

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Mabelle Neves Parenza

**O PAPEL E AS RESPONSABILIDADES DO GESTOR NO TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE COLABORADORES E NA
DISSEMINAÇÃO DO MÉTODO DE APRENDIZAGEM EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR AGRÍCOLA**

Porto Alegre

2016

Mabelle Neves Parenza

**O PAPEL E AS RESPONSABILIDADES DO GESTOR NO TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE COLABORADORES E NA
DISSEMINAÇÃO DO MÉTODO DE APRENDIZAGEM EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR AGRÍCOLA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof^ª. Dra. Claudia Simone
Antonello**

Porto Alegre

2016

Mabelle Neves Parenza

**O PAPEL E AS RESPONSABILIDADES DO GESTOR NO TREINAMENTO,
DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE COLABORADORES E NA
DISSEMINAÇÃO DO MÉTODO DE APRENDIZAGEM EM UMA INDÚSTRIA DO
SETOR AGRÍCOLA**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof^ª. Dra. Claudia Simone
Antonello**

Conceito Final:

Aprovado em..... dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dra. Elaine Di Diego Antunes

Orientadora – Prof^ª. Dra. Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha família. Minha mãe Adriana e minha irmã Lutiely que estiveram ao meu lado em todos os momentos da minha vida com muito amor, carinho e dedicação. Ao meu pai Reginaldo, que mesmo à distância, sempre demonstrou amor, suporte e incentivo.

A todos os meus amigos, que são a minha segunda família, agradeço a amizade, companheirismo e momentos de alegria compartilhados. Em especial à Gabriela, que sempre me apoiou e vivenciou comigo todos os momentos da vida acadêmica, dentro e fora da UFRGS.

Agradeço aos meus colegas de trabalho que muito solícitos e dispostos possibilitaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço à professora Claudia Simone Antonello pela orientação, disponibilidade, atenção e por fomentar ainda mais meu interesse na área de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Por fim, agradeço imensamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração pela estrutura fornecida e pelo privilégio de me formar em uma universidade reconhecida pelo ensino de qualidade.

RESUMO

Este estudo tem a finalidade de analisar o papel e as responsabilidades dos gestores acerca do treinamento, desenvolvimento e educação e a disseminação do modelo 70:20:10 de ensino e aprendizagem junto dos funcionários das unidades brasileiras de uma indústria do setor agrícola. O método utilizado para a realização deste estudo foi o de pesquisa quali-quantitativa por meio de observação direta, análise documental, entrevistas realizadas com 10 gestores de equipes de diferentes áreas da empresa e questionário aplicado a uma amostra de 112 colaboradores das unidades localizadas no Brasil. A partir da análise dos resultados foi possível identificar, entre outras questões, as ações de TD&E adotadas pela empresa e como são mapeadas, analisar a eficiência e características do método 70:20:10 de aprendizagem que se desenvolve através da experientiação, compartilhamento de conhecimento e treinamentos formais. Além disso, pôde-se identificar a efetividade e eficiência da comunicação e alinhamento de informações e estratégias entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas da empresa. Acredita-se que o estudo servirá para a academia como acervo sobre o tema e para a empresa, onde foi realizada a pesquisa, avaliar o alinhamento de informações e estratégia entre as premissas e políticas da área de TD&E e os gestores das demais áreas, bem como para avaliar sua estratégia de comunicação e modelo de aprendizagem adotado.

Palavras-chave: treinamento, desenvolvimento e educação; método de aprendizagem; comunicação; gestor.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role and responsibilities of managers in training, development and education and the dissemination of the 70:20:10 model of learning and development among employees of the Brazilian units of an industry in the agricultural sector. The method used to carry out this study was the qualitative-quantitative research by means of direct observation, documentary analysis, interviews with 10 team managers from different areas of the company and questionnaire applied to a sample of 112 employees from the units located in Brazil. Based on the analysis of the results it was possible to identify, among other issues, the LD&E actions adopted by the company and how they are mapped, and to analyze the efficiency and characteristics of the 70:20:10 method of learning that develops through experience, knowledge sharing and formal training. In addition, it was possible to identify the effectiveness and efficiency of communication and alignment of information and strategies between the LD&E area and the managers of other areas of the company. It is believed that the study will contribute to the academy collection on the subject and for the company, where the research was carried out, to evaluate the alignment of information and strategies between the premises and policies of the LD&E area and the managers of the other areas, as well as to evaluate their communication strategy and learning model adopted.

Keywords: training, development and education; learning method; communication; manager.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O que é gestão de pessoas?	22
Figura 2 - Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.	23
Figura 3 - Aspectos administrativos relacionados com a gestão de pessoas.	23
Quadro 1 - Definição de Treinamento	26
Figura 4 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.	27
Quadro 2 - Informação de Identificação de Gestores	36
Quadro 3 - Objetivo, Literatura e perguntas da entrevista semiestruturada	37
Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados	38
Quadro 5 - Categorias de Análise	42
Gráfico 1 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe no treinamento, desenvolvimento e educação de seus colaboradores. ..	45
Gráfico 2 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho tem um plano estruturado de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.	51
Gráfico 3 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe em desenvolvimento contínuo <i>on-the-job</i> (no local de trabalho).	54
Gráfico 4 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores.	54
Gráfico 5 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe em treinamentos formais para seus colaboradores.	55
Gráfico 6 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Conheço o método de aprendizagem que se desenvolve através da experientiação, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem formal (70:20:10).	56
Gráfico 7 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente no desenvolvimento de minhas atividades. ...	58
Gráfico 8 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento profissional.	58

Gráfico 9 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento pessoal.	59
Gráfico 10 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero a comunicação com o meu gestor eficaz e eficiente.	65
Gráfico 11 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero eficientes a comunicação da empresa e os meios de comunicação por ela adotados.	68
Gráfico 12 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero eficiente a comunicação da empresa sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.	68
Gráfico 13 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Tenho feedbacks periódicos com o meu gestor.	71
Gráfico 14 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor atua como um coach e/ou mentor em meu desenvolvimento.	73
Gráfico 15 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor tem papel fundamental em meu desenvolvimento.	74
Gráfico 16 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor atua como um facilitador em meu desenvolvimento.	75
Gráfico 17 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Autodesenvolvimento é uma competência fundamental para meu sucesso profissional.	77
Gráfico 18 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A eficácia da capacitação também depende de meu comprometimento.	78
Gráfico 19 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Invisto recursos próprios em treinamento, desenvolvimento e educação.	79
Gráfico 20 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Valorizo empresas que investem em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.	80

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. OBJETIVO GERAL.....	15
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3. JUSTIFICATIVA	16
2. REVISÃO TEÓRICA	18
2.1. CAPITAL HUMANO	18
2.2. GESTÃO DE PESSOAS	20
2.3. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE COLABORADORES 24	
2.4. MODELO 70:20:10.....	30
2.5. COMUNICAÇÃO INTERNA	31
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1. ENQUADRAMENTO E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	34
3.2. COLETA DE DADOS	35
3.3. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1. CATEGORIAS DE ANÁLISE	41
4.1.1. Ações de TD&E	42
4.1.2. Método de aprendizagem	51
4.1.3. Comunicação	59
4.1.4. Atuação do Gestor	69
4.1.5. Atuação da Equipe.....	76
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE	90

1. INTRODUÇÃO

As empresas, independentemente do porte ou setor de atuação, são constituídas por pessoas, e dependem delas para atingirem seus objetivos e obterem os resultados esperados. A capacidade de constante desenvolvimento dos indivíduos, interação com os demais e com o ambiente, os tornam um ativo de grande valia para as organizações: o capital humano.

O conceito de capital humano vem se desenvolvendo rapidamente ao longo dos séculos. Edvinsson e Malone (1998) apontam que toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Dutra (2002) explica que a agregação de valor por meio do capital humano se dá pela contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que permite à organização manter suas vantagens competitivas no tempo.

Para as empresas, mais importante do que atrair talentos, é reter e desenvolver os talentos que já possui. De forma que o conhecimento acumulado e adquirido com as experiências dos funcionários se mantenha dentro da organização e seja utilizado em prol de seus objetivos e desenvolvimento. “Conquistar e reter talentos são, pois, duas tarefas de pesos distintos. A conquista pode vir a ser realizada por vias efêmeras. A retenção implica em confiança, seriedade, respeito, responsabilidade e maestria a curto, médio e longo prazo” (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 15).

Reter talentos envolve muito mais do que pagar bons salários e oferecer um pacote de benefícios atrativo. É necessário investir tempo e outros recursos para gerir e manter os colaboradores de uma organização motivados e engajados.

As pessoas são peças fundamentais para a boa gestão. Mas conquistar o comprometimento dos colaboradores não é tarefa fácil. Treinar, repassar os valores, os objetivos e a cultura da empresa, orientar sobre os processos e os padrões de trabalho são atividades que consomem tempo. Muitas vezes, as empresas investem recursos no treinamento de seus funcionários e, muitas vezes, percebem que prepararam equipes para os concorrentes.

A retenção de talentos é, portanto, fator-chave para não perder os investimentos feitos em capacitação (MARTINS, J. 2014).

O setor de Recursos Humanos, responsável por contratações, demissões, avaliações, pagamentos, regularizações e outras atividades administrativas, vem dando lugar a uma área mais estratégica e que se adapta às necessidades da empresa: a Gestão de Pessoas. Essa

evolução se dá em função da percepção do valor do capital humano para o bom funcionamento, desenvolvimento e competitividade das empresas.

De acordo com França (2009):

O cenário de gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas responsabilidade empresarial e cidadania (FRANÇA, A. C. L., 2009, p. 3).

A área de gestão de pessoas, hoje, possui diversas subáreas que englobam um conjunto de atividades fundamentais e deve ser “parceira de negócio” da organização. Dentre as subáreas estão: Benefícios e Remuneração, Recrutamento e Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação, Carreira e Sucessão, Comunicação Interna, entre outras, que necessitam atuar em consonância com as estratégias do negócio e estar alinhadas às expectativas das demais áreas da organização.

Em virtude das constantes mudanças no mercado, avanços tecnológicos e aumento da competitividade entre as empresas, tornou-se um consenso a importância da capacitação profissional. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) argumentam que a área tecnológica de TD&E (Treinamento, Desenvolvimento e Educação) procura, há pelo menos 50 anos, dar respostas para a promoção cada vez mais eficaz da aprendizagem formal no ambiente de trabalho.

Programas de treinamento e desenvolvimento, por ser uma forma de investimento no empregado por parte da empresa, são maneiras não somente de melhorar o desempenho da organização, como também valorizar o funcionário e permiti-lo vislumbrar uma carreira na organização, podendo resultar na retenção dos talentos que ali trabalham. A área de Treinamento, Desenvolvimento & Educação (TD&E), mesmo que muitas vezes apresente um caráter operacional, vem elevando-se para um nível cada vez mais estratégico. Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, *apud* PIMENTA, 1999) ressaltam que:

A elevação de nível ocorre devido às pressões ambientais de mudança que o mercado imprime, principalmente na maior importância dada, atualmente, à geração de inovações tecnológicas que as organizações devem empreender para conseguirem se manter e atingir seus objetivos (BORGES-ANDRADE; ADDAD; MOURÃO, 2006, p. 172).

De acordo com pesquisa realizada pela *International Business Machines* (IBM), com 765 CEOs e líderes empresariais nos principais países do mundo, a principal fonte de inovação nas empresas são os funcionários. Para Borges-Andrade *et al.* (2006), o desenvolvimento contínuo das competências passa a ser condição fundamental para o sucesso organizacional e, assim, as ações de TD&E devem ser tratadas de forma estratégica. É essencial que a área de TD&E planeje e execute suas ações em concordância com as estratégias do negócio como um todo, de forma a ter um impacto positivo no desenvolvimento organizacional.

No entanto, a gestão de pessoas e o desenvolvimento dos funcionários não dependem somente da área de Gestão de Pessoas e TD&E. Os gestores têm papel fundamental na gestão e desenvolvimento de suas equipes, atuando na identificação das necessidades de TD&E e verificação de sua eficácia, além disso, devem trabalhar em conjunto com a área de Gestão de Pessoas.

Principalmente em empresas de grande porte, em função do número de funcionários, é essencial haver boa comunicação e alinhamento entre os líderes e a área de Gestão de Pessoas e a especificação de papéis e responsabilidades. De acordo com Bichuetti (2015), mesmo nos dias de hoje ainda existem empresas cujos executivos não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-lo como custo e não como ativo.

Diante desse contexto e a fim de analisar o papel do gestor nas ações de TD&E e na disseminação do método de aprendizagem, o presente trabalho pretende averiguar a efetividade do alinhamento de informações e expectativas entre a área de TD&E, que juntamente com a área de Carreira e Sucessão compõe a área de Gestão de Talentos, e os gestores. Propõe-se a mapear o entendimento dos líderes sobre suas responsabilidades no processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação e a operacionalização destas ações em uma grande indústria do setor agrícola que, no Brasil, possui unidades nas cidades de Canoas, Santa Rosa, Ibirubá, Ernestina, Passo Fundo, Marau, Campinas, Mogi das Cruzes, Jundiaí e Ribeirão Preto.

A empresa, objeto deste estudo, é líder global com foco em desenvolvimento, fabricação e distribuição de soluções agrícolas como tratores, colheitadeiras, pulverizadores, distribuidores de fertilizantes, equipamentos para armazenagem de grãos, entre outros. Estabeleceu-se em 1990 nos Estados Unidos e em 1994 abriu seu capital, tornando-se parte da NASDAQ. Ao longo dos anos adquiriu diversas outras marcas em inúmeros países e hoje está presente na América do Norte, América do Sul, Europa e Ásia/Pacífico.

Possui atualmente, em torno de 4000 funcionários no Brasil, dentre eles: diretores, gerentes, supervisores, especialistas, analistas, assistentes, horistas de manufatura, estagiários e aprendizes. A grande quantidade de funcionários demanda uma comunicação eficaz e eficiente entre a área de TD&E, gestores e colaboradores para que as ações sejam deveras realizadas e cumpram seus objetivos de acordo com as estratégias do negócio.

O processo de comunicação do método de aprendizagem utilizado na empresa e da forma de condução das ações de TD&E é resultado de uma parceria entre as áreas de TD&E, Comunicação Interna e *Business Partners* de RH. Essa comunicação se dá por meio de reuniões entre as áreas de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão), Comunicação Interna, *Business Partners* de RH e os gestores das demais áreas, via *Webex* e ferramentas como e-mail, *Newsletter*, Intranet e os sistemas de Gestão de Pessoas.

A área de Gestão em Talentos, em parceria com a área de Comunicação Interna, desenvolve os conteúdos que serão comunicados aos gestores, os quais contém o método de aprendizagem utilizado, os prazos a serem cumpridos e o passo a passo para realização das etapas do processo. Os gestores, por sua vez, são responsáveis pela disseminação do método entre seus subordinados, alinhamento de expectativas e necessidades, acompanhamento das ações e verificação de sua eficácia. Os gestores possuem também o papel de educadores de seus subordinados, por meio de ações de *mentoring*, *coaching* e treinamento no local de trabalho (*on-the-job training*). Tais informações foram descritas com base na experiência profissional da autora desta pesquisa como estagiária da área corporativa de TD&E na empresa em questão.

Lacanallos *et al.* (2007) explica que:

Entende-se que os métodos de ensino e de aprendizagem são expressões educacionais e, ao mesmo tempo, uma resposta pedagógica às necessidades de apropriação sistematizada do conhecimento científico em um dado momento histórico representando um processo dialético de produção. A palavra Método vem do latim, *methodu* < Gr. *métodos*, que significa caminho para chegar a um fim; conjunto de procedimentos técnicos e científicos; ordem pedagógica na educação; sistema educativo ou conjunto de processos didáticos. Assim, ao abordar métodos de ensino e de aprendizagem, trata-se de um caminho para se chegar ao objetivo proposto (LANCALLO, L. F. *et al.*, 2007, p. 2).

No caso empresarial, o objetivo proposto é o constante desenvolvimento dos funcionários para atender às demandas do mercado e a empresa prosperar. O método utilizado na indústria objeto deste estudo é o modelo 70:20:10. Mariotti e Zauhy (2013, *apud* LOMBARDO; EICHINGER, 1996) elucida a origem do modelo:

Trata-se de uma abordagem à aprendizagem e desenvolvimento das organizações baseada nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do Center for Creative Leadership, Carolina do Norte, EUA, em meados da década de 1990 (MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. 2013, p. 1).

O modelo 70:20:10 se caracteriza pela classificação dos meios de aprendizagem em três diferentes abordagens. 70% da aprendizagem é resultado de experiências e aprendizado no ambiente de trabalho (*on-the-job training*), através de realização de tarefas, participação em projetos, solução de problemas e conversas informais com os colegas. 20% é resultado de relacionamento interpessoal, obtenção de *feedback*, observação das pessoas e do meio e atividades como *coaching* e *mentoring*. Finalmente, os outros 10% ocorre por meio de treinamentos formais como cursos, workshops, seminários, congressos, certificações técnicas, cursos de *e-learning* e leituras formais.

Esses três âmbitos não devem ser vistos de modo isolado. Ao contrário, permeiam-se mutuamente. Por exemplo, o que um indivíduo aprendeu em um curso ou workshop fora da empresa pode ser por ele trazido para o ambiente organizacional e mencionado em conversas informais. Dessa maneira, o que foi aprendido no contexto dos 10% pode ser incluído nos 70%, porém despido de formalização. Essa é uma das formas pelas quais a linearidade predominante nas iniciativas estruturadas é trasladada para o viés experiencial e não linear dos locais de trabalho. A fusão dos 10% e dos 20% com os 70% não é um fenômeno linear e sim complexo, pois inclui o linear e o sistêmico e, por meio da informalidade, complementa-os e com isso inclui a incerteza, o não determinado com antecedência (MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. 2013, p. 1).

