CURSO TÉCNICO EM

RECURSOS HUMANOS

PROFESSOR (A):

ANDRÉ LOIOLA

CONTEÚDO:

Treinamento por competência na Gestão

DATA:

23.09.2020

Gestão de Pessoas II

www.andreloiola.com

Definições

- “Treinamento e desenvolvimento são processos que têm como objetivo proporcionar aos funcionários informação, capacitação e compreensão da organização e suas metas. Destinam-se a ajudar a funcionário a continuar contribuindo de forma positiva, com um bom desempenho”. (IVANCEVICH, 2008, p. 393)

- “O desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica, para o paradigma do trabalho mais autônomo”. (BOOG, 2001, p. 31)

Definições

Treinamento por competência na Gestão

- “Precisamos mapear o desenvolvimento das competências essenciais organizacionais e individuais necessárias no presente e no futuro, de forma a criar sinergia e complementaridade entre as diferentes fontes de conhecimento, habilidades, experiências, tecnologias, expertise e outros ativos intelectuais de funcionários e participantes diretos e indiretos da rede de valor da organização. ”(Stoeckicht, *Revista*: *Hsmmanagement (on line),* 2006)

Perspectiva histórica

Comparação entre treinamento e desenvolvimento

Dimensão	MODELO CONVENCIONAL	PROCESSO MODERNO
Foco	Indivíduo	Relações interpessoais: equipes, grupos de trabalho, relações intergrupais etc.
Conteúdo	Técnicas e conceitos de administração	Desenvolvimento de habilidades intergrupais
Metas	Pessoal de chefia em T&D fora da organização e funcionário de linha (fim)	Todos os níveis. Inicialmente com gestores
Processo de aprendizagem	Racional e cognitivo	Cognitivo, racional, emocional e motivacional
Objetivos de aprendizagem	Racionalidade e eficiência	Adaptação/mudança, conscientização etc.
Percepção da organização	Especificamente por unidade de organização	Sistema social amplo.

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 116)

Principais Paradigmas na Gestão

- Adequar a pessoa a cultura da empresa;
- Mudar atitudes;
- Desenvolver pessoas;
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa;
- Desfrutar da competência humana;
- Preparar pessoas para serem remanejadas;
- Passar informações adiante;
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais.

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 100)

Principais Contribuições e Limitações mais Evidentes

- **Contribuições: na Gestão**

✓ Ganho em competitividade e em qualidade;
✓ Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo;
✓ Capacita as pessoas da organização;
✓ Aumenta a lucratividade da empresa;
✓ Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas;
✓ Aumenta a produtividade;
✓ Propicia um clima organizacional saudável;
✓ Reduz desperdícios e retrabalho;

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 107)

Principais Contribuições e Limitações mais Evidentes

- **Limitações: na Gestão**

✓ **Mobilização de recursos;**
✓ **Dificuldade de gerir modismos;**
✓ **Resistência originada por aqueles que (sabem tudo, sabem muito);**
✓ **Pessoas têm dificuldade em perceber seu próprio crescimento;**
✓ **Incerteza quanto a continuidade do programa;**
✓ **Dificuldade de remanejamento de pessoas;**
✓ **Pessoas que adquirem competências essências além das exigidas;**
✓ **Dificuldade de *outplacement (recolocação no mercado)*;**

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 109)

Aspectos Comportamentais e Subjetivos Relacionados ao Subprocessos

- ***Modelagem do Comportamento:*** Busca aprimorar a capacidade interpessoal, aprendendo pela observação ou imaginação nos subprocessos. O processo envolve quatro etapas:

1. Modelagem do comportamento efetivo;
2. Representação de papéis;
3. Reforço social;
4. Transferência do treinamento para o trabalho.

