 4. Faz com que os colegas expressem suas idéias e opiniões de maneira objetiva				
Análises e ponderação resolução de problemas 1. Faz julgamentos sobre como executar o trabalho logicamente 2. É criativo e pró-ativo em suas sugestões de melhorias e solução de problemas 3. Pensa estrategicamente 4. Sabe tomar decisões				
O: ÓTIMO - B: BOM - R: REGULAR - I: INSUFICIENTE				
Avaliador:			Data: ___/___/___	
Avalidado:			Data: ___/___/___	
Outras informações e plano de melhoria:				

Tabela 5 - Avaliação de Desempenho (Elaborada pelo autor)

Anexo VI

Empenho dos Sujeitos Pesquisados

Data:

hora observada

	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a	8 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a	8 ^a	1 ^a	2 ^a	3 ^a	4 ^a	5 ^a	6 ^a	7 ^a	8 ^a	
Sujeito	S1								S2								S3								
Sensibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sujeito	S4								S5								S6								
Sensibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sujeito	S7								S8								S9								
Sensibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sujeito	S10								S11								S12								
Sensibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sujeito	S13								S14								S15								
Sensibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estimulação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabela 6 - Empenho dos Sujeitos, para anotações da pesquisa. (Elaborada pelo Autor)

Anexo VII

Desempenho Individual Antes do Treinamento - Sensibilidade,

Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feria								
nível 1	66,67%	66,67%	66,67%	80%	80%	86,66%	86,66%	86,66%
nível 2	13,33%	20%	20%	6,66%	13,34%	13,33%	13,34%	0%
nível 3	20%	13,33%	13,33%	13,34%	6,66%	0%	0%	13,33%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
quarta - feira								
nível 1	73,33%	73,33%	73,33%	73,33%	86,66%	86,66%	86,66%	86,66%
nível 2	13,33%	13,33%	0%	0%	0%	6,68%	6,68%	6,68%
nível 3	13,34%	13,34%	26,67%	26,67%	13,34%	6,66%	6,66%	6,66%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
sexta - feira								
nível 1	73,33%	73,33%	80%	80%	80%	86,66%	86,66%	86,66%
nível 2	20%	13,33%	6,66%	0%	0%	13,34%	6,67%	6,67%
nível 3	6,67%	13,34%	13,34%	6,67%	20%	0%	6,67%	6,67%
nível 4	0%	0%	0%	13,33%	0%	0%	0%	0%
nível 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Desempenho Coletivo Antes do Treinamento - Sensibilidade,

Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feria								
nível 1	86,66%	80%	80%	80%	80%	73,33%	66,66%	66,66%
nível 2	6,67%	6,67%	13,34%	0%	0%	13,35%	13,35%	6,68%
nível 3	6,67%	13,33%	6,66%	20%	20%	6,66%	13,33%	13,33%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	6,66%	6,66%	13,33%
nível 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
quarta - feira								
nível 1	60%	60%	60%	53,33%	53,33%	53,33%	53,34%	46%
nível 2	20%	13,34%	13,34%	13,34%	6,66%	13,33%	13,33%	26,66%
nível 3	20%	26,66%	13,33%	20%	20%	6,66%	20%	13,33%
nível 4	0%	0%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,34%	14,01%
nível 5	0%	0%	0%	0%	6,66%	13,33%	0%	0%
sexta - feira								
nível 1	40%	40%	40%	46,67%	53,33%	60%	66,68%	73,35%
nível 2	20%	13,34%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	6,66%	6,66%
nível 3	20%	26,66%	26,66%	20%	13,34%	20%	20%	13,33%
nível 4	20%	20%	20%	20%	20%	6,67%	6,66%	6,66%
nível 5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabela 7 – Compilação do desempenho Individual e Coletivo Antes do Treinamento (Elabora pelo autor)