O papel e as responsabilidades do gestor em relação ao treinamento, desenvolvimento e educação dos funcionários iniciam antes mesmo da condução e avaliação das ações de TD&E. Na empresa abordada, as ações de TD&E são captadas por meio de sistemas de gestão de pessoas, um utilizado especificamente para colaboradores mensalistas, (gerentes, supervisores, especialistas, analistas e assistentes), e outro utilizado principalmente para colaboradores horistas de manufatura, estagiários e aprendizes. Atualmente os processos e sistemas de Gestão de Pessoas adotados pela área de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão) para mensalistas são bastante estruturados e difundidos. Enquanto que para funcionários horistas há um projeto em andamento voltando esforços para migrar o processo para o mesmo sistema e de forma similar ao adotado para mensalistas, no entanto, adaptado às necessidades específicas dessa mão de obra. Em função disso, todo o processo para funcionários horistas está sofrendo modificação e revisões. Em consequência disso, a pesquisa foi conduzida principalmente com base no processo e sistema adotados para colaboradores mensalistas.

Os líderes das áreas são responsáveis pela inserção das metas de desenvolvimento e planos de ação para seus subordinados nos sistemas. Após o processo de avaliação de desempenho, eles selecionam juntamente com os funcionários as metas de desenvolvimento, em qual das abordagens elas se encaixam e que ações devem ser tomadas para serem atingidas.

Todas as metas e ações inseridas são revisadas pela área de TD&E e enviadas novamente aos gestores com auxílio dos *Business Partners* de RH para validação e priorização das ações que serão efetivamente realizadas de acordo com o orçamento disponível. Após a validação, a área de TD&E com apoio dos BPs (*Business Partners*) operacionaliza as ações formais, que caracterizam os 10% do modelo 70:20:10, através da contratação de fornecedores e realização dos treinamentos. Enquanto os gestores são responsáveis pela condução de treinamento *on-the-job*, responsável pelos 70% do modelo, e juntamente dos funcionários, por atividades como *coaching*, *mentoring*, pelo relacionamento interpessoal e *feedback* que caracterizam os outros 20%. Além disso, o gestor é responsável pela avaliação das ações de desenvolvimento no ciclo de avaliação de desempenho seguinte.

A percepção do gestor sobre suas responsabilidades e método de aprendizagem utilizado pela empresa muitas vezes difere daquilo que é esperado pela área de TD&E. O presente estudo pretende realizar a triangulação de informações que tangem a percepção dos líderes quanto ao seu papel e responsabilidades, a percepção dos colaboradores sobre o processo de TD&E e as políticas da área de TD&E. Espera-se verificar se as ações de TD&E são realizadas de acordo com as premissas do modelo 70:20:10 e a forma como são conduzidas. Para tal estabeleceram-se os seguintes objetivos:

1.1. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo é analisar o papel e responsabilidades dos gestores acerca do treinamento, desenvolvimento e educação e a disseminação do modelo 70:20:10 de ensino e aprendizagem junto aos funcionários das unidades brasileiras de uma indústria do setor agrícola.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Visando alcançar o objetivo geral o estudo pretende buscar os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever o modelo de aprendizagem 70:20:10 utilizado na empresa;
- b) Identificar e analisar a efetividade e eficiência da comunicação e alinhamento de informações e estratégias entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas da empresa;
- c) Identificar e analisar a visão do gestor acerca de seu papel no treinamento, desenvolvimento e educação de seus funcionários;
- d) Analisar como o gestor operacionaliza suas responsabilidades no quesito TD&E junto a sua equipe de trabalho;
- e) Analisar a visão do gestor e de sua equipe de trabalho quanto à eficiência do método de aprendizagem 70:20:10 utilizado e a importância da capacitação profissional para o desenvolvimento organizacional.

1.3. JUSTIFICATIVA

O estudo servirá para a própria empresa (objeto) avaliar sua estratégia de comunicação interna e o modelo de aprendizagem utilizado, bem como servirá de fonte teórica para outras empresas e estudos do segmento, que possuem foco na gestão de pessoas e treinamento, desenvolvimento e educação de funcionários. Vale ressaltar que existem diversos estudos sobre educação gerencial, ou seja, que possuem foco em como os gestores aprendem, porém poucos estudos sobre o papel do gestor e suas contribuições para o desenvolvimento de seus funcionários.

O presente trabalho está constituído, além desta introdução, de 4 capítulos. Após esta introdução, no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura que serve de embasamento teórico para o estudo, entre eles capital humano, gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores, modelo 70:20:10 e comunicação interna. O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa dentre eles o enquadramento e método de pesquisa, estratégias de coleta, organização e análise dos dados. No capítulo 4 são apresentados e discutidos os

resultados através de cinco categorias de análise: ações de TD&E, método de aprendizagem, comunicação, atuação do gestor e atuação da equipe. Finalmente, no capítulo 5 encontram-se as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO TEÓRICA

A fim de contribuir para a sustentação e compreensão deste estudo, apresenta-se nesta seção uma revisão dos conceitos e percepções acerca dos temas capital humano, gestão de pessoas, treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores, modelo 70:20:10 e comunicação interna. Espera-se que o embasamento teórico obtido através da literatura existente sobre esses assuntos possa contribuir para uma melhor compreensão desta análise.

2.1. CAPITAL HUMANO

Para entender o funcionamento das empresas é necessário elucidar os conceitos de capital humano, pois as organizações são principalmente constituídas por pessoas. Segundo Davenport (2001), as pessoas são o grande motor da prosperidade da maioria das organizações. De acordo com o autor, a expressão *capital humano* surgiu pela primeira vez em 1961, em um artigo da *American Economic Review* intitulado “*Investment in Human Capital*” (Investimento em Capital Humano) de Theodore W. Schultz, um Nobel da Economia.

Shultz (1973) apresenta o conceito de capital “como sendo entidades que têm a propriedade econômica de prestar serviços futuros em um valor determinado” (SHULTZ, 1973, p. 53). O autor ressalta a distinção de capital humano em relação ao não humano:

A característica distintiva do capital humano é a de que ele parte do homem. É humano porquanto se acha configurado no homem, e é capital porque é uma fonte de satisfações futuras, ou de futuros rendimentos, ou ambas as coisas. Onde os homens sejam pessoas livres, o capital humano não é um ativo negociável, no sentido de que possa ser vendido. Pode, sem dúvida, ser adquirido, não como um elemento de ativo, que se adquire no mercado, mas por intermédio de um investimento no próprio indivíduo (SHULTZ, 1973, p. 53).

De acordo com Tafner (2006), a ideia fundamental da teoria do capital humano, incorporada na moderna teoria econômica por Jacob Mincer, e popularizada por Theodore Schultz e Gary Becker, é que:

O trabalho corresponde a mais do que apenas um fator de produção, devendo ser considerado um tipo de capital: o capital humano. Esse capital é tão mais produtivo

quanto maior for sua qualidade, e esta é dada pela intensidade de treinamento técnico-científico e gerencial que cada trabalhador adquire ao longo de sua vida. Assim, a melhoria da qualidade do capital humano não apenas melhora o desempenho individual de um trabalhador – e, por conseguinte sua remuneração –, como é fator decisivo para a geração de riqueza e de crescimento econômico (TAFNER, 2006, p. 121).

De acordo com Becker (1993), para medir o capital humano deve-se incluir todo e qualquer investimento que uma pessoa faça em si mesmo no transcorrer dos anos, esteja ela no mercado de trabalho ou não. Smith (1982) aponta que a destreza de um trabalhador pode ser enquadrada na mesma categoria que uma máquina ou instrumento de trabalho que facilita e observa o trabalho e que, embora custe alta despesa, compensa essa despesa com lucro.

Sandroni (1994) conceitua capital humano como:

O conjunto de investimentos destinados à formação educacional e profissional de determinada população. [...] O termo é utilizado também para designar as aptidões e habilidades pessoais que permitem ao indivíduo auferir uma renda. Esse capital deriva de aptidões naturais ou adquiridas no processo de aprendizagem. Nesse sentido, o conceito de capital humano corresponde ao de capacidade de trabalho (SANDRONI, 1994, p. 41).

Romer (2001) definiu o capital humano como sendo as habilidades adquiridas pela pessoa, a qualificação e o conhecimento dos trabalhadores obtidos individualmente junto ao mercado de trabalho. De acordo com Fitz-Enz (2001) as ações dos seres humanos é que geram valores a partir dos ativos das organizações:

As pessoas fazem as coisas acontecerem. Os equipamentos, os processos e a propriedade intelectual não são alavancados pelas suas capacidades inerentes, e sim pelas ações dos seres humanos. A aptidão, o conhecimento e a motivação dos funcionários geram os valores incrementais que residem dentro do potencial dos ativos organizacionais (FITZ-ENZ, 2001, p. 243).

Senge (2004) ressalta que, no período de amadurecimento deste conceito, teve de existir um aceite das empresas em relação às pessoas como diferenciais críticos de sucesso. Embora as pessoas agreguem valor às organizações, elas se diferem muito dos demais ativos da empresa. De acordo com Davenport (2001), essa diferenciação se dá por três motivos: a companhia não tem propriedade dos ativos do empregado, os trabalhadores assumem crescente controle de sua própria vida profissional, ao contrário dos demais ativos, e os métodos para atribuir valor financeiro aos Recursos Humanos mostraram-se ilusórios e imperfeitos.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Gil (2009), a atual Gestão de Pessoas iniciou-se com Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) no final do século XIX a partir do movimento da Administração Científica. Segundo o autor, através da técnica de observação, Taylor concluiu que os operários produziam muito menos do que poderiam e a partir daí desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Tal sistema se fundamentava na racionalização do trabalho e buscava a redução do tempo e simplificação dos movimentos necessários para a execução das tarefas, fazendo com que se tornassem mecânicas e repetitivas.

Gil (2009) aponta que após o surgimento da Administração Científica e com base nos estudos de Elton Mayo, com a Escola de Relações Humanas, iniciou-se um movimento de valorização das relações humanas no trabalho e a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. De acordo com o autor, na década de 50 surgiu o movimento das Relações Industriais, com o aumento do poder dos sindicatos, que levou as empresas a preocuparem-se mais com as condições de trabalho e concessão de benefícios aos empregados.

Ainda segundo Gil (2009), na década de 60 o termo Administração de Recursos Humanos substituiu os termos como Relações Industriais e Administração de Pessoal e passa a possuir uma abordagem mais sistêmica. A partir da década de 80 a globalização, as constantes mudanças tecnológicas, competitividade e evolução das comunicações, fizeram com que as organizações se ajustassem a novos desafios. Nos anos 90 alguns pontos começaram a ser revistos, como a forma que vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos e a própria nomenclatura. O que levou para uma evolução na forma de gestão de recursos humanos, a qual vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas e visa tratar o empregado como parceiro da organização.

Durante muito tempo a área que é conhecida como Administração de Recursos Humanos, ou mais recentemente área de Gestão de Pessoas, era também conhecida como Departamento De Pessoal ou Administração De Pessoal e era responsável somente por atividades operacionais e legisladas.

[...] a *Administração de Pessoal* foi conhecida como a área de *Administração* que cuidava exclusivamente das admissões, do pagamento e das demissões da mão de obra das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente. Até essa época, o administrador de pessoal precisava conhecer profundamente a *Consolidação das Leis Trabalhistas* – a C.L.T. – porque ela era sua bíblia, o seu manual de trabalho (CHIAVENATO, 1994 p. 5).

Com a evolução das atividades relacionadas aos Recursos Humanos nas organizações, passou-se a considerar a área de Gestão de Pessoas como estratégica e de caráter mais complexo. Segundo Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), a quantidade e importância dos estudos sobre o comportamento humano nas organizações aumentaram e abordam temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer.

Gil (2009) conceitua que Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. O autor coloca que Gestão de Pessoas caracteriza-se por uma evolução das áreas designadas anteriormente como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de Talentos*, *Gestão de Parceiros* e *Gestão de Capital Humano*.

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações (GIL, 2009, p. 17).

De acordo com o autor, os argumentos a favor dessa mudança de nomenclatura abordam que o termo *Administração de Recursos Humanos* é muito restritivo, pois as pessoas que trabalham nas organizações são percebidas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. “Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (GIL, 2009, p. 18)”.

Araújo (2006) ressalta que as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros enquanto a gestão é focada no gerenciamento com e para as pessoas, considerando colaboradores como sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional.

Albuquerque e Leite (2009) trazem que:

O significado de administração de RH é conquistar e reter talentos na organização, produzindo e dando o máximo de si, de modo positivo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade.

Compreender o significado da gestão estratégica de pessoas pode corresponder ao ato de destituir a despersonalização nas relações entre as pessoas, da categoria de consequência mais grave e mais danosa de um modelo mecanicista e reducionista, com o qual as organizações foram projetadas e administradas ao longo de tantas décadas (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 15).

Para França (2009), a Gestão de Pessoas analisada pelos enfoques comportamental e administrativo relaciona-se com os mais variados espaços organizacionais:

- novas tecnologias;
- reduções ou novas posições na empresa;
- contratação incluindo recrutamento e seleção de pessoas;
- treinamento e desenvolvimento;
- remuneração e benefícios;
- banco de talentos;
- segurança, saúde e qualidade de vida;
- comunicação com empregados;
- engenharia de produção e ergonomia;
- sistemas de gestão da qualidade;
- inovação tecnológica;
- desenvolvimento sustentável ou marketing social;
- competência integrada aos aspectos socioeconômicos e pessoais.

Para a autora, a Gestão de Pessoas deve ocorrer:

A partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2009, p. 04).

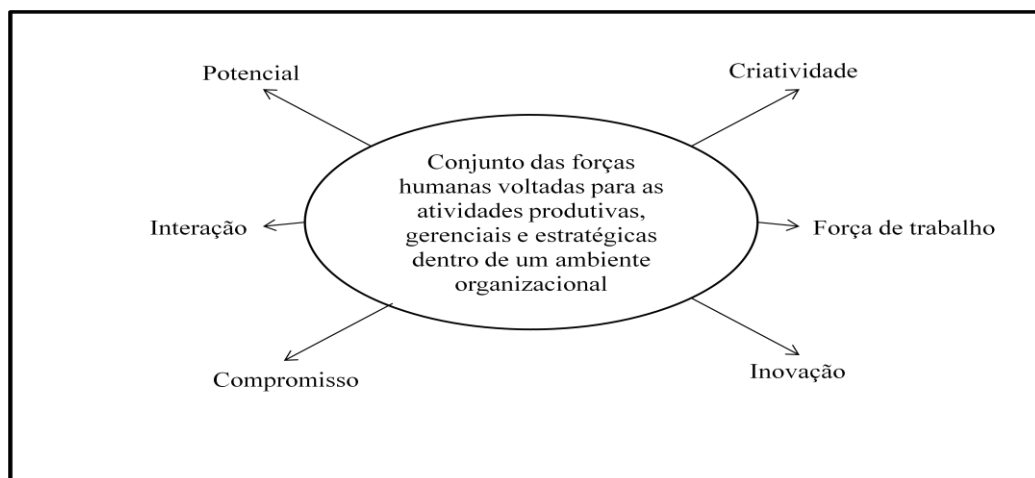


Figura 1 - O que é gestão de pessoas?

Fonte: França (2009, p. 5)

Segundo França (2009), os conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas da vida nas empresas, em função disso é fundamental conhecer os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos, conforme as figuras 2 e 3.

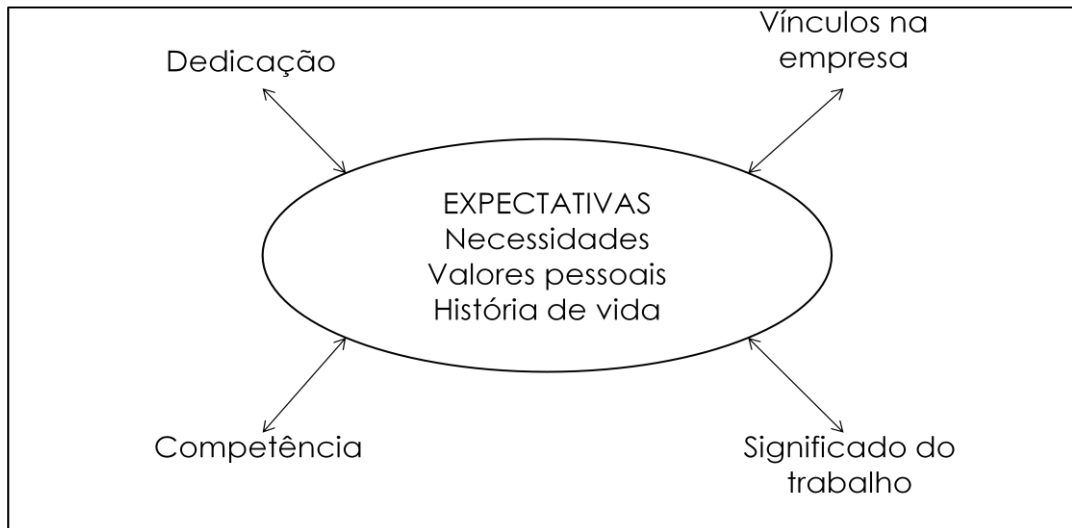


Figura 2 - Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.