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 410)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- **Diagnóstico –** É o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras;
- **Desenho –** É a elaboração do programa de treinamento;
- **Implementação –** É a aplicação e condução do programa de treinamento;
- **Avaliação –** É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento;

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 110)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- Diagnóstico: **Levantamento das Necessidades de Treinamento do Empregado: *Quais objetivos ?***

1.Levantar a situação – problema e propor soluções no intuito de capacitar as pessoas da organização a uma nova realidade;

2.Verificar objetivos gerais que deverão ser alcançados a fim de que se melhore a qualidade do produto/ serviço e das pessoas da organização;

3.Verificar as características das pessoas que deverão participar do processo;

4.Identificar o momento exato de cada pessoa da organização;

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 111)

A natureza processual I

Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- Diagnóstico: ***Equívocos em Relação ao Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)***
- *O primeiro deles é pensar que é possível fazer um trabalho especifico de LNT, o diagnóstico para fins de treinamento é integrado e holístico;*
- *O segundo é entender o quadro de necessidades como algo relacionado apenas com problemas já ocorridos ou com carências atuais, dando a T&D uma conotação de atividade apenas curativa ou corretiva;*
- *Outro equívoco é julgar que a tarefa de diagnóstico é toda dos agentes de treinamento;*
- *É um equívoco comum pensar em LNT como uma tarefa isolada, formal, que só ocorre em um determinado momento, antecedendo a execução de programas de T&D, e que tenha um começo e um término definidos.*

Fonte: (BOOG, 2001, p. 144)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- Desenho ou Elaboração:

"Nesta fase se estrutura o planejamento com as informações oferecidas pela primeira etapa de diagnose, que são trabalhadas de forma adequada, para que as diferentes metas sejam atingidas. Conhecendo a realidade que envolve análise de eficácia e eficiência, metas e prazos, permitindo a tomada de decisões sobre as ações a implementar"

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 112)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- Implementação: ***Fatores que podem afetar a qualidade de execução do treinamento***
- *Qualidade dos treinandos;*
- *Qualidade dos instrutores;*
- *Qualidade do material e das técnicas instrucionais;*
- *Envolvimento das chefias;*
- *Adequação do programa.*

Fonte: (BOOG, 2001, p. 156)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- **Avaliação:**

"A etapa de avaliação é a última fase do programa de treinamento e desenvolvimento. Em geral, é muito mais viável analisar o custo-benefício das demais funções da área de RH. O registro dos custos é relativamente simples: eles equivalem aos custos diretos do treinamento (instrutor, materiais, e produtividade perdida, se o treinamento for realizado durante o expediente normal da empresa) somados aos custos indiretos (uma parcela razoável dos custos adicionais administrativos do departamento de RH)."

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 427)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

• Avaliação:

Critérios de Avaliação

- ***Internos:*** *exemplo – se o funcionário aprendeu as diretrizes do programa;*

- ***Externos:*** *exemplo – ligados a avaliação de desempenho no cargo, o grau de aprendizado transferido, desenvolvimento para situações reais etc.*

- ***Reações dos participantes:*** *exemplo – sentimento em relação aos benefícios de uma experiência especifica de treinamento.*

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 431)

A natureza processual I
Planejamento, organização, execução e avaliação de resultados – uma visão ampla do Subprocessos na perspectiva do processo administrativo.

- **Avaliação:**

Sistema de avaliação

- ***Aprendizado:*** *O grau de assimilação do conhecimento oferecido e das habilidades praticadas pelos participantes no programa de treinamento;*

- ***Comportamento:*** *Avaliação externa das mudanças, avaliação comparativa de desempenho do funcionário;*

- ***Resultados:*** *Verificar rotatividade dos funcionários, produtividade, volume de vendas etc.*

(Fonte:KIRKPATRICK, 2007)

A natureza processual II
Caracterizar principais abordagens, tipologias e instrumentos utilizados – como se faz.

1. ***Etapa:*** ***Discrepância Comportamental – ex: Se uma secretaria usa um processador de texto da Dell para preparar relatórios orçamentários e leva em media 7.5 horas para completar o trabalho, esse registro de desempenho pode ser usado para avaliar o desempenho dela;***

2. ***Etapa:*** ***Análise de Custo x Valor – ex: Vale a pena em termos de tempo e gasto fazer a secretaria preparar o orçamento em menos de 7.5 horas? O gestor deve determinar o custo e o valor da discrepância.***

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 405)

A natureza processual II
Caracterizar principais abordagens, tipologias e instrumentos utilizados – como se faz.