Desempenho Individual e Coletivo durante o Treinamento -

Sensibilidade, Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feria								
nível 1	0%	6,67%	7,34%	6,67%	6,68%	6,67%	6,67%	6,67%
nível 2	13,33%	13,33%	0%	0%	13,33%	6,67%	6,67%	6,67%
nível 3	13,33%	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	6,67%	0%
nível 4	33,34%	27,33%	33,33%	26,66%	13,33%	20%	26,66%	33,33%
nível 5	40%	46%	46%	53,33%	53,33%	53,33%	53,33%	53,33%
quarta - feira								
nível 1	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	0%	0%	0%
nível 3	6,67%	6,67%	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%
nível 4	6,67%	0%	6,67%	0%	0%	6,67%	0%	0%
nível 5	79,99%	86,66%	86,66%	86,66%	93,33%	93,33%	100%	100%

Tabela 8 – Compilação de desempenho Individual e Coletivo Durante Treinamento (Elabora pelo autor)

Desempenho Individual após 15 dias do Treinamento -

Sensibilidade, Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	6,67%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	93,33%	93,33%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
quarta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	6,67%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	93,33%	93,33%	93,33%	100%	100%	100%	100%	100%
sexta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	6,67%
nível 4	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 5	93,33%	100%	100%	100%	100%	100%	93,33%	86,66%

Desempenho Coletivo após 15 dias do Treinamento -

Sensibilidade, Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
quarta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	93,33%	93,33%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
sexta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%
nível 5	93,33%	93,33%	100%	100%	100%	100%	93,33%	93,33%

Tabela 9 – Compilação de desempenho Individual e Coletivo após 15 do Treinamento (Elabora pelo autor)

Desempenho Individual após 45 dias do Treinamento -

Sensibilidade, Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 3	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%
nível 5	93,33%	93,33%	100%	100%	100%	100%	93,33%	93,33%
quarta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 3	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	6,67%
nível 4	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 5	86,66%	93,33%	100%	100%	100%	100%	93,33%	86,66%
sexta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 2	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	6,67%
nível 3	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%	0%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	93,33%	100%	100%	100%	100%	93,33%	93,33%	86,66%

Desempenho Coletivo após 45 dias do Treinamento -

Sensibilidade, Estimulação e Autonomia

	1ª h	2ª h	3ª h	4ª h	5ª h	6ª h	7ª h	8ª h
segunda - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 3	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	93,33%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	93,33%
quarta - feira								
nível 1	13,34%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 2	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	6,67%	0%
nível 3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 4	0%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	86,66%	86,66%	100%	100%	100%	100%	93,33%	93,33%
sexta - feira								
nível 1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 2	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%	6,67%
nível 3	6,67%	6,67%	0%	0%	0%	0%	0%	6,67%
nível 4	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
nível 5	86,66%	93,33%	100%	100%	100%	100%	93,33%	86,66%

Tabela 10 – Compilação de desempenho Individual e Coletivo após 45 do Treinamento (Elabora pelo autor)

Anexo VIII

Compilação de dados de entrevista

	sexo F	sexo M		sexo F	sexo M
	46%	54%		46%	54%
Idade					
30/31	0%	25%			
32/33	14,29%	25%			
34/35	0%	0%			
36/37	14,29%	25%			
38/39	0%	12,25%			
40/41	0%	12,25%			
42/43	48,86%	0%			
44/45	22,56%	0%			
Estado Civil					
solteiro(a)	25,57%	0%			
casado(a)	48,86%	62,50%			
separado(s)	25,57%	37,50%			
viúvo(a)	0%	0%			
Tem filhos					
Sim	71,42%	100%			
Não	28,58%	0%			
Estuda atualmente					
Sim	42,86%	87,75%			
Não	57,14%	12,25%			
Formação					
Ensino Médio	0%	0%			
Graduação	14,29%	63%			
Especialista	42,85%	35%			
Mestrado	28,57%	0%			
Doutorado	14,29%	0%			
			Tempo de Instituição		
			3 anos	0%	37,50%
			4 anos	0%	25%
			5 anos	14,29%	0%
			6 anos	0%	12,50%
			7 anos	14,29%	12,50%
			8 anos	28,56%	12,50%
			9 anos	42,86%	0%
			Área de Atuação		
			Secretaria Educacional	28,58%	12,50%
			Gestão de Pessoas	28,58%	25%
			Financeiro	14,26%	25%
			Comunicação	28,58%	0%
			Operacional	0%	37,50%
			Outras Áreas	0%	0%

Tabela 11 – Compilação dos dados coletados na entrevista. (Elabora pelo autor)