Fonte: França (2009, p. 6)

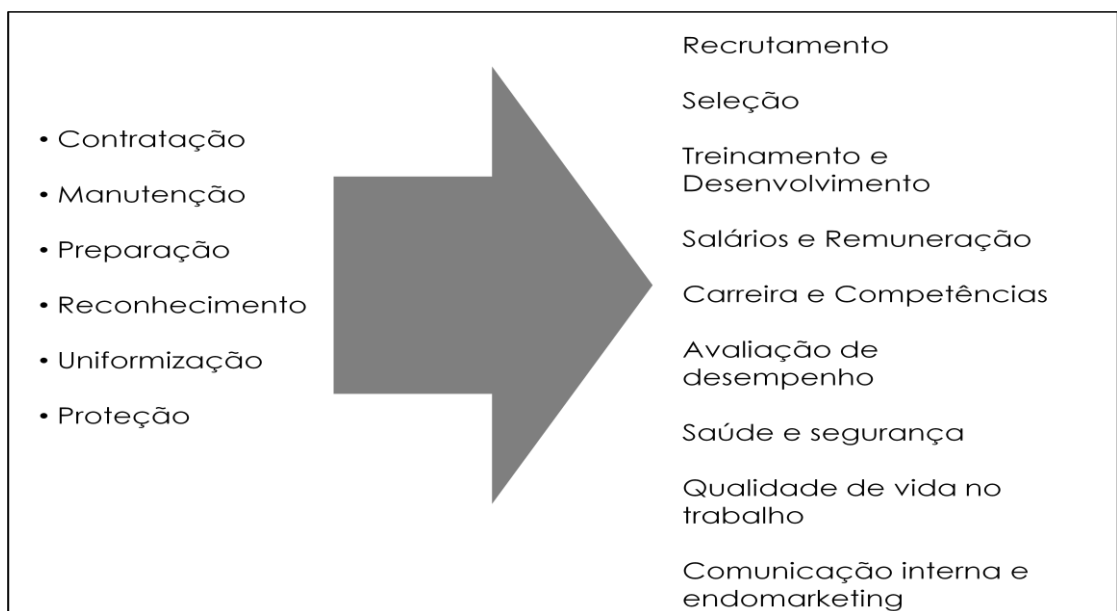


Figura 3 - Aspectos administrativos relacionados com a gestão de pessoas.

Fonte: França (2009, p. 6)

Boxall e Pucell (2003) mencionam que Gestão de Recursos Humanos refere-se a toda atividade associada com o gerenciamento de pessoas na empresa. Alboreca (2002) conceitua

como o conjunto de práticas e políticas relacionadas ao direcionamento das pessoas nas organizações como a gestão estratégica de recursos humanos. “É o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 1998, p.51).

Já Marras (2012) aponta que:

A “moderna” administração de pessoal (RH) é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Uma responsabilidade de linha, pois se espera que cada *manager* da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de *staff*, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar as pessoas (MARRAS, 2012, p. 15).

Ulrich (1998) diz que todos os processos de Gestão de Pessoas devem ser avaliados de acordo com a sua contribuição à competitividade. Segundo Dutra (2002), os processos de gestão de pessoas devem ser monolíticos e, por meio de transparência, simplicidade, flexibilidade e consistência, garantir os interesses das partes envolvidas sendo essas empresa e pessoas. A área de Gestão de Pessoas está em constante adaptação às necessidades da empresa e, de acordo com Gubman (2004), o papel estratégico da área consiste em sanar as necessidades de alinhamento das funções clássicas da área (captar, reter e desenvolver pessoas), ou seja, é a *performance* da organização.

Pode-se observar que não há um consenso quanto à nomenclatura utilizada para definir a área e as atividades relacionadas ao gerenciamento de pessoas na organização, seja ela Gestão de Pessoas, Gestão de Recursos Humanos ou Administração de Recursos Humanos é a área da organização que engloba atividades direcionadas aos interesses da organização e das pessoas que ali trabalham. Uma das áreas de grande importância para a Gestão de Pessoas é a área de Treinamento, Desenvolvimento e Educação de colaboradores.

2.3. TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DE COLABORADORES

De acordo com Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006), a expressão *treinamento e desenvolvimento* surgiu no cenário empresarial norte-americano, a partir da criação da *American Society for Training and Development* (ASTD). Seu surgimento deu em função

da necessidade do aumento de produção e de recolocações dos trabalhadores que foram suprir as vagas criadas em função do alistamento militar resultante da guerra em 1942. Somente a partir de 1970 que a área de T&D começou a ser revisada periodicamente pelo *Annual Review of Psychology*, até então segundo Campbell (1971, *apud* Borges-Andrade *et al.*, 2006), T&D era discutido dentro de subseções da Psicologia do Trabalho e da Administração de Pessoal.

Segundo Borges-Andrade *et al.* (2006), a aprendizagem humana pode se dar por várias maneiras nas organizações, dentre elas informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação conforme segue:

- **Informação:** forma de induzir a aprendizagem, pode-se definir como módulos ou unidades organizados de conteúdo, disponibilizados em diferentes meios, que destacam as novas tecnologias da informação e da comunicação.
- **Instrução:** uma forma mais simples de estruturar eventos de aprendizagem que envolve a definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais. Através dela se transmite conhecimentos, habilidades, e atitudes simples por meio de eventos de curta duração como aulas e similares.
- **Treinamento:** os autores apontam que existem várias definições sobre treinamento, que embora numerosas, guardam grande coerência entre si. Conforme quadro 1 a seguir:

DEFINIÇÕES DE TREINAMENTO	
Autor	Definição
Hinrichs (1976)	•"Treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos, de iniciativa organizacional, cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros a organização."
Nadler (1984)	•"Treinamento é aprendizagem para propiciar melhoria de desempenho no trabalho atual".
Wexley (1984)	•"Treinamento é o esforço planejado pela organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados com o trabalho por parte de seus empregados".
UK Department of Employment (1971, apud Latham 1988)	•"Treinamento é o desenvolvimento sistemático de padrões de comportamentos, atitudes, conhecimento-habilidade, requeridos por um indivíduo, de forma a desempenhar adequadamente uma dada tarefa ou trabalho."
Goldstein (1991)	•Treinamento é uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimento, regras ou habilidades que resultem na melhoria do desempenho no trabalho."

Quadro 1 - Definição de Treinamento

Fonte: Borges-Andrade *et al.* (2006, p. 140)

- **Educação:** segundo os autores pode ser considerada uma das formas mais amplas de aprendizagem, com um escopo que extrapola o contexto específico do mundo do trabalho. Segundo Peters (1967, *apud* Borges-Andrade *et al.*, 2006), as pessoas podem educar-se lendo livros, explorando seu meio ambiente, viajando, conversando e até mesmo, assistindo aulas. Já Nadler (1984, *apud* Borges-Andrade *et al.*, 2006) define educação aplicada ao contexto organizacional como aprendizagem que prepara o indivíduo para um trabalho diferente, no entanto identificado, em um futuro próximo.

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) sugerem um diagrama de apresentação dos conceitos, onde educação engloba desenvolvimento que engloba treinamento instrução e assim por diante e as linhas tracejadas representam o enfraquecimento das fronteiras entre os conceitos das diferentes ações educacionais conforme figura 4:

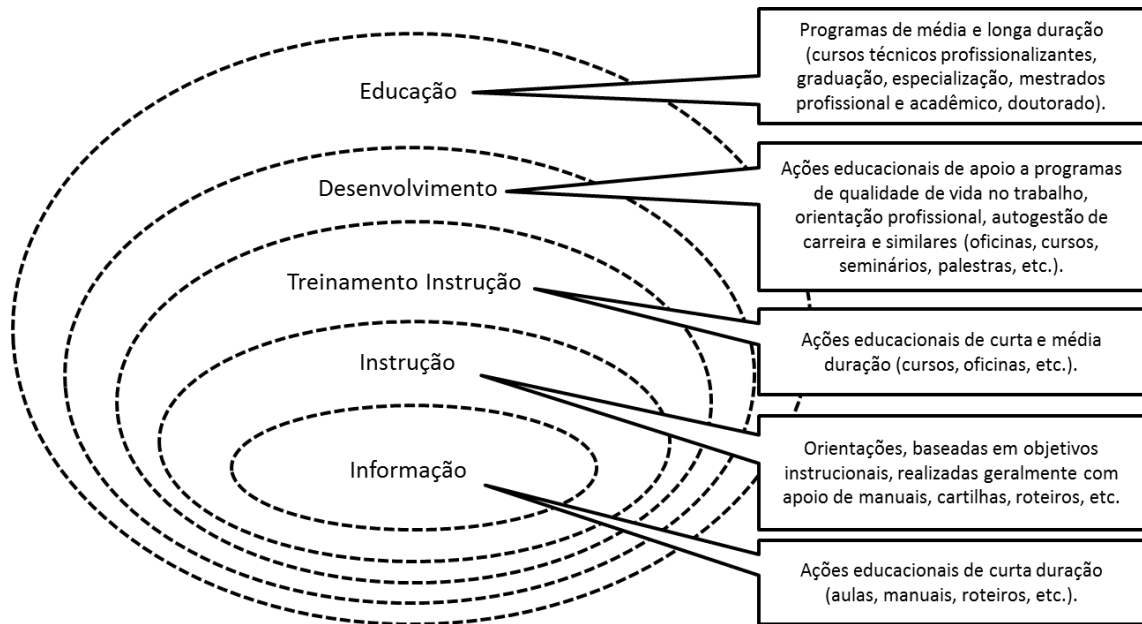


Figura 4 - Ações de indução de aprendizagem em ambientes organizacionais.
 Fonte: Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006, p. 143)

Lacombe (2012) destaca que as organizações precisam de pessoas competentes e motivadas para produzir:

As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia (LACOMBE, 2012, p. 379).

De acordo com o autor, treinamento é qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, para aumentar a sua capacidade para exercer melhor essas funções ou atividades, ou para prepará-la para exercer de forma eficiente novas funções ou atividades. Segundo Dooley (1946) *apud* Lacombe (2012), dar uma orientação, ou discutir um procedimento significa treinar.

Lacombe (2012) divide os tipos de treinamento em quatro categorias de acordo com a forma de execução: no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância:

- **Treinamento no trabalho:** também conhecido como *on-the-job*, é o treinamento que ocorre no dia a dia. De acordo com o autor, as principais formas são: orientação da chefia; estabelecimento de metas e avaliações; rotação de funções (*job rotation*); substituições temporárias; orientação por meio de mentores e incumbências especiais.

- **Treinamento formal interno:** aquele que é programado e executado pela empresa exclusivamente para seus executivos e empregados, mas realizado fora do ambiente de trabalho. Segundo o autor são cursos, palestras e seminários de capacitação, de aperfeiçoamento, de desenvolvimento pessoal, para melhorar o desempenho das pessoas na função que exercem ou para prepara-las para novas funções.
- **Treinamento formal externo:** para o autor são treinamentos abertos ao público – programado e executado por universidades e demais instituições de educação, de treinamento empresarial e de formação de mão de obra especializada. Servem para aperfeiçoar e desenvolver pessoas em novas habilitações ou proporcionar conhecimentos generalistas de administração, economia ou outros assuntos de interesse geral para as empresas.
- **Treinamento à distância:** segundo o autor são treinamentos realizados através de videoconferências, intranet e Internet, com o apoio textos distribuídos aos participantes anteriormente.

Albuquerque e Leite (2009) citam que, para atender as necessidades e conciliar os interesses dos indivíduos e da organização, o treinamento sempre será um recurso utilizado como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal.

Alguns autores diferenciam desenvolvimento e educação de treinamento. Esse último apresenta um planejamento de caráter sistemático, intencional, voltado a produzir melhorias do desempenho em tarefas atuais, preparação para novas funções ou retraining para introdução de novas tecnologias. Nessa perspectiva, os autores enfatizam a etapa de avaliação de treinamento em diversos níveis, pela necessidade de torná-los válidos ou potencialmente capazes de provocarem modificações no ambiente organizacional (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 74).

Os autores ressaltam que treinar as pessoas cede espaço para desenvolvê-las e capacitá-las de modo a: acompanharem os processos; tornarem-se autônomas no que estão realizando; assumirem riscos; utilizarem o poder pessoal; desenvolverem a habilidade de trabalhar com flexibilidade e criatividade.

O processo de desenvolvimento organizacional abrange a visão da organização, a formulação e a implementação da estratégia de gestão de pessoas, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, com vistas a orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional (ALBUQUERQUE; LEITE, 2009, p. 75).

Milkovich e Boudrau (2000), citados por França (2009) apontam que treinamento é um processo sistemático que visa promover o desenvolvimento de habilidades, regras, conceitos e atitudes para a maior adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. Além disso, citam que desenvolvimento é um processo de longo prazo para melhorar as capacidades e motivações dos empregados buscando torná-los valiosos para a organização. Para eles, o desenvolvimento inclui, não somente o treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Além da área de Gestão de Pessoas, mais especificamente de Treinamento, Desenvolvimento & Educação, há um envolvimento dos gestores das equipes de trabalho no desenvolvimento de seus colaboradores. Para Vieira (2007), faz parte das atribuições dos gestores orientar e acompanhar o desenvolvimento das equipes de trabalho, porém em função da pressão para superar metas e alcançar resultados eles acabam dando preferência a outras tarefas.

O gestor educador parte de um princípio ligado ao “gestor inovador” (FLEURY, 1999), o qual acrescenta os papéis de professor e o de guia potencializador à função de designer. Assume, portanto, a responsabilidade de não só definir o conjunto de tarefas (estrategista), mas de participar das conquistas e das dificuldades individuais dos integrantes da equipe de trabalho (VIEIRA, 2007, p. 6).

Vieira (2007) aponta que o papel de Desenvolvimento de RH não se restringe a um conjunto de ações localizadas exclusivamente num Departamento de RH. “Considera-se gestor de pessoas todo profissional encarregado de gerenciar uma equipe, seja de Finanças, seja de Produção; seja de Marketing ou de Materiais” (VIEIRA, 2007, p. 9).

[...] espera-se que o gestor seja um impulsionador aos geridos, alguém que guie a conduta deles no sentido de levá-los a atingir a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento humano em sua totalidade, não no sentido de manipulá-lo apenas aos interesses da organização. Se assim for, a vantagem para a organização é consequência desse processo, porque a aprendizagem, o conhecimento do trabalhador, traduzir-se-á em melhoria no processo de trabalho, na resolução de um problema com criatividade e até na criação de um novo produto ou serviço. Saliento a atuação do gestor como educador que, embora de forma superficial e muito implícita, está presente na literatura administrativa. Se o ambiente de trabalho é um espaço educativo, se o gestor, a partir da sua prática, influencia a atuação, a postura, o desenvolvimento e a aprendizagem do trabalhador, tudo leva a crer que a prática do gestor educa o trabalhador (DURANTE, 2006, p. 20).

Por outro lado, Antonello (2005) aponta que para os gestores, exercer o papel de mentor ou tutor resulta em benefícios positivos para sua própria aprendizagem, pois exige

pensar sobre a sua própria prática; o faz justificar ou mudar como faz coisas e exige o manter-se atualizado.

De acordo com Lacombe (2012), para a organização os riscos de treinar e desenvolver pessoas são a saída de pessoas treinadas, ou seja, perda do investimento feito no funcionário a partir do momento que ele deixa a organização e a dificuldade de calcular o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores principalmente por ser um investimento no longo prazo.

Camillis e Antonello (2010) trazem como resultado de sua pesquisa que os processos de aprendizagem que ocorrem em um ambiente de trabalho são: aprender sozinho, aprender pela prática/fazendo, aprender por meio da interação com pessoas, aprender com *experts*, aprender observando, aprender por meio da solução de problemas, aprender com os erros, aprendizagem autodirigida e aprendizagem formal.

Segundo Vesce (2016), no campo de estudos da aprendizagem, sabe-se que existe uma grande variedade de correntes teóricas que buscam discorrer sobre modelos e tipos de aprendizagem, que repercutem no desenvolvimento de práticas pedagógicas escolares e extraescolares. No campo organizacional um dos modelos de aprendizagem adotados pelas empresas é o modelo de *blended learning* 70:20:10.

2.4. MODELO 70:20:10

“Trata-se de uma abordagem à aprendizagem e desenvolvimento das organizações baseada nos estudos e pesquisas de Morgan McCall, Robert W. Eichinger e Michael M. Lombardo, do *Center for Creative Leadership*, Carolina do Norte, EUA, em meados da década de 1990” (MARIOTTI, H. e ZAUHY, C. 2013, p. 1).

De acordo com Mariotti e Zauhy (2013), a divisão se dá conforme segue:

- 70% são adquiridos pela vida real, experiências e interações no local de trabalho, através da realização de tarefas e solução de problemas. A informalidade e a não estruturação são predominantes na aprendizagem *on-the-job* e experiencial. Ela engloba conversações informais, discussões com colegas e iniciativas similares. Para os autores é a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento. Os 70% (*on-the-job learning*) incluem a aprendizagem a partir de experiências vividas (*natural learning*) e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*).

- 20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho, dos *feedbacks* e da observação de pessoas que podem servir como modelos (*role modeling*). Segundo os autores a principal fonte são os relacionamentos interpessoais e o grau de estruturação é um pouco maior do que o do item anterior, mas ainda assim é relativamente pequeno. Incluem-se aqui também o *mentoring* e o *coaching*.
- 10% ocorrem por meio de cursos, seminários, workshops e leituras formais, para os quais o nível de estruturação é bem mais alto.

Vale ressaltar que mesmo havendo uma porcentagem definida, esses percentuais não são rígidos e podem se adaptar a realidade de cada organização. De acordo com Moreira (2015), é inegável que o modelo valida o fato de que a aprendizagem não deve ser estimulada apenas por meios tradicionais de ensino e mostra que a aquisição de competências se dá de forma mais significativa no próprio local de trabalho.

Mariotti e Zauhy (2013) ainda trazem que:

A mescla 70 : 20 : 10 permite que a totalidade do processo seja vista como predominantemente experiencial. Esse movimento leva ao reconhecimento de que a maior parte do que se aprende acontece por meio de participação, observação e reflexão sobre as práticas de cada um, enriquecidas pela solicitação e recepção direta ou indireta de *feedbacks*. Neste último caso eles vêm da observação e convivência com pessoas cujo exemplo é imitável (*role models*) (MARIOTTI, H. e ZAUHY, C. 2013, p. 4).

Visando a difusão do modelo de aprendizagem dentro das empresas há a necessidade de investir em processos de comunicação interna. Segundo Torquato (1991), é através da comunicação que a organização consegue adesão a sua missão e valores, integrando de propósitos e homogeneizando ideias.

2.5. COMUNICAÇÃO INTERNA

Curvello (2012) explica que:

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropria-se dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões) numa permanente relação de troca com o ambiente (CURVELLO, 2012, p. 13).