- ***3. Etapa:*** ***Problema na Execução do Trabalho – Questionamentos: O funcionário, o que fazer em termos de desempenho? O funcionário poderia realizar o trabalho se quisesse? O analista de desempenho deve ter habilidade para observar, ouvir e perguntar;***

- ***4. Etapa:*** ***Definição de Padrões – Um assistente administrativo que não conhece o padrão da organização, pode apresentar desempenho inferior. O estabelecimento de um padrão e a clara divulgação desse, pode melhorar o desempenho;***

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 405)

A natureza processual II
Caracterizar principais abordagens, tipologias e instrumentos utilizados – como se faz.

5. **Etapa:** ***Remoção de Obstáculos – Ex, secretária, a impossibilidade de terminar o orçamento no prazo pode decorrer de quebras freqüentes no equipamento ou do não – recebimento da tarefa a tempo. Tempo, equipamentos e pessoas podem ser obstáculos que provocam a discrepância comportamental;***

6. **Etapa:** ***Prática – é uma boa alternativa para desempenhar melhor a tarefa. Será que o gestor propicia ao funcionário o tempo necessário para praticar?***

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 405)

A natureza processual II
Caracterizar principais abordagens, tipologias e instrumentos utilizados – como se faz.

7. ***Etapa:*** ***Treinamento – Se a análise de desempenho indicar a necessidade de mudança no comportamento, o treinamento torna-se uma alternativa viável. Qualquer abordagem de treinamento existente, deve ser avaliada e considerada para identificar a mais adequada para corrigir a discrepância comportamental;***

8. ***Etapa:*** ***Mudança de Cargo – A reestruturação de cargos, por meio de enriquecimento vertical de cargos, simplificação de cargos ou enriquecimento horizontal de cargos, pode ser a melhor solução.***

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 405)

A natureza processual II
Caracterizar principais abordagens, tipologias e instrumentos utilizados – como se faz.

9. ***Etapa:*** ***Transferência ou Demissão – Se todas as etapas anteriores não deram resultado, o funcionário pode ser transferido ou demitido;***

10. ***Etapa:*** ***Criar Uma Atmosfera Motivacional – o gestor pode, então adotar uma abordagem motivacional e transformar o funcionário que é habilidoso e capacitado, mas que não gostar de trabalhar conforme o exigido. Lançando mão de recompensas, punições, ações disciplinares ou uma combinação desses itens.***

(Fonte:IVANCEVICH, 2008, p. 405)

Tipos de Treinamento → quanto à forma de execução

1. Treinamento no Trabalho

- Orientação da chefia
- Administração por metas
- Rotação de funções
- Substituições temporárias
- Incumbências especiais
- Orientação por meio de mentores

Fonte: (BOOG, 2001, p. 169)

Tipos de Treinamento → quanto à forma de execução

2. Treinamento Formal Interno

Programado executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados (fora ou dentro da empresa).

3. Treinamento formal externo

Aberto ao público. Realizado em universidades e demais instituições de treinamento.

Fonte: (BOOG, 2001, p. 170)

Tipos de Treinamento → quanto à forma de execução

4. Treinamento a distância

Com uso de videoconferências, de intranet e da Internet, apoiado por textos, CDs, DVDs, chats. Cada um escolhe seu dia e horário.

Fonte: (BOOG, 2001, p. 170)

Tipos de treinamento → quanto ao público-alvo

1. Integração de novos empregados;
2. Formação de *trainees*;
3. Capacitação técnico-profissional;
4. Estágios;
5. Desenvolvimento de executivos;

Fonte: (BOOG, 2001, p. 172)

Treinamento X Desenvolvimento

O **Treinamento** geralmente é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

O **Desenvolvimento de Pessoas** focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que com o treinamento.

Fonte: (BOOG, 2001, p. 173)

Desenvolvimento

O Desenvolvimento envolve questões complexas como preparação de lideranças, *Coach*, educação corporativa, continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional.

Fonte: (BOOG, 2001, p. 173)

Métodos de Desenvolvimento de Pessoas

No cargo atual

- Rotação de cargos – vertical e horizontal:
- Posições de assessoria – sob a supervisão de um gerente em diferentes áreas da organização;
- Atribuição de comissões/ times de trabalho;
- Participação de cursos e seminários externos;
- Exercícios de simulação – estudos de caso e jogos de empresas
- Treinamentos fora da empresa – busca o que não existe na organização;
- Centros de desenvolvimento internos – universidades corporativas;
- *Coaching* – as lideranças podem integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em *coach*.