Anexo IX

Guia para as respostas de 1 a 5 do questionário

1.	Por que ingressou nesta instituição educacional?
A	Por ser reconhecida nacionalmente e forte no mercado.
B	Por ser sólida e haver estabilidade no trabalho
C	Por gostar de educação e já ter estudado nesta instituição
2.	O que considera bom neste local?
A	Os benefícios em geral e a oportunidade de estudos.
B	A oportunidade de crescimento no trabalho
C	A autonomia
3.	O que considera falho neste local?
A	Os salários não são atrativos.
B	Dificuldade de promoção, pois existem vários funcionários competentes.
4.	Qual (is) a (s) dificuldade(s) que encontra para desempenhar suas atividades?
A	Não há dificuldades, sou sempre amparado pela instituição.
B	Distancia de minha residência ao local de trabalho.
5.	Qual (is) a (s) facilidade(s) existente(s) para sua atuação?
A	Autonomia.
B	Cursos de educação continuada
C	Bolsa estímulo.

Tabela 3 – Guia para respostas aberta do questionário (Elabora pelo autor)

Anexo X

Compilação de dados do questionário

1	A	B	C			
	53,33%	26,67%	20%			
2	A	B	C			
	13,33%	46,67%	40%			
3	A	B				
	26,66%	73,34%				
4	A	B				
	66,67%	33,33%				
5	A	B	C			
	66,66%	13,34%	20%			
6	1X	2X	3X	4X	5X	Mais X
	0%		13,34%	33,33%	33,33%	20%
7	SIM	Não				
	100%	0%				
8	1	2	3	4	5	
a.	0%	0%	13,33%	20%	66,67%	
b.	0%	0%	0%	0%	100%	
c.	0%	0%	0%	0%	100%	
d.	0%	0%	0%	0%	100%	
e.	0%	0%	20%	20%	60%	
f.	0%	0%	6,67%	13,33%	80%	
g.	0%	0%	0%	20%	80%	
h.	0%	0%	0%	6,67%	93,33%	
i.	0%	0%	0%	0%	100%	
j.	0%	0%	6,67%	13,33%	80%	
k.	0%	0%	0%	0%	100%	
l.	0%	0%	0%	0%	100%	
m.	0%	0%	0%	0%	100%	

Tabela 12 – Compilação dos dados do questionário. (Elabora pelo autor)

Anexo XI

	O	B	R	I
Relacionamento Interpessoal / Trabalho em equipe. 1. Contribui dividindo seu conhecimento e experiência com os outros 2. colabora comumente para o esforço da equipe 3. Tem bom relacionamento interpessoal.	93,33%	6,67%	0%	0%
	100%	0%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
Liderança: 1. Tem influência sobre os colegas 2. Sabe direcionar e conduzir atividades de projetos e estudos 3. Anima a equipe de trabalho de maneira a agir unida	53,33%	46,67%	0%	0%
	46,67%	53,33%	0%	0%
	60%	40%	0%	0%
Gestão de Pessoas: 1. Sabe, quais são objetivos das atividades e os tempo determinado para cumprir 2. Conhece seus colegas 3. Demonstra adaptabilidade, organização, planejamento e controle.	100%	0%	0%	0%
	100%	0%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
Melhoria contínua e programa de qualidade: 1. Aproveita oportunidade e aceita mudanças 2. Age rapidamente para executar objetivos 3. Sustenta foco no cliente	80%	20%	0%	0%
	80%	20%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
Comunicação: 1. Eficaz em comunicação escrita 2. Eficaz em comunicação verbal 3. Ouve o outro 4. Faz com que os colegas expressem suas idéias e opiniões de maneira objetiva	53,33%	46,67%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
Análises e ponderação resolução de problemas 1. Faz julgamentos sobre como executar o trabalho logicamente 2. É criativo e pró-ativo em suas sugestões de melhorias e solução de problemas 3. Pensa estrategicamente 4. Sabe tomar decisões	93,33%	6,67%	0%	0%
	86,67%	13,33%	0%	0%
	80%	20%	0%	0%
	80%	20%	0%	0%

Tabela 13 – Compilação dos dados da Avaliação de Desempenho. (Elabora pelo autor)