Para Clemen (2005), são inúmeras as terminologias e definições para Comunicação Interna. O autor traz que alguns a denominam de Comunicação Corporativa, outros de Comunicação Empresarial. Endomarketing ou Marketing Interno também são terminologias muito utilizadas para o simples ato de comunicar dentro de uma empresa, no entanto, é um ato simples quando o processo de Comunicação Interna é valorizado e inerente à cultura da organização.

Formanchuk (2011) conceitua Comunicação Interna 2.0 e diz que a cultura é comunicação em movimento, uma comunicação 2.0 se move seguindo várias trajetórias, dentre elas: acesso e disponibilidade; igualdade; uso; participação; interatividade; construção coletiva e colaboração; escutar, responder e fazer; respeito e redução do ego; rede e interatividade; redução do controle; e desintermediação e horizontalidade.

Marchiori (2008) ao refletir sobre comunicação nas organizações diz que:

Vemos claramente a comunicação tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que esta é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão da comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e praticar a comunicação nesta perspectiva certamente estarão evoluindo enquanto organização (MARCHIORI, 2008, p. 4).

Leite (2006) conceitua comunicação interna como as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. Também chamada de Endocomunicação, a Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma verticalmente, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação. O autor ainda ressalta a importância da comunicação interna para as organizações:

Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos nos comunicando. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização (LEITE, 2006, p. 1).

“É por meio da Comunicação Interna que circulam as informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados e vice-versa; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação” (CAIXETA, 2015, p. 1).

Caixeta (2015) elenca as principais ferramentas de comunicação interna e são elas: comunicados; jornal mural; revista; intranet e *newsletter*.

- **Comunicado:** impresso ou enviado por e-mail é um recurso essencial para divulgações importantes;
- **Jornal mural:** com localização estratégica, o mural pode ser muito interessante para funcionários sem acesso a e-mails e que não tiveram tempo de ler os comunicados;
- **Revista:** a periodicidade deve ser definida pela empresa, é um dos meios de comunicação interna mais consagrados. Nessa ferramenta muitas vezes os próprios colaboradores são fonte de matérias e serve para valorizá-los e é o espaço de divulgação de notícias da companhia;
- **Intranet:** de acordo com o autor é um sistema online interno da empresa, com conteúdo multimídia e muito importante no engajamento dos colaboradores, que cada vez passam mais tempo trabalhando em computadores. Muitas empresas também contam com **redes sociais** internas;
- **Newsletter:** são geralmente enviados por e-mail e trazem as últimas novidades e anúncios da empresa aos colaboradores, além de informações externas relevantes.

São diversas as ferramentas de comunicação utilizadas no meio empresarial e nomenclaturas atribuídas para esse processo. No entanto, uma de suas funções principais é difundir a informação dentro das organizações, podendo ser a respeito de processos de Gestão de Pessoas, TD&E ou do modelo de aprendizagem adotado pela empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são abordados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento deste estudo. Segundo Gil (2002), a metodologia apresenta o delineamento de como será desenvolvido o trabalho, ou seja, os meios pelos quais os objetivos serão atingidos. Sobretudo, ela ainda deve apresentar como as informações coletadas serão organizadas e apresentadas.

3.1. ENQUADRAMENTO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com base nos objetivos deste estudo a abordagem adotada foi a de pesquisa quali-quantitativa. “A pesquisa qualitativa tem o intuito de aprofundar a compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações” (DESLAURIERS, 1991, p. 58).

De acordo com Minayo (2010), a pesquisa qualitativa:

[...] é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes dimensões (IBGE, 1976; Parga Nina et.al 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos (MINAYO, 2010, p. 57).

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa era inicialmente aplicada em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, atualmente tem alargado seu campo de atuação a áreas como a Psicologia e a Educação.

Segundo Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem

matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente.

Os dados coletados para o cumprimento dos objetivos do presente estudo foram: o modelo de aprendizagem utilizado pela empresa pesquisada e como a área de TD&E comunica a estratégia de utilização deste modelo para as demais áreas da empresa, qual é o papel do gestor no desenvolvimento de suas equipes, como ele operacionaliza suas responsabilidades no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e a eficiência do método pela visão dos gestores de equipes.

Em um segundo momento, foi elaborado um questionário a partir dos dados coletados nas entrevistas junto aos gestores, e foi desenvolvida uma etapa quantitativa junto a uma amostra de funcionários que constituem as equipes de trabalho.

3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de observação direta da pesquisadora e análise documental disponibilizada pela área de TD&E da empresa na qual a pesquisa foi desenvolvida. A análise foi feita utilizando os seguintes documentos: política de aprendizagem e desenvolvimento, política de incentivo à educação, política de incentivo a idioma, catálogo de ações de desenvolvimento, apresentação da área de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão) para a integração de novos funcionários, comunicados e vídeo de apresentação do método de aprendizagem e vídeo de apresentação da universidade corporativa da empresa e suas premissas.

Através da observação direta e análise documental foi possível identificar o método de aprendizagem utilizado pela empresa e a forma de comunicação deste método para as demais áreas. Além disso, foram realizadas entrevistas em profundidade a partir de um roteiro semiestruturado de perguntas (vide apêndice I) com dez gestores de equipes das diversas áreas da empresa, alocados em Canoas, que possuem equipes em uma ou mais unidades da empresa. Este roteiro foi elaborado considerando os objetivos a serem alcançados pelo estudo e revisão da literatura, vide quadros 2 e 3 a seguir:

Informações de Identificação
<ol style="list-style-type: none"> 1. Área de atuação 2. Gênero 3. Idade 4. Formação 5. Tempo de atuação na empresa 6. Tempo de atuação na função 7. Quantidade de funcionários na equipe

Quadro 2 - Informação de Identificação de Gestores

Fonte: Elaborado pela autora

Objetivos	Literatura	Perguntas
<p>Identificar e descrever o modelo de aprendizagem 70:20:10 utilizado na empresa;</p>	<p>Borges-Andrade <i>et al.</i> (2006) Camillis e Antonello (2010) Mariotti e Zauhy (2013) Moreira (2015)</p>	<p>Comente qual sua percepção acerca do investimento da empresa em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores? Por que?</p> <p>Você poderia descrever quais são estas ações?</p> <p>Qual método de aprendizagem é adotado pela empresa? Relate uma situação em que ele seja empregado.</p> <p>Se você tivesse que sugerir aprimoramentos no método de aprendizagem adotado pela empresa, quais seriam?</p>
<p>Identificar e analisar a efetividade e eficiência da comunicação e alinhamento de informações e estratégias entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas da empresa;</p>	<p>Curvello (2012) Clemen (2005) Marchiori (2008) Leite (2006) Caixeta (2015)</p>	<p>Como este método e ações são comunicados pela empresa? Relate uma situação.</p> <p>Como se dá a sua comunicação com a área de TD&E?</p> <p>Você considera efetiva e eficiente a comunicação com a área TD&E? Por que?</p> <p>Quais são os meios de comunicação utilizados pela área de TD&E?</p> <p>Você considera eficientes estes meios de comunicação utilizados pela área de TD&E? Por que?</p> <p>Como você comunica a sua equipe as ações de TD&E? Relate uma situação.</p> <p>Se você tivesse que sugerir aprimoramentos acerca do processo de comunicação e meios</p>

		entre área de TD&E e os gestores, quais seriam?
Identificar e analisar a visão do gestor acerca de seu papel no treinamento, desenvolvimento e educação de seus funcionários;	Gil (2009) Boxall e Pucell (2003) Marras (2012) Vieira (2007) Durante (2006) Antonello (2005) Alboreca (2002)	Comente qual é o seu papel neste processo de TD&E. Exemplifique Relate suas responsabilidades neste processo. Exemplifique. Relate as responsabilidades de sua equipe neste processo.
Analisar como o gestor operacionaliza suas responsabilidades no quesito TD&E junto a sua equipe de trabalho;	Araújo (2006) Lacombe (2012) Vieira (2007) Moreira (2015)	Como você operacionaliza suas responsabilidades acerca do treinamento e desenvolvimento de sua equipe de trabalho?
Analisar a visão do gestor e de sua equipe de trabalho quanto à eficiência do método de aprendizagem 70:20:10 utilizado e a importância da capacitação profissional para o desenvolvimento organizacional.	Tafner (2006) Dutra (2002) Lacombe (2012) Albuquerque e Leite (2009)	Você aplica o método de aprendizagem adotado pela empresa no dia a dia com os funcionários de sua equipe? Como? Exemplifique? (se resposta negativa Por que?) Ao adotar este método de que forma se desenvolve o processo de aprendizagem de sua equipe? Exemplifique. Quais são suas facilidades para utilizar este método? Quais são os obstáculos ou dificuldades para empregar este método? Você considera o método eficiente para o desenvolvimento de funcionários? Por que? Você gostaria de comentar ou acrescentar algum aspecto que não lhe questionei nesta entrevista?

Quadro 3 - Objetivo, Literatura e perguntas da entrevista semiestruturada

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas semiestruturadas resultaram em conteúdo para a análise do papel do gestor no treinamento, desenvolvimento e educação das equipes de trabalho, a eficiência da comunicação entre a área de TD&E e as demais áreas através de comparação entre o esperado pela área de TD&E e o observado nas entrevistas com os gestores. Além disso, de acordo com as respostas obtidas foi possível identificar qual o papel do gestor no desenvolvimento das equipes e como ele operacionaliza suas responsabilidades, bem como sua visão a respeito da eficiência do método e importância da capacitação profissional. Posteriormente pode-se

chegar a uma conclusão a respeito do alinhamento entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas da empresa.

Os critérios para seleção dos gestores foi a disponibilidade dos mesmos e a preferência por entrevistar gestores de diferentes áreas da empresa, localizados em Canoas, que possuem funcionários em uma ou mais unidades no Brasil. Em função do elevado número de gestores da empresa serem do sexo masculino (87%), 9 dos 10 entrevistados foram homens. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos. De acordo com Gil (2002) a entrevista semiestruturada é interessante porque valoriza a presença do investigador e ao mesmo tempo possibilita a espontaneidade do informante, o que enriquece a investigação. No quadro 4 a seguir apresenta-se a caracterização dos entrevistados.

Entrevistado	Tempo Função	Tempo Empresa	Gênero	Idade	Formação	Nº de Colaboradores na Equipe
E1	5 anos	1 anos e 5 meses	Masculino	33 anos	Superior e MBA completos	4
E2	4 anos	16 anos	Masculino	36 anos	Superior completo	23
E3	12 anos	2 anos	Masculino	52 anos	Superior completo	31
E4	5 anos	12 anos	Masculino	48 anos	Superior, Pós-graduação, Mestrado e MBA completos	90
E5	3 anos	16 anos	Masculino	39 anos	Superior completo	4
E6	9 anos	30 anos	Masculino	57 anos	Superior, Especialização, Pós-graduação e MBA completos	120
E7	1 ano e 4 meses	10 anos	Masculino	39 anos	Superior e pós-graduação completos	8
E8	1 ano	7 anos	Masculino	36 anos	Superior completo	4
E9	4 anos	7 anos	Masculino	42 anos	Superior completo	6
E10	5 anos	23 anos	Feminino	49 anos	Superior, Pós-graduação e MBA completos.	26

Quadro 4 - Caracterização dos entrevistados

Fonte: Dados coletados

Para a triangulação dos dados e possibilitar maior fidedignidade a pesquisa, além das dez entrevistas semiestruturadas com gestores de equipes foi realizada uma pesquisa com questões objetivas e escala Likert (vide apêndice II) para uma amostra de 30% dos colaboradores mensalistas de cada unidade no Brasil, totalizando 320 colaboradores. Nas questões respondidas com escala Likert os colaboradores especificaram seu nível de concordância com a afirmação exposta (1- discordo plenamente, 2- discordo parcialmente, 3- não concordo nem discordo, 4- concordo parcialmente e 5- concordo plenamente). A opção pela técnica de questionário se deu em função da dificuldade de acesso aos funcionários de equipes e para preservar o anonimato dos participantes. A pesquisa foi enviada por e-mail, ficou disponível por uma semana e obteve 112 respostas.

Para analisar o questionário Likert e seus itens, foi utilizado o cálculo do Ranking Médio (RM) proposto por Oliveira (2005). Atribuiu-se um valor de 1 a 5 para cada resposta a partir da qual é calculada a média ponderada para cada item, com base na frequência das respostas. A partir disso é obtido o RM através da seguinte estratégia:

$$\text{Média Ponderada (MP)} = \sum(\text{fi.Vi})$$

$$\text{Ranking Médio (RM)} = \text{MP} / (\text{NS})$$

fi = frequência observada de cada resposta para cada item

Vi = valor de cada resposta

NS = nº de sujeitos

RM mais próximo de 5 significa maior nível de concordância dos colaboradores com a afirmação e quanto mais próximo de 1 menor.

3.3. ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Foi realizado um levantamento, análise e caracterização dos dados contidos nos documentos relacionados ao treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores disponibilizados pela empresa. As entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para facilitar a análise dos relatos, utilizando-se a técnica da análise de conteúdo. Para Bardin (2009), a análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do

conteúdo das mensagens. De acordo com a autora, as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em torno de três polos: 1. A pré- análise; 2. A exploração do material; e, por fim, 3. O tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação (2009, p.121). Os resultados obtidos a partir da aplicação de questionário receberam tratamento de estatística descritiva.

A partir da triangulação de fontes de coleta de informação foi realizada uma comparação entre o apresentado pela área de TD&E, o relatado nas entrevistas com os gestores e os resultados do questionário aplicado a colaboradores. Primeiramente as respostas obtidas foram comparadas entre si para verificar similaridades e diferenças, e se é possível observar algum padrão nas mesmas. Posteriormente as respostas foram comparadas ao que foi apresentado pela área de TD&E para verificar o alinhamento e possíveis divergências entre o esperado pela área de TD&E e o que foi relatado pelos gestores entrevistados. Finalmente, foi realizada a triangulação das informações com o resultado do questionário aplicado aos colaboradores. Através dessa análise foi possível obter algumas conclusões e alcançar os objetivos propostos para este estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados coletados organizados em categorias de análise elaboradas a partir do referencial teórico, análise documental, análise do conteúdo das entrevistas com gestores e questionário aplicado a colaboradores. Para um melhor entendimento e exemplificação dos resultados serão utilizados depoimentos dos gestores entrevistados e os resultados do questionário enviado por e-mail. Visando preservar a identidade dos entrevistados serão utilizadas as abreviaturas E1 a E10, Entrevistado 1 a Entrevistado 10.

4.1. CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise foram divididas em macrocategorias e microcategorias conforme quadro 5 a seguir:

Macrocategoria	Definição	Microcategoria
Ações de TD&E	Quais são as ações de TD&E adotadas pela empresa e como são identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento das ações de TD&E • Investimento em ações de TD&E • Planejamento e tipos de ações de TD&E
Método de aprendizagem	Qual é o método de aprendizagem adotado pela empresa e suas características.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de aprendizagem • Relação 70:20:10 • Difusão e oportunidades de melhoria • Eficácia e efetividade
Comunicação	Como se dá a comunicação interna da empresa entre a área de TD&E, os gestores e colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura de comunicação • Meios e ferramentas de comunicação • Comunicação do gestor • Efetividade e oportunidades de melhoria
Atuação do gestor	Qual é a atuação do gestor no processo de TD&E dos colaboradores de suas equipes.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades do gestor • Papel do gestor: <i>Coaching</i>, <i>Mentoring</i>, <i>facilitação</i> • Aprendizagem do gestor no processo de TD&E
Atuação da equipe	Qual é a atuação da equipe no processo de TD&E.	<ul style="list-style-type: none"> • Papel e responsabilidades da equipe • Competências e características fundamentais • Investimento de recursos próprios e valorização das

		ações de TD&E
--	--	---------------

Quadro 5 - Categorias de Análise

Fonte: Elaborado pela autora

4.1.1. Ações de TD&E

A empresa, objeto de análise desse estudo, de acordo com suas políticas e premissas de Treinamento e Desenvolvimento, Educação e Idioma, busca desenvolver uma força de trabalho competente para o pleno desempenho de suas funções e estimula o contínuo aperfeiçoamento profissional, alinhado às atuais e futuras necessidades de negócio da empresa. As ações de TD&E são mapeadas a partir da avaliação de desempenho e potencial realizada anualmente pelos gestores para com seus liderados. “A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (CARVALHO & NASCIMENTO, 1998, p. 242).

Nesse período é realizado um planejamento pelos gestores em relação às ações de desenvolvimento dos funcionários, essas ações podem servir para corrigir problemas de desempenho, desenvolver talentos e prepará-los para futuras funções. Segundo Pontes (1999), a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, pois eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho.

O processo de avaliação de desempenho foi citado por diversos gestores ao longo das entrevistas. O gestor E1 quando questionado a respeito das ações de TD&E abordou o processo da avaliação de desempenho para o levantamento das ações e seus resultados:

Acho que quando é feita a avaliação de desempenho é feito esse levantamento, de quais são os treinamentos necessários, isso vai para a área de Treinamento e depois é passado para os colaboradores. Óbvio que tudo em relação a *budget*, o que é mais importante, quais são as premissas, o que a empresa enxerga para o futuro não somente daquela área, mas também daquele profissional. (E1)

E7, ao longo de seu relato, quando questionado sobre a avaliação de desempenho e seu impacto nas ações de TD&E constatou que no momento da avaliação de desempenho identifica as necessidades e toma ações corretivas dentro da equipe através do acompanhamento ao longo do ano com treinamentos, *feedback* e acompanhamento das atividades. Já E9 ressaltou o processo de mapeamento das necessidades e sua importância:

A minha percepção da companhia é que a companhia está sempre mapeando, fazendo os mapeamentos para poder encontrar as necessidades que cada grupo, o que cada gestor indica, e também cruzando isso com as necessidades das formações das pessoas que trabalham nas equipes. Busca identificar e criar o mapa de necessidades e a partir daí traçar um plano para atingir esses objetivos que a companhia precisa. (E9)

Todos os *outputs* desse processo de avaliação de desempenho são inseridos, de maneira livre, em campo aberto, pelos gestores no sistema de Gestão de Pessoas utilizado pela empresa e posteriormente são extraídos e analisados pela área de TD&E, classificando-os de acordo com as respectivas ações a serem tomadas. De acordo com as políticas, as ações de desenvolvimento resultantes desse processo na empresa em questão podem ser: treinamentos *on-the-job* (no local de trabalho) que representam 70% das ações de TD&E, ações de *coaching*, *mentoring*, desenvolvimento resultante de relações interpessoais que equivalem a 20% das ações e treinamentos formais que representam os outros 10%, além de incentivos à educação e idioma para aqueles que são mapeados como talentos para a organização. Essa divisão dá forma ao modelo de aprendizagem 70:20:10. Apesar de apresentar uma porcentagem definida para cada forma de aprendizagem ela não é rígida, e pode ser adaptada às necessidades de cada organização.