Fora do cargo atual

- Tutoria – assistência que executivos oferecem a pessoas que aspiram subir;
- Aconselhamento de funcionários.

Fonte: (BOOG, 2001, p. 173)

Principais atores envolvidos

Todos níveis organizacionais estão envolvidos; operacional, tático e estratégico, porém, a área de gestão de pessoas, mais especificamente, no treinamento e desenvolvimento, com foco:

1. Buscando resultados tangíveis e a compreensão das turbulências;
2. Que os objetivos pessoais e organizacionais alcance uma harmonia;
3. Descentralização;
4. Competitividade;
5. Flexibilidade.

(Fonte:ARAÚJO 2006 p. 118)

Papel do RH – Desenvolver Pessoas

Desenvolver *pessoas não é apenas dar-lhes informação, é, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos, e se tornarem mais eficazes naquilo que fazem.*

Fonte: (BOOG, 2001, p. 173)

A quem cabe a responsabilidade pelo Desenvolvimento?

Cada pessoa é responsável por si.

As empresas são facilitadoras e apoiadoras.

(PACHECO, 2005, p.97)

Como se Relacionar com as Estratégias Empresariais

"O desafio da gestão de capacitação e desenvolvimento consiste em alinhar-se as estratégias do negócio, a fim de mapear, desenvolver e ajustar competências, com vistas a maximização de resultados. Seu lema de trabalho deve ser em torno do aproveitamento estratégico dos ativos intelectuais da empresa, meio de idéias criativas e inovadoras". (PACHECO, 2005,p.44)

Como se Relaciona com os demais Subprocessos de RH

- Estruturação e Organização do trabalho;
- Inovação e o (Intra-Empreendedorismo);
- Gestão de Carreira;
- Planejamento de RH e a Gestão do Conhecimento;
- Demissão;
- Avaliação de Desempenho;
- Remuneração fixa e variável;
- Qualidade de vida no trabalho.

Riscos do investimento em T&D:

Saída das pessoas treinadas

Dificuldade para calcular o retorno

Medidas para minimizar os riscos:

Não concentrar os treinamentos em poucas pessoas

Plano de aproveitamento desse pessoal (carreira)

Fonte: (BOOG, 2001, p. 188)

Aprendizado Organizacional

Identificação dos Tipos de Metodologias para Aprendizagem

Auto-instrução: *se dá por meio de leitura, pesquisa especifica e investigação de temas;*

Exposição: *se dá por meio de aulas tradicionais, simpósios, painéis, treinamentos, cursos, seminários e congressos;*

Debate: *Sua vantagem é promover a prática do diálogo e a observação apreciativa;*

Demonstração: *é aplicada no ensino de habilidades manuais, rotinas de trabalhos etc.*

(PACHECO, 2005,p.80)

Aprendizado Organizacional

Identificação dos Tipos de Metodologias para Aprendizagem

Dramatização: *Utiliza simulação para transferência de conhecimentos e habilidades por meio da representação cênica, promovendo insights;*

Instrução Programada: *geralmente usada por meio de e-learning, possibilita feedback imediato de seu entendimento, e permiti avaliar o aprendizado de forma rápida;*

Workshop: *Visa a exposição de fácil entendimento e maior participação dos envolvidos, e contempla um número expressivo de pessoas interessadas;*

Oficinas: *Seu objetivo consiste na busca da realização de um trabalho que possa ser aplicado no dia-a-dia.*

(PACHECO, 2005,p.80)

Aprendizado Organizacional

Identificação dos Tipos de Metodologias para Aprendizagem

Bechmarking: *Contempla o detalhamento das melhores práticas e procedimentos adotados por outras organizações, seguindo: objetivos, descrição, identificação de empresas parceiras, coleta e processamento de dados, cronograma e divulgação dos resultados;*

Job Rotation: *Propõe a retirada de profissionais da sua rotina, com as seguintes vantagens: visão sistêmica, desenvolvimento de novas competências, maior interatividade, estimula sucessão;*