Segundo Borges-Andrade *et al.* (2006), a aprendizagem humana pode se dar por várias maneiras nas organizações, dentre elas, informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação. Já Camillis e Antonello (2010) trazem como resultado de sua pesquisa que os processos de aprendizagem que ocorrem em um ambiente de trabalho são: aprender sozinho, aprender pela prática/fazendo, aprender por meio da interação com pessoas, aprender com experts, aprender observando, aprender por meio da solução de problemas, aprender com os erros, aprendizagem autodirigida e aprendizagem formal. Lacombe (2012) divide os tipos de treinamento em quatro categorias de acordo com a forma de execução: no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância.

Após o mapeamento e classificação das ações é elaborado pela área de TD&E, para o ciclo corrente, um cronograma de ações de desenvolvimento corporativo que abrange solicitações comuns a diversas unidades e áreas da empresa. As demais solicitações específicas de cada área são encaminhadas aos *Business Partners* de RH que são responsáveis pela condução dessas ações junto aos gestores das demais áreas.

Para David Ulrich, guru da gestão de pessoas e autor do livro *Human Resource Champions*, as áreas de Recursos Humanos e Negócios de uma empresa devem caminhar juntas e foi com essa perspectiva em mente que ele criou a figura do *Business Partner* para promover o alinhamento entre as necessidades da empresa e

da gestão de pessoas da forma mais eficiente possível frente aos resultados esperados.

[...] Essencialmente, o papel de um *Business Partner* consiste em deter o conhecimento sobre os processos de gestão de pessoas na organização e também sobre negócios para que seja possível elaborar estratégias de alinhamento entre os dois focos e gerar resultados mais eficientes para o todo. Ele deve ser capaz de manter o equilíbrio nas relações entre especialistas de cada setor e executores dos processos, bem como conselheiro do executivo para gerar a facilitação e bom andamento da dinâmica empresarial. (VIGNOTTO, 2016)

Com o auxílio da área de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão) e BPs de RH, os gestores priorizam as ações de TD&E e os funcionários a serem contemplados de acordo com a real necessidade e o orçamento disponível. Quando questionados sobre os investimentos da empresa em ações de TD&E, pôde-se observar que os gestores, no geral, estão satisfeitos, no entanto, têm ciência de que se tratando de períodos de crise, redução de orçamento ou controle de despesas, uma das áreas mais afetadas é a área de TD&E e consequentemente suas ações.

De acordo com E10 a empresa se preocupa bastante com treinamento e especialização de seus funcionários, para reter e não perder talentos importantes que possui. A dificuldade percebida por ela é a parte financeira, porque de acordo com a gestora nos últimos anos há esforços voltados para a redução de despesas e segundo ela, a primeira coisa a ser reduzida são despesas de treinamento. O gestor E6 vê treinamentos internos como uma alternativa para reduzir o impacto dos momentos de redução de custos em ações de TD&E:

Eu acho que a empresa vem investindo bastante nisso há muitos anos, alguns momentos um pouco mais outros menos, acompanha também a economia, às vezes épocas de crise a gente segura um pouco os investimentos nessa área, mas eu acho que o investimento em treinamento não é só treinamento fora. Eu procuro fazer o contrário, épocas que está difícil treinamento fora eu procuro dar treinamento interno. (E6)

De acordo com E4, ainda que se tratando de período de crise, a empresa possui um bom programa de TD&E:

Eu acho que a empresa ela tem, lógico que agora estamos falando em ano de crise, mas a empresa tem um bom programa de treinamento, ela tem a universidade corporativa da empresa, eu acho que isso permite que a empresa desenvolva seus funcionários. Eu acho que tem ferramentas boas para isso, além disso, lógico que tem os treinamentos específicos, tem alguns incentivos à educação, idioma. Então eu acho que a empresa tem um bom programa de treinamento. (E4)

Dentre os colaboradores, o Ranking Médio (RM) de concordância com o fato de a empresa investir em treinamento, desenvolvimento e educação foi de 3,55. A maioria (43,8%)

apontou que concorda parcialmente com a afirmação, seguido por concordo plenamente (18,8%) e discordo parcialmente (18,8%), conforme gráfico 1 abaixo:

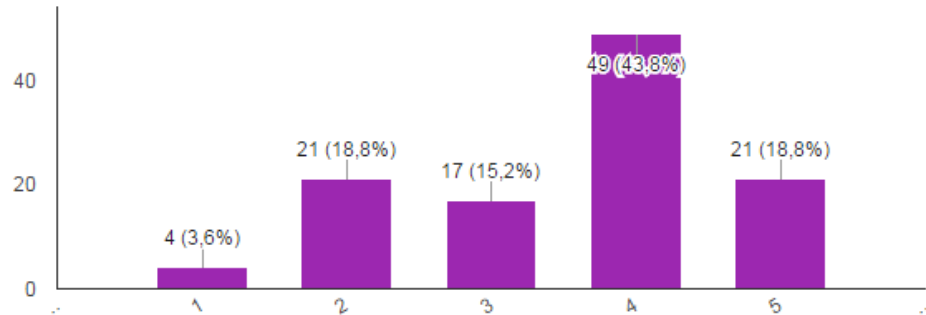


Gráfico 1 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe no treinamento, desenvolvimento e educação de seus colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Lacombe (2012) destaca que as organizações precisam de pessoas competentes e motivadas para produzir e que investir em TD&E é indispensável.

As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia (LACOMBE, 2012, p. 379).

Recentemente houve uma reestruturação da área de TD&E na América do Sul e a elaboração de um planejamento, principalmente para as ações corporativas, comuns a diversas áreas e unidades da empresa, que dão forma a Universidade Corporativa. De acordo com Éboli (2005), o surgimento das Universidades Corporativas foi o grande marco da passagem do tradicional setor de Treinamento & Desenvolvimento, com treinamentos pontuais para os empregados, para uma preocupação maior das empresas com a educação de todos os seus colaboradores de uma forma mais estratégica. Meister (1999) define Universidade Corporativa como um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, que busca otimizar as estratégias organizacionais.

Anteriormente, na empresa, as ações eram desenvolvidas pontualmente, sob demanda, e de forma reativa e descentralizada. Essa questão foi abordada pelo gestor E5 quando questionado a respeito das ações de TD&E disponibilizadas pela empresa. “Hoje se você for me perguntar, quais os treinamentos disponíveis eu vou dizer que eu não consigo visualizar

hoje, como gestor. A não ser via demanda que eu solicite para o RH algum tipo de treinamento” (E5).

Atualmente há esforços voltados para a estruturação das ações de forma mais coesa e centralizada, com foco pró-ativo, essa mudança e reestruturação na área de TD&E foram percebidos por alguns dos gestores entrevistados. “A empresa vem evoluindo nesse tema, a minha experiência aqui é recente, mas nesse período que eu estou aqui eu vejo que a empresa vem evoluindo nesse tema, principalmente focado na preparação da próxima geração de líderes da empresa” (E3). Segundo E1 a empresa ainda está se estruturando no que tange ações de treinamento e desenvolvimento, ele relatou acreditar que foi feito um trabalho ao longo desse tempo e que no segundo semestre de 2016 seja mais concretizada a realização dessas ações e que isso vire uma rotina para os próximos anos e seja constante.

No segundo semestre de 2016 a Universidade Corporativa lançou para todos os gestores um Catálogo de Ações de Desenvolvimento contendo as ações de desenvolvimento formais corporativas disponíveis para os colaboradores, seja por indicação das lideranças ou autoinscrição. Quando questionados a respeito da iniciativa e a gama de ações de desenvolvimento disponibilizadas, os gestores demonstraram satisfação e sugeriram algumas melhorias. Para o gestor E6 a iniciativa foi positiva e tem oportunidades de aperfeiçoamento:

[...] acho que está muito bom, foi um avanço, porque tem muitas coisas novas, se está 100%? Não fiz essa análise, mas fiz uma análise de que tem muita coisa boa lá, os títulos bem interessantes. Essa é uma boa iniciativa, só que foi fria, se fizesse toda vez isso, viesse aqui, discutisse, sentasse com as pessoas, seria melhor ainda. Mas essa foi uma excelente iniciativa, isso é o que nós precisamos, até fazia falta porque você está aqui e você tem uma necessidade, mas o mercado de desenvolvimento está a mil e a gente não tem noção, não estamos focados nisso, não temos *expertise*, agora veio bastantes coisas boas, coisas que podemos encaixar e melhorar. (E6)

Já segundo E5 a iniciativa foi positiva, no entanto, os treinamentos precisam ter uma abrangência maior tratando-se de conteúdo. De acordo com ele, essa estruturação foi um primeiro passo, mas não se trata do todo ainda, e que a partir desse grupo de treinamentos os demais serão desenvolvidos. Para ele, os treinamentos lançados tem caráter superficial tratando-se de tempo e limitados em assuntos específicos.

A estruturação do plano de TD&E e os tipos de ações adotadas pela empresa são elaborados pela área de Gestão de Talentos de acordo com o inserido pelos gestores no Sistema de Gestão de Pessoas, e por sua vez os gestores são responsáveis pelo desenvolvimento e acompanhamento de suas equipes. Para o gestor E6, grande parte da aprendizagem se dá no ambiente de trabalho, através da interação com outros funcionários,

fornecedores e clientes, e apontou a importância de investir em treinamentos voltados para a relação interpessoal:

[...] usamos muito o que temos aqui, é muito experiência, ir até fornecedores, buscar isso lá, visitar clientes grandes, ir junto com o pessoal do campo ver clientes grandes. O pessoal aprende muito assim, e para a parte técnica temos basicamente tudo aqui, a parte técnica tem que ser forte e conhecer tudo do produto que é o que a gente tem aqui e essa parte de relacionamento, essa é a chave e muito importante. Então essa eu busco muito fora, às vezes trazemos algumas pessoas de fora, tem um treinamento de como atender cliente, acho que foi há uns dois anos atrás, passei para todo mundo. Então estamos sempre buscando alguma coisa nova e até para recarregar a bateria deles, às vezes está caindo um pouco e vamos puxando isso aí. (E6)

Quando questionado sobre o plano de TD&E da empresa e os tipos de ações disponibilizadas o gestor E9 ressaltou a variedade de oportunidades. Citou entre elas: palestras, cursos, treinamentos via sistema de Gestão de Pessoas (*e-learning*), parcerias com universidades tanto para nível técnico/superior e incentivo a idiomas. O gestor E1 também citou a diversidade de tipos de ações de TD&E adotados pela empresa e oportunidades de autodesenvolvimento:

Muita questão de palestra interna, até os próprios colaboradores fazendo tipos de palestras, muita coisa é feita a partir da corporação. [...] Treinamentos obrigatórios que é feito pelo sistema de Gestão de Pessoas da empresa, que eu acho que funciona muito bem porque o pessoal realiza, esses treinamentos EAD estão ali no sistema e a gente consegue fazer. [...] óbvio que os obrigatórios para cumprir a legislação no caso de operadores e treinamentos focados na avaliação de desempenho. [...] a política de idiomas que foi totalmente revisada, acho que é muito interessante para aquelas pessoas que são talentos, a questão da imersão também que a empresa dá, são poucas empresas que dão isso e eu acho que é um incentivo para os colaboradores e acho que não é tão divulgado fica meio nebuloso [...]. Além da questão de incentivo à educação, de universidades, incentivo à educação que é muito importante. Uma coisa que é importantíssima, não só o treinamento formal como o *on-the-job*, mas também questões de palestras, grupos de estudo, uma simples leitura. Nossa área tem muitos treinamentos no LinkedIn, se eu recebo alguma coisa eu repasso, porque eu acho interessante os meus colaboradores participarem, verem atualidades o que está acontecendo no mercado. São coisas que nem irão passar pela área de treinamento, que os próprios colaboradores irão fazer, que é algo EAD ou alguma palestra gratuita, que não é contabilizado como horas de treinamento ou até mesmo na avaliação de *performance*. (E1)

E8 ressaltou os programas formais adotados pela empresa, desde a integração de novos funcionários, e sua satisfação com o modelo do Programa de Incentivo ao Idioma:

Tem os programas formais, onde o funcionário para e faz aquele programa, então desde quando ele entra na empresa ele tem integração, onde abordam aspectos legais, regras, como a empresa é estruturada, quais são as regras de segurança que a

gente tem que seguir, quais as normas que a empresa busca certificação todos os anos. Então isso desde a entrada do funcionário a gente já tem, e para os funcionários que a empresa pode ajudar para idiomas eu também considero uma boa iniciativa, principalmente na nossa área o fato de ser um curso online, porque a gente viaja bastante, então o fato de a empresa possibilitar, dar um suporte para que a gente possa fazer, ou para os funcionários fazerem um curso que ele possa seguir tendo as aulas estando viajando é muito bom. (E8)

Os Programas de Incentivo à Educação e Idioma consistem em proporcionar aos funcionários da empresa um incentivo financeiro para cursos técnicos, de graduação, pós-graduação e cursos de idiomas. Os participantes do programa são indicados por seus líderes juntamente com as demais ações de desenvolvimento após a avaliação de desempenho. A área de TD&E analisa as solicitações, faz a distribuição das vagas dentre as áreas da empresa de acordo com sua representatividade e verifica se os funcionários indicados atendem aos requisitos para participação no programa. Após essa avaliação os gestores das áreas indicam os participantes que serão contemplados com o benefício dentre aqueles elegíveis.

Para o Programa de Incentivo à Educação é necessário que o funcionário esteja trabalhando há pelo menos um ano na empresa e tenha atingido completamente as expectativas na última avaliação de desempenho. Já o Programa de Incentivo ao Idioma tem como pré-requisitos ser funcionário mensalista, ter atingido completamente as expectativas na última avaliação de desempenho e utilizar o idioma a ser estudado com frequência no desempenho de suas atividades. Dentre os 112 funcionários mensalistas que responderam o questionário enviado por e-mail 43,8% informou já ter sido contemplado com o incentivo a educação e/ou idioma na empresa em questão.

De acordo com o gestor E2 os resultados dos Programas de Incentivo à Educação e Idioma são percebidos diariamente:

É uma colheita diária, no qual a gente percebe com uma melhoria do nível de proficiência da equipe. Tenho aqui funcionários dentro do Programa de Incentivo à Educação onde colhemos com eles um maior conhecimento de causa, análise e solução de problemas, até convivência com pessoas, gestão de conflitos. Tudo coisa que a educação no sentido amplo da palavra traz de *background* pra pessoa. Então nós, eu como gestor, a empresa, se beneficia nesse sentido, nós temos pessoas fazendo desenvolvimento no Incentivo Idioma, onde eu já os coloco a frente de reuniões com o mundo inteiro, nós somos uma empresa multimarca, estamos presentes em diversos países. O fruto é a melhoria da proficiência, nível de prontidão da equipe e essa colheita é diária. A gente vê o progresso de todos eles, não só aqueles que se beneficiam dessa questão de educação por parte da empresa, mas aquele também que buscam particularmente ou ampliam a parte da empresa com percentual particular, a gente vê no desenvolvimento da pessoa como profissional. É fundamental, conhecimento é o que nos diferencia, pra nós é fantástico. (E2)

Atualmente a empresa vem direcionando seus esforços para uma melhor gestão do conhecimento interno, principalmente por meio de facilitação interna de treinamentos ministrados por especialistas em determinados assuntos. Segundo Drucker (2000), gestão do conhecimento é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado.

Para o gestor E3, uma oportunidade de melhoria é a organização do conhecimento interno da empresa:

Talvez uma das possibilidades que nós tenhamos é utilizar, organizar melhor os próprios conhecimentos que nós temos dentro da companhia. Algumas empresas tem uma excelência nisso, que é como você pega um conhecimento que está na organização, ou nas empresas, ou nas pessoas e você coloca isso como sendo em um depósito de conhecimento que tenha um acesso mais fácil e com mais capilaridade ao longo de toda a corporação. Isso exige uma visão muito específica de gestão de conhecimento, acho que nós estamos caminhando, mas talvez ainda não estejamos lá. Talvez esse seja um dos pontos que as lideranças da empresa possam debater e contribuir um pouco mais. Como organizar o conhecimento dentro da companhia. Existem várias formas, uma delas é você ter um depósito na forma de registro, como que você registra os conhecimentos. A outra é você promover os intercâmbios de conhecimentos, através de workshops, através de grupos de discussão, de grupos de trabalho multifuncional ele é um grande disseminador de conhecimento. Acho que tem várias formas, várias ferramentas que a empresa pode lançar mão para isso. (E3)

Além das demais ações de TD&E, a facilitação interna de treinamentos foi lembrada pelos gestores como fator importante para reter e disseminar o conhecimento na organização. O gestor E4 citou os programas de incentivo a educação e idioma, treinamentos formais patrocinados pela empresa e ressaltou a importância do desenvolvimento de treinamentos multidisciplinares. De acordo com ele, os colaboradores de sua equipe especializados em determinados assuntos são multiplicadores internos de conhecimento para as outras áreas. Esses treinamentos são desenvolvidos ao longo do ano e estipulados como metas desses especialistas e realizados com o apoio da área de TD&E.

Para E10, a facilitação interna pode ser uma forma de diminuir custos e otimizar o conhecimento interno, além disso, ressaltou a importância do *job rotation*. De acordo com Periard (2012), *job rotation* é uma prática adotada por muitas empresas para maximizar o aproveitamento e o aprendizado de um funcionário dentro da empresa, o funcionário passa

por diversas áreas da empresa durante um determinado período de tempo, a fim de conhecer todos os processos, atividades e especificidades de cada área.

A empresa dá bastantes palestras e isso eu acho bem importante, porque eu vejo que nos últimos 5 anos ela está mais focada ao invés de trazer pessoas de fora para dar algum tipo de treinamento absorver o conhecimento do pessoal que já está internamente na empresa. Isso é muito bom porque são custos extras que a gente evita e utiliza o talento que a gente tem interno. [...] também se aprende muito, e outra coisa que tem sido bastante divulgado e realizado internamente é o *job rotation*, que é você aprender com os seus próprios colegas. Por exemplo, eu trabalho na área de importação, mas eu preciso saber de campo, então vai lá senta com o seu colega de campo e aprende com ele, volta depois, ele também pode vir e aprender com a gente, enfim é uma coisa que óbvio que tem que ter certo cronograma para isso porque as pessoas também têm o seu dia a dia para dar conta. Mas nada impede, no meu ponto de vista, o *job rotation* tem sido um dos principais fatores de sucesso para treinamento, até porque os próprios estagiários que entram, ou assistentes também aprendem com os colegas, porque dependendo da faculdade que você faz, [...] onde você aprende mesmo é no dia a dia, fazendo, [...] lá na faculdade você vê, mas é muito gerencial, muito por cima, você não está no dia a dia resolvendo os problemas que estão acontecendo. (E10)

Algumas oportunidades de melhoria foram citadas pelos gestores em relação ao planejamento e a visualização dos resultados das ações de TD&E.

Acho que falta um pouquinho só de estruturação, não há uma organização para o gestor ver o resultado final. Acho que precisa organizar não só o gestor, mas o BP, eu acho que precisa organizar melhor, conectado, não criar coisa nova, mas sim conectar na avaliação de *performance* e daí vem o treinamento e daí passa pelo BP, um fluxo mais desenvolvido, não precisa ser complexo, algo simples. Mas que o gestor pegue agora e entre em uma planilha e veja os treinamentos da área financeira, por exemplo, o Vice Presidente consiga ver os treinamentos dos seus diretores e de todo mundo, quando vai ser realizado e qual o *budget* de tudo. Depois no final do ano, possa ver o que foi feito ou não, e daí a justificativa de porque sim ou não. É óbvio com o compromisso do gestor de realizar também. Eu acho que tem que ter um fechamento, e hoje falam que foram feitas tantas horas de treinamento, pode ter sido dado um treinamento de gastronomia que não acrescenta em nada. Falta um pouquinho disso, mostrar realmente o que o RH fez ou não, e o que não foi feito, levar para o próximo ano. Isso vai ser a base para o próximo ano, para o próximo ciclo. Acho que se a nossa avaliação de *performance* é de Janeiro a Dezembro, então o ciclo de Treinamento deve ser de Janeiro a Dezembro. (E1)

O planejamento das ações de TD&E também foi observado no questionário aplicado a colaboradores como uma oportunidade de melhoria, o RM de concordância com a afirmação foi de 3,09. Dentre os colaboradores que responderam ao questionário, 32,1% concordam parcialmente com o fato de que a empresa tem um plano estruturado de TD&E de colaboradores, seguido por não concordo nem discordo (31,3%) e discordo parcialmente (17,9%), conforme gráfico 2 a seguir:

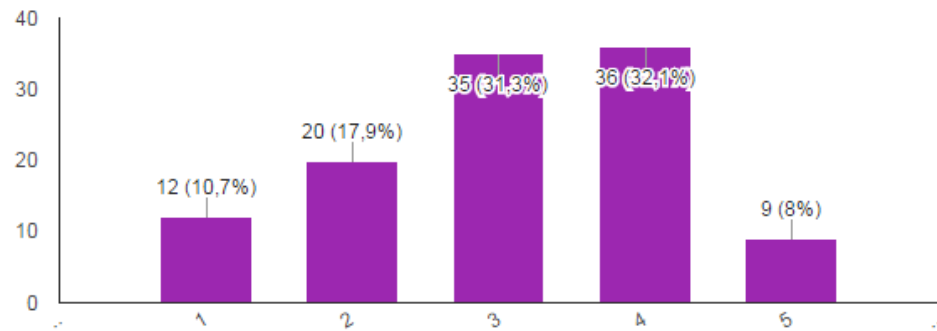


Gráfico 2 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho tem um plano estruturado de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Pode-se observar que a empresa investe em TD&E para seus colaboradores e isso é percebido pelos gestores e colaboradores e faz parte das diretrizes da área de TD&E. Em determinados momentos o investimento é maior ou menor, varia de acordo com o momento econômico da empresa. O mapeamento das ações é feito através da avaliação de desempenho realizada pelos gestores com os colaboradores e posteriormente analisada pela área responsável. Os tipos de ações são variados e de acordo com os gestores adequados para o desenvolvimento das equipes. As oportunidades de melhoria identificadas foram principalmente na organização da gestão do conhecimento, planejamento das ações e análise de seus resultados.

4.1.2. Método de aprendizagem

De acordo com as políticas e premissas da empresa o método de aprendizagem adotado é o modelo 70:20:10. Segundo Mariotti e Zauhy (2013), a divisão 70:20:10 se dá conforme segue:

- 70% deve vir da vida real e das experiências e das interações no local de trabalho, o que inclui a realização de tarefas e solução de problemas. Nessa aprendizagem *on-the-job* e experiencial predominam a informalidade e a não estruturação. Ela comporta conversações informais, discussões com colegas e iniciativas similares. É a parte mais importante de todo plano de aprendizagem e desenvolvimento. Os 70% (*on-the-job learning*) incluem a aprendizagem oriunda das experiências vividas (*natural learning*)

e/ou por meio da aprendizagem proveniente do trabalho prático e real (*action learning*).

- 20% ocorrem a partir das interações com os outros no ambiente de trabalho e dos *feedbacks* que ali surgem. Desses 20% fazem parte a observação de pessoas que podem servir como modelos (*role modeling*). É a aprendizagem cuja principal fonte são os relacionamentos interpessoais. Aqui o grau de estruturação é um pouco maior do que o do item anterior, mas ainda assim é relativamente pequeno. Incluem-se aqui também o *mentoring* e o *coaching*.
- 10% ocorrem por meio de cursos, seminários, workshops e leituras formais, nos quais o nível de estruturação é bem mais alto.

De acordo com Moreira (2015) é inegável que o modelo valida o fato de que a aprendizagem não deve ser estimulada apenas por meios tradicionais de ensino e mostra que a aquisição de competências se dá de forma mais significativa no próprio local de trabalho.

Quando questionados a respeito do método de aprendizagem adotado pela empresa os gestores demonstraram muito conhecimento prático e sobre sua aplicabilidade, no entanto, nem todos tinham conhecimento formal/teórico sobre o modelo, conforme relatos: “Se você falar de aprendizagem formal são os treinamentos específicos, mas também é muito treinamento *on-the-job*, ou seja, conhecimentos que você vai passando e você vai estruturando na realização das atividades” (E3). O gestor E9 quando questionado a respeito do modelo de aprendizagem da empresa informou:

O método de aprendizado da empresa na minha visão, a gente aprende experienciando, vivendo, fazendo, trazendo as suas experiências de cursos formais, também nesses sistemas que a gente tem hoje disponíveis que são os *e-learning*s e também o dia a dia, aprender fazendo. Sempre que um novo funcionário entra na empresa ele passa por um período, não precisa ser exatamente oficial, mas ele passa por uma curva de aprendizado na qual ele vai receber as informações referentes àquela tarefa que ele precisa desempenhar, materiais didáticos e também contato com as atividades que ele precisa estar desempenhando, no caso campo, colheitadeira, a gente coloca as pessoas a vivenciar no campo a máquina colhendo, tendo também a experiência com pessoas que já conhecem mais o produto. [...] Já tinha ouvido falar do método, não conhecia exatamente pelo nome, mas sim já conhecia. Eu já tinha ouvido isso dentro das outras empresas nas quais já trabalhei, acredito que utilizem algo similar a isso também. (E3)

Já o gestor E8 abordou o modelo da seguinte forma:

[...] no desenvolvimento da nossa equipe a gente sempre tenta conciliar com as atividades do trabalho. Ou seja, um colega que já sabe estar junto com outro que tem que aprender e fazendo aquela atividade procurar multiplicar esse conhecimento

dentro da equipe, evitando que se pare para aprender aquilo ali, faça aquilo ali no próprio trabalho. Além das questões técnicas, a gente sempre tenta através de *feedback* também promover esse desenvolvimento na formação, no próprio desenvolvimento do colega, do funcionário nas atividades dele. “Isso aqui você pode enxergar de outra maneira, isso aqui você pode fazer dessa maneira, isso aqui você pode melhorar, isso aqui está certo o que você está fazendo pode seguir, isso aqui tem oportunidade de melhoria”. Então no próprio trabalho dele ir buscando ponto a ponto. Eu acho que isso é bem mais efetivo do que parar agora para aprender um monte de coisas. (E8)

De maneira similar o gestor E4 abordou as três frentes do modelo:

E os treinamentos, em sua grande massa, são aqui dentro mesmo, então acho que está bem alinhado com esse perfil. [...] Acho que têm várias situações em que esse método é empregado, mas posso citar, por exemplo, a parte de um treinamento específico, que a pessoa não tinha esse conhecimento ela trazia um conhecimento diferente, [...], então nós sentamos, treinamos ela durante vários períodos e aí apareceu a oportunidade de ela fazer um treinamento formal. A empresa patrocinou esse treinamento formal para ele, mas o grande conhecimento que ele teve realmente foi de trabalhar na área de ter a oportunidade de alguém sentar ao lado dele e estar explicando o que era aquilo para ele poder se desenvolver mesmo. (E4)

O entrevistado E2 citou que são adotados pela empresa no modelo de aprendizagem treinamentos *on-the-job*, treinamentos formais principalmente para questões técnicas e ações de *mentoring* entre líder e liderado, principalmente para questões comportamentais. Ao longo da entrevista com o gestor E5, sua atuação como mentor e/ou *coach* também foi relatada: “A gente precisa ter um modo único de trabalhar. Então nesse sentido o *coaching* e o *mentoring* da minha parte, ele é feito muito próximo deles. Porque eu participo muito próximo do dia a dia deles também.” Já o entrevistado E6 levantou a importância da mescla de atividades *on-the-job*, interação com colegas, e líderes, *job rotation* e treinamentos formais:

70%, 80% na verdade está aqui dentro mesmo, as pessoas estão aqui, eles fazem rodízio nas próprias áreas, vai um tempo para o laboratório, vai para Engenharia, vai para a linha de montagem, eles adoram linha de montagem, vão lá ver e entender, aí vão fazer os cursos internos, eu acho que são importantíssimos. E depois alguns cursos de negociação lá fora, gestão, algumas coisas a gente pega lá fora. Um exemplo, gestão produtiva, para gerentes, para dar uma lapidada neles traçar objetivos, como eles traçam objetivos para os funcionários deles, então faz cursos de fora. Mas eu procuro explorar dessa forma, eu vejo um cara que se destaca, mesmo em outra área, falo para eles conversarem um pouco com esse cara, se inspirar nele, nessa atividade ele que está fazendo sucesso aqui. Então eu acho que essa forma é a melhor forma que tem, é a prática. Sentar em uma sala de aula em outra entidade ele acaba aplicando 5, 10% do que ele aprendeu lá. Não vale a pena, agora aqui dentro não, é o dia a dia, envolve o que ele vai praticar também, os exemplos são do nosso negócio mesmo, funciona bem melhor. Concordo nesse aspecto com isso, com certeza. (E6)

Na pesquisa aplicada a colaboradores questionou-se a respeito do investimento e incentivo da empresa nas três categorias de aprendizagem e desenvolvimento do modelo

70:20:10. Apesar de representar 70% da aprendizagem no modelo 70:20:10, quando questionados a respeito do investimento da empresa em treinamento contínuo *on-the-job* o RM de concordância foi de 3,13. 33% apontaram não concordar nem discordar da afirmação, 25% concordaram parcialmente, seguidos por 21,4% que discordaram parcialmente conforme gráfico 3.

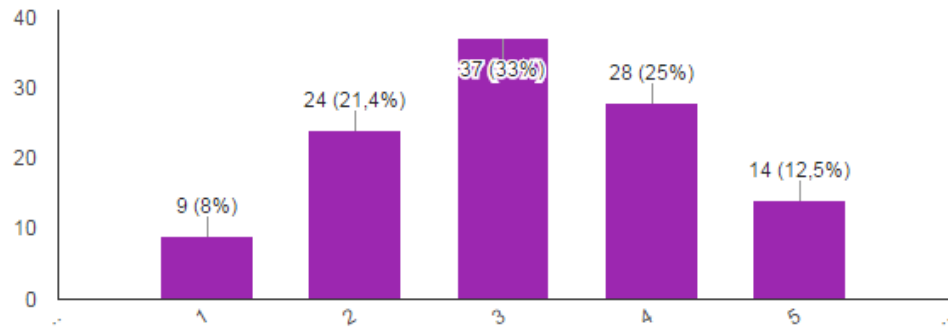


Gráfico 3 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe em desenvolvimento contínuo on-the-job (no local de trabalho).

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Já quando questionados a respeito do incentivo da empresa para o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores, parte dos 20% do modelo 70:20:10, o RM teve uma crescente e resultou em 3,37. 33,9% dos respondentes concordaram parcialmente com a afirmação, 25,9% não concordaram nem discordaram e 18,8% discordaram parcialmente de acordo com gráfico 4.

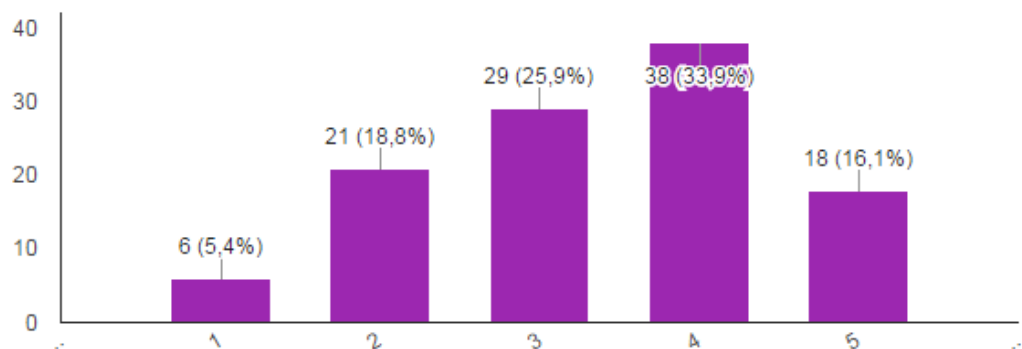


Gráfico 4 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Finalmente, na questão que abordou os 10% do modelo relacionado a treinamentos formais, o RM ficou em 3,34. 29,5% dos colaboradores não concordaram nem discordaram do fato de a empresa investir em treinamentos formais para seus colaboradores, seguido por 28,6% que concordaram parcialmente e 17,9% que concordaram plenamente e discordaram parcialmente, conforme gráfico 5 a seguir:

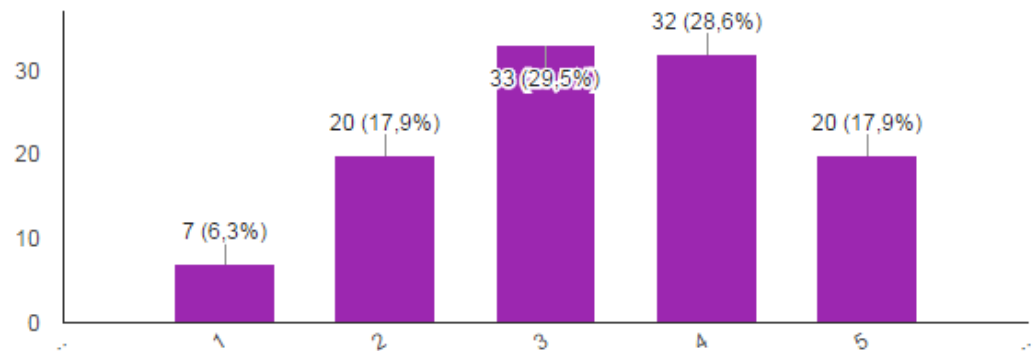


Gráfico 5 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A empresa em que trabalho investe em treinamentos formais para seus colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

A disseminação de conhecimento sobre o método de aprendizagem adotado pela empresa foi abordada pelos gestores ao longo das entrevistas. Para o gestor E3, a questão principal é de difusão da filosofia do método, mas que de uma maneira geral a empresa ainda está evoluindo nesse sentido. O gestor E1 também apontou a oportunidade de melhoria na disseminação desse conhecimento:

É assim: o 70:20:10. A experiência no local de trabalho, eu acho que a maior questão de treinamento é experiência no local de trabalho, e que os colaboradores não enxergam isso. Não adianta falar que 70% do teu aprendizado são no local de trabalho se os colaboradores não sabem disso, eles vão considerar os 10% dos treinamentos formais. Então tem que ser mais divulgado, o que é esse 70%? E também não só para os colaboradores como também para os gestores internalizarem que aquilo: no momento que tu estás fazendo uma reunião com um colaborador, está conversando, está colocando ele em um projeto, aquilo é um tipo de treinamento, algum tipo de *coaching*, alguma coisa assim. O gestor não vê isso, na hora de um gestor falar com um colaborador ou o colaborador cobrar o gestor de um treinamento, o gestor não fala disso. [...] Eu acho que tem que ser mais divulgado essa questão dos 70% *on-the-job*, que não falamos muito na empresa. Se nós queremos que o colaborador seja responsável por sua carreira, não a empresa, não o RH, não o gestor, tem que ficar claro que 70% é você que vai ter no seu dia a dia de trabalho, é questionando, falando com outras áreas, é apresentado algum projeto, é sendo responsável por algum projeto. Tem que ser mais divulgado, 70:20:10 eu vejo que está muito no RH e na primeira linha de gestão e não desce. (E1)

O resultado do RM da concordância dos colaboradores sobre o investimento da empresa em treinamento *on-the-job* possivelmente é reflexo da falta de conhecimento conforme expressado pelo gestor E1. Essa falta de conhecimento sobre o método de aprendizagem por parte dos colaboradores foi apontada no questionário aplicado de forma mais específica. 28,6% apontou discordar plenamente da afirmação: “conheço o método de aprendizagem que se desenvolve através da experienciação, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem formal (70:20:10)”, seguido por 24,1% que não concordaram nem discordaram e 22,3% que discordaram parcialmente, resultando em um RM de 2,54, conforme gráfico 6 a seguir:

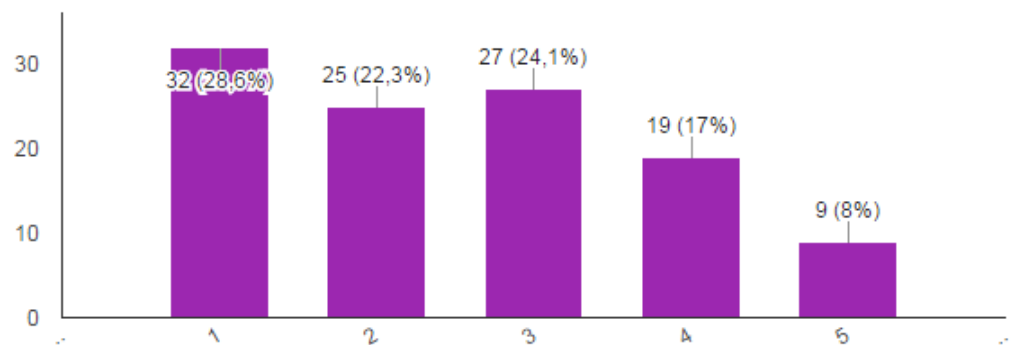


Gráfico 6 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Conheço o método de aprendizagem que se desenvolve através da experienciação, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem formal (70:20:10).