Coaching: *Acompanhamento, orientação por meio de diálogos, foco na pessoa, desenvolvimento de competências, objetivos de curto prazo, autodesenvolvimento etc.*

Investigação*: Estimula a maturidade emocional, os participantes definem o ritmo de evolução da investigação dos temas propostos, programas de educação continuada.*

(PACHECO, 2005,p.80)

Estudo de Caso da Coelce

Desde 2005, a Coelce utiliza o **Sistema de Gestão por Competências** para planejar e acompanhar o desenvolvimento e crescimento profissional dos empregados. A **ferramenta** que norteia esse sistema é o **Mapa de Carreira,** que está relacionado à área/processo de trabalho de cada um.

O **Mapa de Carreira** é **composto por um conjunto de competências técnicas gerais, técnicas específicas, comportamentais, seus níveis de proficiência** (nível de evolução em que o profissional se encontra dentro de uma competência) **e os estágios de carreira.**

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

- ✓ **As competências técnicas específicas** dizem respeito à formação, à qualificação e aos conhecimentos necessários para a realização do trabalho na sua área específica.

- ✓ **As competências técnicas gerais** são conhecimentos e habilidades importantes não só para sua área, mas também para a empresa.

- ✓ **As competências comportamentais** referem-se à postura, habilidades, motivação e atitudes importantes para a organização e estão relacionadas aos valores da empresa.

No início de cada ano são revisadas as competências e os mapas de carreira da empresa com o objetivo de realizar atualizações e melhorias no processo.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Mapa da Carreira

244 **Comercial - Perdas - Qualidade da Medição - Gestão da Medição**

	I	II	III	IV	V	VI		
	Grades							
	2	3	4	5	6	8		
	Estágios de Carreira							
Competência Técnica Específica								
Competência Técnica em Normalização	1	1	1	2	3	4		
Competência Técnica em Gestão da Medição	1	1	1	2	3	4		
Competências Técnicas Gerais								
Competência Técnica Administrativa	1	2	2	3	3	4		
Competência Técnica Analítica / Processual	1	2	2	3	3	4		
Competência Técnica em Comunicação	1	2	2	3	3	3		
Competência Técnica em Negociação	0	1	1	2	3	4		
Competência Técnica em Informática	2	2	3	3	4	4		
Competência Técnica em Idiomas	0	0	0	0	1	2		
Competência Técnica em Coordenação de Equipes	1	2	2	2	3	4		
Competência Técnica em Características do Setor Elétrico	1	1	1	2	2	3		
Competências Comportamentais Gerais								
TRABALHO EM EQUIPE	2	2	3	3	4	4		
ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	1	2	2	3	3	4		
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	1	2	3	3	4	4		
FLEXIBILIDADE	1	2	3	4	4	4		
COMUNICAÇÃO	2	2	3	3	4	4		
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	0	1	2	2	3	4		
INOVAÇÃO	2	2	2	3	3	4		
TOMADA DE DECISÕES	0	1	2	2	3	4		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	1	1	2	2	3	3		
ANÁLISE E SÍNTESE	1	1	2	2	3	4		

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Mapa da Carreira

Enquadramento na Carreira (Janeiro de 2009)

Mapeado: ADRIANO GASPAR BRIGIDO RIBEIRO
Avaliador: OSWALDO JUCA NETO
Código de Mapa: 244 Comercial - Perdas - Qualidade da Medição - Gestão da

CBO: CC3100

		GRADES:	2	3	4	5	6	8
INDICADOR	AUTO	MAPEAMENTO	I	II	III	IV	V	VI
Competências Técnicas Específicas								
Competência Técnica em Normalização	2,0	2,0	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00
Competência Técnica em Gestão da Medição	3,0	3,0	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00

INDICADOR	AUTO	MAPEAMENTO	I	II	III	IV	V	VI
Competências Técnicas Gerais								
Competência Técnica Administrativa	4,0	4,0	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
Competência Técnica Analítica / Processual	3,0	3,0	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
Competência Técnica em Comunicação	2,0	3,0	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00
Competência Técnica em Negociação	4,0	4,0	–	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00
Competência Técnica em Informática	2,0	3,0	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Competência Técnica em Idiomas	2,0	2,0	–	–	--	–	1,00	2,00
Competência Técnica em Coordenação de Equipes	3,0	2,0	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00
Competência Técnica em Características do Setor Elétrico	3,0	3,0	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00

INDICADOR	AUTO	MAPEAMENTO	I	II	III	IV	V	VI
Competências Comportamentais Gerais								
TRABALHO EM EQUIPE	3,0	3,0	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
ORIENTAÇÃO A RESULTADOS	3,0	3,0	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
ORIENTAÇÃO AO CLIENTE	3,0	3,0	1,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
FLEXIBILIDADE	3,0	4,0	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00
COMUNICAÇÃO	4,0	4,0	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	3,0	3,0	–	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
INOVAÇÃO	3,0	3,0	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00
TOMADA DE DECISÕES	3,0	3,0	–	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO	3,0	2,0	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00
ANÁLISE E SÍNTESE	3,0	3,0	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00

Enquadramento Final	Auto	Média Final	I	II	III	IV	V	VI
	2,95	3,00	100%	100%	100%	100%	70%	35%
TOTAL DE COMPETÊNCIAS OBSERVADAS:			20	20	20	20	14	7

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Os **mapas de carreira individuais** são gerados a partir de avaliações realizadas anualmente, em que **cada empregado** faz sua **auto-avaliação** por competências e é avaliado por seu gestor direto na **intranet no link "RH & Você"**. Após uma reunião de **feedback**, o processo de avaliação é finalizado.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Para **planejar e acompanhar o desenvolvimento das competências** foi criado e implementado o sistema denominado **Plano de Desenvolvimento Profissional (PDP)**. Nele, **o colaborador analisa seu Mapa de Carreira, identifica os *gaps* das competências que devem ser trabalhados e elabora seu plano individual** indicando duas competências prioritárias a serem desenvolvidas. A partir dessa demanda são oferecidos os treinamentos técnicos e comportamentais indicados para cada empregado durante o ano.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

O gestor, além de participar, juntamente com o empregado, na construção dos mapas, também é responsável pelo desenvolvimento de sua equipe, acompanhando as demandas originadas do PDP, através do **Espaço de Desenvolvimento de Pessoas** disponível na intranet.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Foram oferecidas durante o ano de 2009 diversas oportunidades de capacitação aos empregados visando o crescimento de suas competências técnicas e comportamentais, tais como: oficinas, workshops, cursos, seminários, visitas técnicas, palestras, entre outros, totalizando 168.692 horas de treinamento ano, o que corresponde a uma média de 130 horas homem treinados, com um investimento de R$ 3.069.000,00.