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Ao serem questionados sobre a relação 70:20:10 e a distribuição das atividades segundo essas porcentagens, os gestores, em sua maioria, informaram concordar com a distribuição, no entanto, em alguns casos acreditam que ela deva ser revista ou adaptada. De acordo com o gestor E2:

Esse nome que é dado, eu creio que está muito ligado a um conceito 70:20:10, mas eu vejo que cada treinamento pode ter os seus 70:20:10 melhor definido. Tem treinamentos mais técnicos que não pode ser 70:20:10, principalmente para algumas áreas. Porque talvez seja o contrário, talvez seja 70% treinamento formal, 10% *mentoring* e trocas de experiências e 20% *on-the-job*. Então assim, ela existe, essa divisão das etapas, talvez não necessariamente nesses percentuais, mas sim, se encaixa muito bem. (E2)

O gestor E8, de forma similar, acredita que seja necessária essa flexibilização:

Eu acho que existem assuntos que a gente pode fixar essa porcentagem como a ideal, como uma distribuição adequada, em outros assuntos às vezes a gente não domina, às vezes são assuntos novos e que sai daqueles 10%, daqui a pouco vai para

30%, nem sempre vamos conseguir, principalmente em processos novos, áreas novas, muitas vezes não temos ainda o caminho a ser trilhado. Temos que buscar às vezes em uma consultoria externa, e daí pode mexer nessa distribuição. (E8)

Alguns obstáculos e oportunidades de melhoria para a aplicação do modelo 70:20:10 foram citadas pelos gestores no decorrer das entrevistas. Para o gestor E1, a carga de trabalho e a falta de conhecimento a respeito do método por parte tanto dos colaboradores como dos próprios gestores podem ser obstáculos para aplicação e avaliação do modelo. O gestor E4 citou como principal obstáculo o tempo limitado para todas as entregas a serem feitas, além disso, a verificação da efetividade das ações por parte da empresa.

Porque os 70% está dentro da área e como garantir que esses 70% está saindo. Então está na mão do gestor, sem dúvida nenhuma, isso é normal que seja assim, mas ao mesmo tempo você não tem um instrumento eficaz de verificar isso, de ser medido de uma forma externa. Então a empresa adota uma metodologia, mas a medição dessa metodologia foge do controle da empresa, está no controle do gestor e aí o gestor responde o que ele tem como julgamento e de repente não exatamente como o que se espera. (E4)

Da forma similar, o gestor E7 abordou a questão de padronização e formalização do modelo e sua avaliação como oportunidade de melhoria.

Talvez um acompanhamento, que o RH tivesse braço suficiente para acompanhar o desenvolvimento e estabelecimento desse plano de carreira individualizado, mas a gente sabe que é muito difícil. Mas que eu pudesse ter um momento aqui, pensando no ideal, se eu pudesse trazer o time todo aqui por uma semana, sentar com o pessoal do RH, ter minha conversa de *feedback* e de *follow up* das situações com o colaborador individualmente e depois tivesse alguém do RH que me ajudasse a talvez estruturar melhor. Talvez a gente vá muito na intuição, talvez tirar essa questão intuitiva do processo e ser mais técnico. Dentro do padrão, às vezes a gente acha que está fazendo dentro do processo, e algumas coisas não são, a gente precisa dessa orientação. Para formalizar o processo propriamente dito. Para saber se o processo que a gente está estabelecendo está dentro realmente, checando que o processo está de acordo. (E7)

Outro limitador abordado pelos entrevistados foi o acompanhamento de suas equipes a distância, muitos gestores entrevistados possuem equipes dispersas em diversas unidades da empresa. Para o gestor E7, o total aproveitamento dos 20% de interação entre os próprios colaboradores e entre eles e as lideranças pode ser prejudicado por esse fator.

De forma geral, os gestores entrevistados relataram acreditar que o método 70:20:10 é eficaz e eficiente para a aprendizagem e desenvolvimento dos colaboradores e que os resultados da aplicação desse método podem ser vistos no dia a dia de suas equipes de

trabalho. Para o gestor E4, além da aprendizagem técnica, o método possibilita o desenvolvimento humano. De acordo com o gestor E8 as três formas de capacitação são fundamentais e se complementam.

De forma similar, a maioria dos colaboradores, quando questionados a respeito do impacto das ações de TD&E no desenvolvimento de suas atividades, desenvolvimento profissional e pessoal concordaram parcialmente com a afirmação, e grande parte apontou concordar plenamente, resultando em Rankings Médios de 3,73, 3,85 e 3,60 respectivamente, conforme gráficos 7, 8 e 9 a seguir:

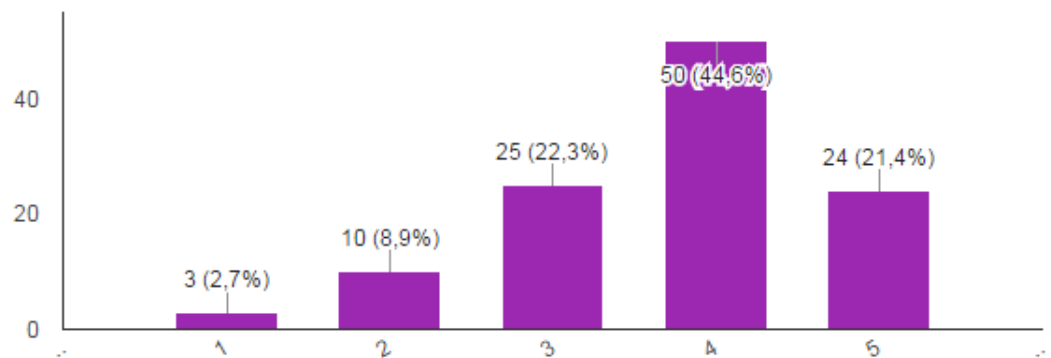


Gráfico 7 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente no desenvolvimento de minhas atividades.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

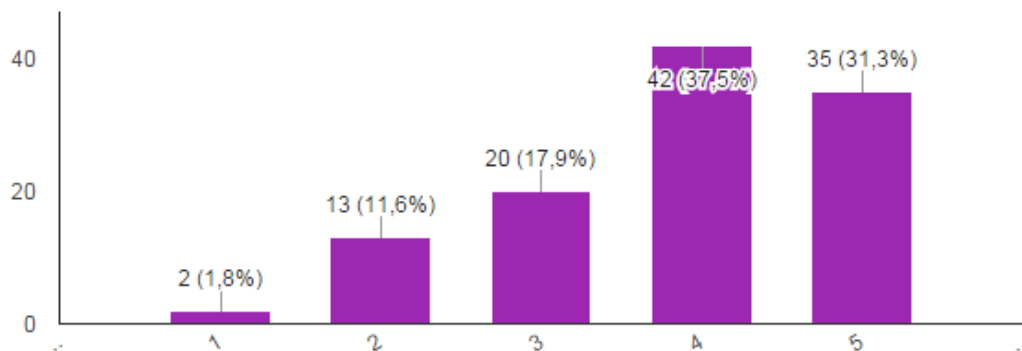


Gráfico 8 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento profissional.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

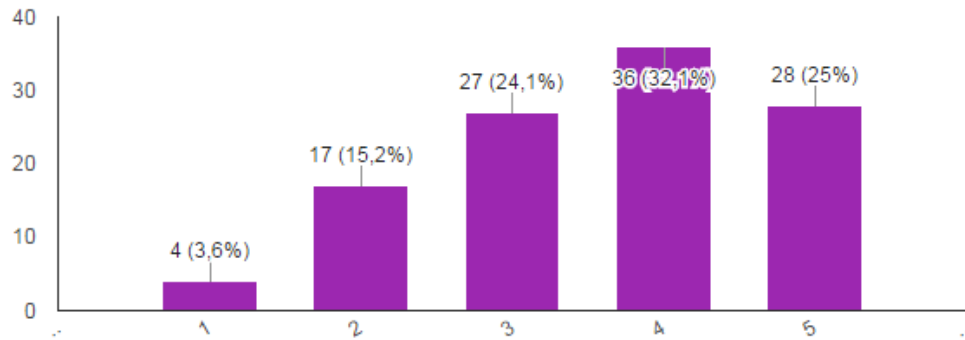


Gráfico 9 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: As ações de treinamentos, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento pessoal.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

De modo geral, os gestores e colaboradores demonstraram satisfação com as ações de TD&E adotadas pela empresa, eficácia e eficiência do método de aprendizagem 70:20:10 e seus resultados. Apontaram oportunidades de melhoria, principalmente na disseminação e difusão do modelo e avaliação de sua aplicação.

4.1.3. Comunicação

O planejamento e a execução das ações de comunicação relacionadas à Gestão de Pessoas e TD&E na empresa são fruto de uma parceria entre as áreas de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão), Comunicação Interna, *Business Partners* de RH e os gestores das demais áreas do negócio. O planejamento das ações de TD&E e o conteúdo a ser comunicado ficam sob-responsabilidade da área de Gestão de Talentos. A área de Comunicação Interna por sua vez é responsável pelo planejamento do alinhamento das informações e ferramentas a serem utilizadas. Já os *Business Partners* têm como uma de suas funções assegurar a disseminação dessa informação e a efetividade do alinhamento de informações entre a área de Gestão de Talentos e os gestores de suas áreas clientes. Por fim, os gestores das equipes são responsáveis pela difusão da informação entre os colaboradores de suas equipes.

Segundo Torquato (1991):

A comunicação, como conceito, abriga uma vasta área multidisciplinar. Está praticamente presente em todas as formas de interação social. Significa que

comunicação é um conceito que se liga a influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade (TORQUATO, 1991, p. 192).

Para o autor é através da comunicação que a organização consegue adesão a sua missão e valores, formando uma integração de propósitos e homogeneização de ideias. “É por meio da Comunicação Interna que circulam as informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados e vice-versa; e horizontal, entre os empregados de mesmo nível de subordinação” (CAIXETA, 2015, p. 1).

De acordo com Gil *apud* Schuler (2004):

A realização, a coordenação e a integração das atividades empresariais dependem da comunicação. Ela é o insumo básico para formular planos, implementá-los e avaliar os resultados de sua execução.

É através da comunicação que o *know-how* das organizações é adquirido e disseminado.

É ainda através da comunicação que se realizam as atividades de planejamento, organização, coordenação e controle do trabalho das pessoas, de modo a integrar, desenvolver e motivar o funcionário na empresa, estimulando-o a aumentar sua produtividade, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais. (GIL *apud* SCHULER, 2004, p. 28)

Caixeta (2015) elenca as principais ferramentas de comunicação interna e são elas: comunicados; jornal mural; revista; intranet e *newsletter*. Os meios de comunicação utilizados para a comunicação interna na empresa em questão, para o que tange as questões de ações de TD&E são, principalmente: e-mails, intranet, *newsletter*, quadro mural, Sistemas de Gestão de Pessoas, reuniões via *Webex* e os próprios treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa da empresa.

Para as ações de TD&E as ferramentas são utilizadas da seguinte forma:

- E-mails: são utilizados principalmente para atingir o público administrativo e informá-los a respeito de ações pontuais, prazos a serem cumpridos para a indicação e participação de colaboradores nos treinamentos, avaliação de desempenho, inserção de metas no sistema, e para a comunicação direta com os funcionários da área de Gestão de Talentos.
- Intranet: é um portal multimídia com conteúdos variados de interesse dos funcionários, são disponibilizadas através dessa ferramenta as políticas da empresa, informações e novidades, além de acesso aos diversos sistemas adotados.

- *Newsletters*: são fontes de informação sobre as notícias e anúncios da empresa para os colaboradores.
- Quadro mural: é utilizado como ferramenta offline, visa atingir principalmente funcionários que não possuem acesso a e-mails e tem função similar às *newsletters*: difundir a informação, notícias, anúncios e novidades.
- Sistemas de Gestão de Pessoas: são as ferramentas utilizadas para a gestão de pessoas e as ações de TD&E. São nesses sistemas que se encontram informações como currículo dos funcionários e distribuição das áreas. É através deles que os gestores inserem as metas de desenvolvimento e realizam a avaliação de desempenho. Os Sistemas de Gestão de Pessoas servem como fonte principal para a área de Gestão de Talentos e através deles que são registradas as ações de TD&E.
- Reuniões via *Webex*: são realizadas periodicamente e é através delas que a área de Gestão de Talentos informa os gestores a respeito de suas ações e como devem ser conduzidas.
- Treinamentos: além de fonte de aprendizado para os funcionários, os treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa também são utilizados para difundir o método de aprendizagem e as premissas da Universidade Corporativa.

O gestor E3 quando questionado a respeito das ferramentas de comunicação utilizadas pela empresa constatou que normalmente as comunicações dos treinamentos propriamente ditos têm vindo através dos sistemas de gestão de pessoas e através dos e-mails, e muitas vezes por contato direto. Já E6 abordou os meios de comunicação online e as reuniões com a área de Gestão de Talentos. “Eu recebo sempre via internet, de vez em quando sai uma reunião, a gerente de Gestão de Talentos faz uma reunião com a gente e eu faço reuniões periódicas aqui”. Os gestores E8 e E9 também ressaltaram os meios de comunicação online, como e-mails, notícias através da intranet e pelo sistema de gestão de pessoas.

A gestora E10, ao abordar as ferramentas de comunicação, demonstrou-se satisfeita com a facilidade de identificação das informações específicas do RH e o fato de as reuniões e treinamentos específicos da área de Gestão de Talentos para os gestores serem online via *Webex*:

Hoje ela vem por e-mail, pelo e-mail corporativo, aquele e-mail padrão que vem da Universidade Corporativa. Então tudo que é da Universidade Corporativa vem por esse canal, é fácil, é uma maneira fácil porque você já se identifica com ele, você

sabe de onde vem ou para que, o objetivo, você já consegue diferenciar, isso é uma coisa boa, foi criado não faz tanto tempo assim também, essa diferenciação dos e-mails de comunicação do RH. [...]

[...] você consegue abranger um número maior de pessoas, coisa que no passado não existia, óbvio que a tecnologia facilita bastante isso. As pessoas participam mais também porque elas não precisam sair da sua área de trabalho e conseguem ficar fazendo outras coisas e ouvindo, assistindo e participando do treinamento ao mesmo tempo, isso também é importante, porque nem sempre você consegue se deslocar naquela hora do treinamento. E é muita gente que você tem que mobilizar para um único treinamento, por mais que eles dividam em dois ou três dias, mas é muita gente para conciliar a agenda de todo mundo não é muito fácil. (E10)

O gestor E7 levantou a questão da dificuldade encontrada para atender as demandas de reuniões específicas, no entanto, acredita que os meios de comunicação adotados sejam adequados.

Tem a comunicação formal, momentos específicos para isso, há dificuldade de justamente sair da rotina para atender esse tipo de compromisso, vamos dizer assim. Mas acho que os meios de comunicação interna são adequados. Independente da situação de cada um e do momento que é feito enfim. Tanto que eu não participei desse último, mas o *mindset* já está voltado para essa metodologia. (E7)

Recentemente foi adotado um novo sistema de Gestão de Pessoas para os funcionários mensalistas, e atualmente há um projeto para que seja adotado o mesmo sistema também para os funcionários de mão de obra horista. Ao serem questionados a respeito da utilização desse novo sistema para a comunicação e registro de informações, os gestores elogiaram a iniciativa.