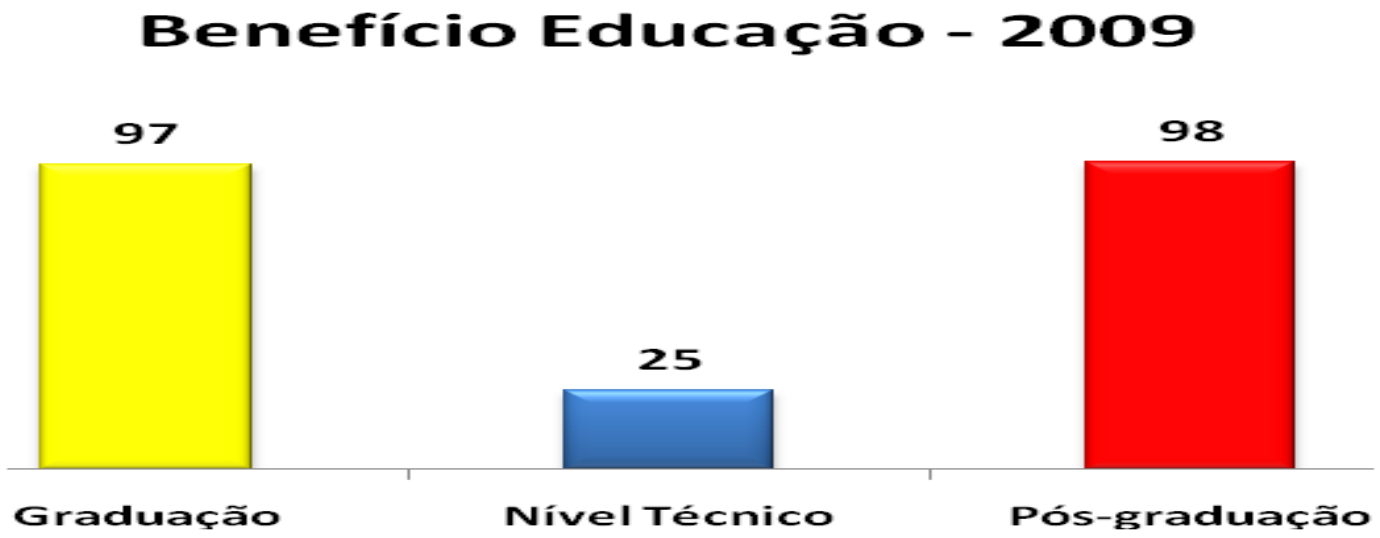
Para facilitar e estimular o auto-desenvolvimento dos colaboradores, a Coelce possui o **"Espaço de Desenvolvimento de Pessoas"**, que dispõe de recursos propícios à aquisição de conhecimentos: computadores com acesso à internet, biblioteca diversificada para consulta ou empréstimo de livros, salas de atendimento individual para dar suporte no planejamento de suas carreiras e sala para treinamentos.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Visando **melhorar cada vez mais o nível de qualificação de suas pessoas**, a **Coelce desde 2004, incentiva a participação em cursos de formação** investindo financeiramente **50% em cursos Técnicos** e de **Graduação** e **até 60%** em **cursos de Pós-graduação, MBA e Mestrado**.

Em **2009** a Coelce incentivou a formação educacional de **220 colaboradores**, com participação financeira em cursos Técnicos, Graduação e Pós-graduação, com um **investimento total de R$ 380.613,52**.



(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Desde 2004, com o objetivo de propiciar a integração e despertar a consciência corporativa são promovidos, de forma contínua, programas corporativos envolvendo a totalidade dos colaboradores: Conviver com Qualidade (1.219 participantes), Valores em Ação (1.288 participantes) e Arte da Competência (1.298 participantes). Atualmente, os programas vigentes são:

- **Crescer Juntos –** Favorece o conhecimento dos principais processos de uma área, suas interfaces, contribuindo para a inter-relação cliente-fornecedor interno, facilitando a comunicação entre as áreas. O programa ainda proporciona ao participante acompanhar as atividades de rotina em campo, no call center e lojas de atendimento, onde cada colaborador elabora um relatório com sugestões de melhorias para os processos, baseadas na metodologia Lean. Até 2009 participaram do programa 1.174 pessoas.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

- Semear - O Programa Semear foi estruturado para disseminar os valores com base no planejamento estratégico da empresa – Ser Coelce, garantindo a internalização destes em cada colaborador. O programa evidencia a relação entre os valores pessoais e os da empresa, inspirando os colaboradores a se perceberem como pessoas ativas no processo de consolidação de uma cultura que valoriza as atitudes perante a família, a sociedade e a organização.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

- Oficinas de Inteligência Emocional – Tem como objetivo proporcionar o aprofundamento dos princípios do Saber Viver com base nos pilares da Inteligência Emocional: autoconsciência, administração das emoções, motivação, auto-estima e sociabilidade, através de vivencias que propiciam aos participantes uma reflexão sobre seus comportamentos na aplicação dos princípios no cotidiano. Em 2009 participaram das oficinas 156 colaboradores.

A Coelce mantém em suas unidades de trabalho, salas equipadas com todos os recursos necessários à realização de treinamentos. Quando identificada a necessidade de maior estrutura, em virtude da dimensão do evento, são contratados espaços externos em hotéis especializados, centros de treinamento, instituições de educação, entre outros.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Desenvolvimento de Lideranças - Para a Coelce, o líder tem um papel essencial, pois é ele o responsável pela preparação e condução dos profissionais, despertando seus talentos e desenvolvendo equipes de alto desempenho. Dessa forma, o desenvolvimento e crescimento dos negócios se dá de forma sustentável. Para tanto, a empresa mantém um programa permanente para o desenvolvimento de suas lideranças com ações estruturadas, tais como:

Programa de Coaching: Tem como objetivo auxiliar os líderes a maximizar seus resultados com base na otimização de seus recursos técnicos e emocionais. Por meio de sessões individuais quinzenais, cada líder é acompanhado pelo coach, por um período de seis meses. Ao final, é elaborado um plano de ação para seu desenvolvimento, a ser acompanhado no ano seguinte. Desde sua implantação em 2006 até o momento, 75% dos líderes participaram do programa.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Gestor em Foco: Encontros realizados com as lideranças com o objetivo de expor e discutir temáticas específicas necessárias ao desempenho dos mesmos.

APG da Amana Key: Em 2009, os lideres que não realizaram o APG in company (Amana Pos-Graduation) em 2008, participaram do treinamento em São Paulo, na própria sede da Amana. Também participaram desse programa, as lideranças recém assumidas. Por um período de uma semana, em regime de imersão, eles foram estimulados a refletir sobre os modelos mentais, a essência da gestão, o propósito da organização, a motivação, a integração, o fazer acontecer, como aspectos essenciais para a formação da liderança Coelce.

Desarollo de Liderazgo: Para o quadro de 25 executivos (diretores e gerentes), a Coelce proporcionou um treinamento na Espanha, no instituto CCL - Center For Creative Leadership, com o objetivo de capacitá-los em vários aspectos da liderança: auto-percepção, feedback, assertividade e gestão de conflitos.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Formação e Desenvolvimento de Líderes: Treinamento que abrangeu 43 líderes de nível de supervisão, realizado em cinco módulos abordando o desenvolvimento das competências comportamentais essenciais ao exercício da liderança.

Líderes em Campo: Iniciado em 2006, envolve as lideranças, independente de sua área de atuação. O programa busca desenvolver a competência orientação ao negócio aproximando os gestores da realidade do campo, com foco em processos chave da empresa: Atendimento Emergencial, Construção, Corte e Religação, Inspeção e Normalização, Ligação Nova e Manutenção do Sistema Elétrico.

Cada participante elabora um relatório sobre o processo acompanhado e apresenta em reunião para discussão dos aspectos e sugestões observados. Até 2009 foram realizadas mais de 156 visitas a campo. (MATERIAL COMPLEMENTAR 6.1: CONVITE).

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Estudo de Caso da Coelce

Gestão de Potencial – Programa de desenvolvimento de lideranças, que utiliza como parâmetro de avaliação o resultado da Gestão de Rendimentos (metas x atuação individual) dos últimos três anos; as competências comportamentais; a prática dos valores do Grupo Endesa; seu momento vital, sua motivação e compromisso. Com base nesses critérios, o responsável é posicionado em uma matriz, nos quadrantes de desenvolvimento, sucessão, orientação e motivação. De acordo com o seu posicionamento na matriz, são traçados os Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada gestor. Em 2009 participaram 42 gestores.

Avaliação das Lideranças: Avaliação 360º - desde 2008, essa ferramenta foi agregada ao processo de avaliação das lideranças. Os gestores são avaliados de forma amostral por pares, subordinados e superior imediato, e também realizam sua auto-avaliação. O feedback é dado pelo profissional que realiza o *coaching* na empresa, e origina um plano de ação em cima dos pontos de melhoria, focando-se em três principais competências a serem desenvolvidas.

(Fonte: Coelce, setembro, 2010)

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, Luis César G. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOOG, Gustavo G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- BRAGA, José Luciano. Treinamento e Desenvolvimento; um estudo sistêmico da Função. Fortaleza, BNB. DEPES/ DITRE, 1984.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro – estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. São Paulo: Campus.1995.
- IVANCEVICH, J. M. Gestão de recursos humanos. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- MUCHINSKY, Paul M. Psicologia Organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PACHECO, Luzia. Capacitação e desenvolvimento de pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 140p.
- STOECKICHT, Ingrid. Técnicas alternativas deixam de ser vistas como bruxaria e começam a fazer parte do dia-a-dia das empresas. **Revista *Hsmmanagement***. Disponível em <http://www.hsmglobal.com.br>. Acesso em: 23 setembro. 2010.