“Por minha parte, como gestor, acho muito mais cômodo, por parte da empresa muito melhor, está tudo em um local só” (E1). “Eu achei bem positivo, eu acho que foi um ganho para companhia, até porque fica registrado, são formas de você ter isso em histórico no sistema” (E9). O gestor E7 relatou que apesar de estar satisfeito com o novo sistema, acredita que sua utilização ainda possa ser otimizada:

Achei melhor, achei mais prático, a ferramenta é adequada para o acompanhamento das metas, ela é moderna, eu entendo que tem interfaces com as diferentes unidades da empresa no mundo, por ser uma plataforma única eu acho que ela tem muito mais proveito que a gente possa tirar dessa ferramenta do que a gente realmente usa. Então entendo que é um canhão e estamos usando um pedacinho dele só, mas ainda tem oportunidade de melhoria também. Mas já é um grande avanço perto do que a gente tinha. (E7)

Além da utilização dessas ferramentas de comunicação, a maior parte dos gestores informou acreditar que o meio de comunicação principal e mais importante entre eles e as diversas áreas do RH, incluindo Gestão de Talentos e TD&E, são os *Business Partners*.

Na verdade o nosso contato, o nosso *focal point* para essas informações nem é Gestão de Talentos, o gestor dessa área não é o nosso *focal point*. O nosso *focal point* é o nosso *Business Partner* mesmo, que está todas as semanas com a gente nas reuniões de terça-feira. 95% das nossas informações vêm pelo BP. Então tem que ter esse intermédio e não pela área de Gestão de Talentos. (E2)

Já segundo os gestores E1 e E3:

Eu acho que quando for falar de avaliação de *performance* pode-se muito bem falar de questões de treinamento e também acho que os *Business Partners*. Os BPs devem ir para as áreas e voltarem após a avaliação de *performance* com os treinamentos definidos para suas áreas. Porque ali eles vão ver a estratégia da área, vão discutir com a direção da área a estratégia, vão discutir o que tem de *budget* e o que não tem. Quais são as premissas, o que já tem de treinamento realizado o que não tem, o que posso fazer interno ou não e depois vem já com um filtro para área de Treinamento e por fim a área de Treinamento dependendo ou não, pode fazer mais um filtro, uma análise maior e daí a partir dali segue com esse plano. Então assim treinamento via *webex*, comunicação conectada a avaliação de *performance* e ter definidos junto aos *Business Partners* algumas *deadlines* e premissas. (E1)

[...] Eu tenho trabalhado muito através da nossa consultoria do RH, do *Business Partner*. Claro que há sempre possibilidades de você melhorar, mas a concentração através do *Business Partner* eu acho que ajuda. Como esse *Business Partner* não conversa só comigo dentro da área, ele conversa com outros gestores, eu acho que ajuda a gente a canalizar um pouco melhor e com isso ver quais são as sinergias e focar nessas necessidades mais sinérgicas. Então eu acho que você ter um canal de comunicação ajuda nesse sentido. Logicamente não há nenhum impedimento de contatos mais diretos, mas ter um canal acho que é sempre bom.

Os gestores E4 e E8 também levantaram a importância do intermédio do BP:

Eu tenho um *Partner* e a gente conversa bastante, lógico que ele faz a ponte com a área de Treinamento, faz a ponte com as outras áreas.

[...] isso não significa que eu consiga tudo que eu quero, mas significa que eu converso sobre tudo o que eu quero.

[...] Acho que é muito e-mail mesmo, a gente troca muito e-mail, a gente conversa, se precisa pega o telefone, mas principalmente e-mail e o *Partner*. (E4)

Entro em contato com a área de RH e tento passar essa necessidade, isso é muito através, não é diretamente com a área de treinamento de RH, é através da nossa *Business Partner*. Que a gente sempre está conversando com ela a respeito do desenvolvimento da equipe e no momento que há alguma necessidade nova ou diferente a gente passa essa necessidade para ela e ela decide como vai ser tratado. (E8)

A alta demanda de assuntos a serem tratados com os *Business Partners* de RH foi citada por alguns gestores como uma dificuldade para abordar assuntos relativos ao treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores. Segundo o gestor E1, os BPs são fonte para a área de Treinamento desenvolver os programas de treinamento e desenvolvimento, no entanto, na visão dele há oportunidades de melhoria, pois o *Business*

Partner tem muito foco em custo, em *headcount*, contratação e desligamento. De maneira similar o gestor E6 constatou:

A minha *Business Partner* está sempre ocupada, é grande a área, então eu vejo que a gente não dedica muito tempo para isso, não sei se é nós, porque ela está com uma carga enorme, então talvez seja isso, mas eu acho que não é o suficiente. Tem tanta coisa quando eu falo com ela, são tantos assuntos para tratar, muda tanto e as áreas são grandes que eu acho que deveria ter um canal direto com a área de treinamento. (E6)

Para as equipes de trabalho, a comunicação das premissas e ações de TD&E é feita pelos próprios líderes de equipe através da comunicação em cascata. A comunicação em cascata é um processo de comunicação hierárquico e vertical, as informações são passadas primeiramente aos mais altos níveis de gestão que devem cascatear a informação a seus subordinados e assim por diante. De acordo com o gestor E3, a comunicação em cascata assegura que as informações chegarão a todos os níveis da organização:

Normalmente nós fazemos aqui a comunicação em cascata, nós adotamos aqui na área, como uma forma eficiente de ter certeza que a comunicação permeia por toda a organização, ou seja, minhas comunicações geralmente são através da nossa estrutura das lideranças para ter certeza que chega até o final. (E3)

Grande parte dos gestores relatou realizar reuniões periódicas com os seus subordinados diretos a respeito de assuntos relacionados à TD&E, os quais fazem o mesmo com suas equipes, como se pode observar nos relatos a seguir: “Tento fazer uma vez por mês, às vezes passa, e eu passo para todo mundo, dou essa mensagem, e os meus gerentes cascateiam, fazem a mesma coisa, acredito que eles reforçam em todas as reuniões, mas eu procuro fazer algumas diretas e conecto as pessoas” (E6). “Eu tenho uma reunião semanal com a minha equipe [...] os meus três mensalistas são responsáveis pelas três áreas, eles fazem reuniões diárias também com a equipe deles. Eles desdobram essas informações com os seus funcionários, resolvo com eles e eles com os demais, e a informação chega ao primeiro nível da fábrica” (E2). “Eu chamo os meus diretos, passo pra eles as oportunidades que a gente tem, passo pra eles o que a gente pode estar fazendo. Peço para eles desdobrarem com a equipe e marco uma data e a gente rediscute tudo isso e gera essa necessidade para o RH” (E4). “Geralmente é assim, e-mail e semanalmente a gente tem uma reunião na qual todos discutem. E obviamente sob demanda, sempre tem algum colega ou outro que tem uma demanda particular” (E8).

A comunicação regular com a equipe de trabalho também foi abordada pelo gestor E7 como fator importante para o alinhamento dessas informações:

Tenho comunicação diária com a equipe, apesar da distância, e geralmente ações específicas eu trabalho individualmente com cada um. Tenho formas de comunicação, momentos de comunicação individuais com cada um e também regularmente uma comunicação com o grupo. Essas questões específicas de cada um eu trabalho individualmente e à medida que for necessário a gente alinha com o grupo como um todo. (E7)

Em relação à eficácia e eficiência da comunicação com os gestores, os colaboradores de equipes, através do questionário aplicado, apontaram que 32,1% concordam parcialmente, seguido por 21,4% que concordam plenamente e 21,4% que não concordam nem discordam da afirmação, verificou-se um RM de 3,40, conforme gráfico 10 a seguir:

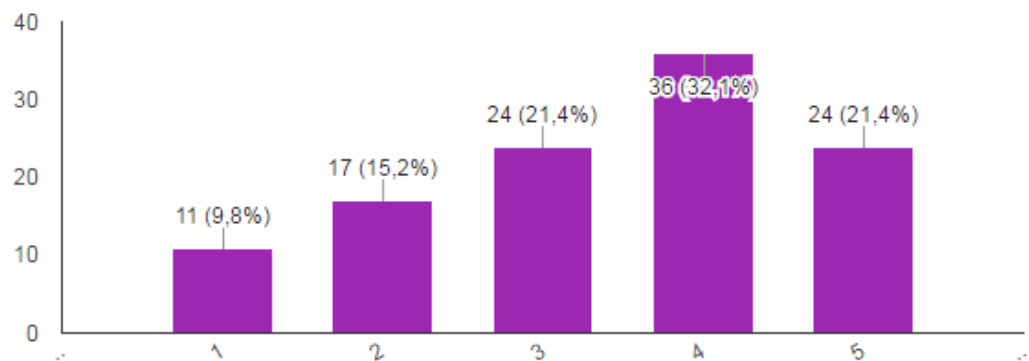


Gráfico 10 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero a comunicação com o meu gestor eficaz e eficiente.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Os gestores, quando questionados a respeito da comunicação da empresa sobre ações de TD&E, informaram acreditar que seja adequada e efetiva, no entanto, tem possibilidade de melhoria. Para o gestor E8, é efetiva, no entanto, falta um acompanhamento mais periódico por parte dos *Business Partnes*, para gerar um cronograma mais organizado das necessidades. De acordo com o gestor E2 questões relacionadas a prazos devem ser revistas.

Essa parte eu acho que é uma parte que deixa a desejar um pouco ou teria oportunidade de melhoria. Porque na verdade pela proximidade do nosso *Business Partner*, pelo nosso empenho, aqui embaixo na manufatura, e talvez um pouco até pelo meu tempo de casa, a gente não espera muito a gente corre atrás. As informações que vêm pra nós são poucas, incompletas, muitas vezes, e fora de prazo também. Porque prazo é uma coisa importante pra nós da manufatura. Então assim, esse tipo de informação vem muitas vezes ou já marcado e aí não dá tempo de remarcar, vem sem uma consulta prévia, ou não vem muitas vezes ou vem incompleta. Ela existe, não posso dizer que não existe, mas é um ponto aonde eu

vejo uma oportunidade de melhoria. Mas eu vejo a companhia como uma empresa que sim investe em treinamento e desenvolvimento muito, muito além de outras empresas aí fora. [...]

O planejamento para manufatura, essa é a nossa particularidade, senso de urgência pelo tamanho do departamento. Então se eu pudesse dar uma sugestão seria antecipar essa comunicação junto à manufatura por causa desse senso de urgência. E eu acho que a gente poderia ter melhores resultados. [...]

Então como administrar tudo isso sem deixar de fazer, o que é importante? Velocidade, a resposta é velocidade de organização, velocidade de ajuda na organização. Então eu acho que a gente poderia melhorar nisso, nos anteciparmos aos possíveis problemas, sentar em Janeiro e ter um calendário. Todas as ideias pelo menos discutidas, a gente discute os eventos que vão ocorrer ao longo do ano, treinamentos, etc, essa comunicação poderia ser melhorada. (E2)

De forma similar E4 e E10 abordaram a organização em relação ao tempo como fator de melhoria para a comunicação dessas ações.

Eu acho que a empresa está melhorando a comunicação dela. É lógico que eu como diretor acabo tendo mais acesso à informação do que os demais funcionários, mas acho que a empresa está usando os canais de Intranet, coisas semelhantes, para fazer essa divulgação. Então ela está melhorando bastante essa divulgação, talvez a aderência não seja tudo que se espera ainda. Eu acredito que tem uma questão de *timing*, tem uma questão de uma série de coisas, de se organizar em relação ao tempo, muitas vezes o tempo do RH não é o tempo da área. Então essas coisas eu acho que ela acaba complicando, porque o RH acaba marcando e as pessoas na verdade tem outros compromissos, muitas vezes no horário. Mas eu vejo que o RH ele tem procurado, esses treinamentos, quando vem do RH, porque tem outros treinamentos que não são especialmente do RH, mas ele tem dado várias datas e isso tem facilitado bastante à adesão nesses treinamentos. (E4)

[...] hoje infelizmente a gente acaba trabalhando muito em cima das datas. Se a gente conseguisse ter um planejamento anterior, conseguisse fazer um cronograma, o mundo perfeito não existe, eu sei disso, mas a gente acaba trabalhando muito em cima das datas, então o treinamento é semana que vem e essa semana você tem que estar elegendo as pessoas, tem que estar vendo quem vai fazer o que, mandando planilha para o RH ou para o diretor para ele mandar para o RH para definir tudo isso. Então é tudo muito corrido, eu sei, conheço todos os porquês que tem sido assim, mas se pudesse ser melhor seria muito legal. Até para a gente poder se planejar melhor. (E10)

O gestor E3 acredita que a maneira de garantir que a informação chegue a todos os níveis da empresa, além da melhor utilização de algumas ferramentas, seja principalmente a formalização da metodologia de comunicação em cascata.

[...] eu acho que nós aqui como empresa podemos evoluir ainda na utilização mais da Intranet. A nossa intranet ainda é muito restrita como uma página, digamos assim muito de links e não de comunicação propriamente dita. Acho que a gente pode transformar a intranet em uma ferramenta mais de dia a dia em uma comunicação mais dinâmica. [...]

Muitas vezes quando a gente fala em aprimoramento de processos de comunicação a gente acaba caindo nas ferramentas de comunicação, mas acho que mais importante que a ferramenta de comunicação é atitude de comunicar. A ferramenta ela pode ser

um potencializador, um auxiliar, mas não adianta você ter a ferramenta se você não tem atitude. Acho que o principal aspecto é de trabalhar a atitude de comunicar e muitas vezes significa uma disciplina, uma metodologia da forma como que se comunica, como que se fala, para depois a gente chegar à ferramenta. Então eu acredito muito na estruturação da comunicação por cascata, porque você tem certeza que essa comunicação está passando por todos os níveis da empresa. As comunicações muitas vezes massivas acabam esquecendo-se de passar por algum canal, então eu acho que a utilização da comunicação em cascata de uma maneira mais formal pode auxiliar bastante a melhorar a comunicação. O que não está ruim, eu acho que a comunicação da empresa não é uma comunicação ruim, truncada, mas sempre há espaço para melhorar. (E3)

O gestor E1 apontou acreditar que as informações não devem ser difundidas somente através da comunicação em cascata (*top down*), mas também deve haver campanhas do RH para os colaboradores de todos os níveis hierárquicos. Ele informou acreditar que as informações são bem divulgadas para o setor de RH e o primeiro nível de gestão, no entanto, acredita que deva existir campanhas de comunicação específicas voltadas aos demais funcionários para difundir a informação. Para ele, as soluções para os funcionários sem acesso a computador seriam os murais e as reuniões periódicas com todos os líderes de fábrica e seus subordinados. Já para os demais funcionários poderiam ser enviados e-mails periódicos específicos elucidando as características do método de aprendizagem e do modelo 70:20:10.

O gestor E6, de forma similar ao gestor E1, constatou que a comunicação em cascata é eficiente para atingir todos os funcionários da empresa, no entanto, é necessário que sejam realizadas campanhas específicas para os demais níveis hierárquicos. Além disso, acredita que deve haver um contato mais direto e planejado entre os gestores das áreas e os responsáveis pela área de TD&E, pois são eles que possuem o conhecimento específico sobre essas ações de desenvolvimento.

Eu acredito que pela comunicação em cascata chega a todos os níveis da empresa, mas eu acho que temos que fazer mais barulho nisso. Eu acho que faz uma reunião e deu, não acho que seja assim, acho que é uma coisa que tem que bater mais, então às vezes uma comunicação era feita uma vez só, acho que não, tem que repetir ela várias vezes. [...] Eu acho que dá para melhorar, é uma forma, é a mais comum que tem, não tem nada de novo ali, mas eu acho que deveria ser explorado mais. Mais pela intranet, mais comunicados, passar mais informações pelos murais, e tal, acho que esse é um ponto que nós poderíamos melhorar. [...]

Eu sei que é difícil, é puxado, nós tínhamos uma equipe maior também em treinamento, mas eu acho que focar no mínimo duas vezes por ano uma pessoa de treinamento tinha que sentar com a área, colocar os gerentes juntos e fazer uma reunião, isso é o mínimo, se puder mais melhor, mas duas vezes por ano, uma vez por semestre tinha que fazer. Fazer o planejamento, só ouvir, ouvir eles, ela vai alinhar, vai entender a necessidade melhor e vai oferecer coisas melhores aqui. Fazer uma troca de informação. A gente ganharia muito assim, isso eu sinto falta. (E6)

O RM dos colaboradores de equipes, ao serem questionados sobre a eficiência da comunicação da empresa e os meios de comunicação por ela adotados, foi de 3,33. Responderam de forma similar aos gestores, a maioria (35,7%) apontou concordar parcialmente, seguido por 25,9% que não concordou nem discordou da afirmação. Conforme gráfico 11 a seguir:

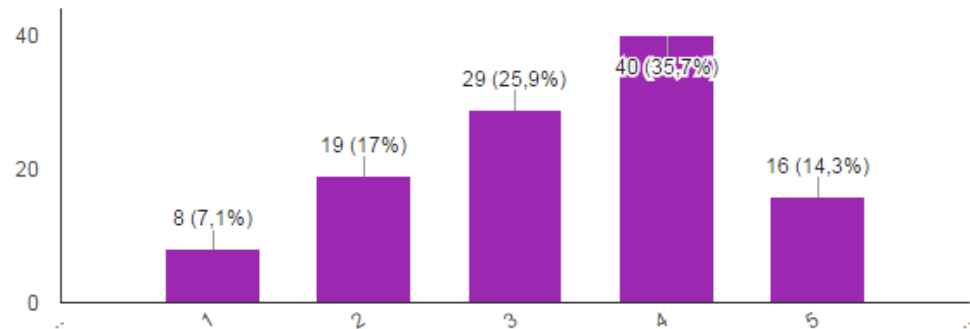


Gráfico 11 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero eficientes a comunicação da empresa e os meios de comunicação por ela adotados.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Já quando questionados especificamente sobre a eficiência da comunicação da empresa sobre as ações de TD&E, os colaboradores de equipes demonstraram certa divergência nas respostas e um RM mais baixo de 3,05. 29,5% concordaram parcialmente com a afirmação, seguido por 27,7% que discordaram parcialmente e 26,8% que não concordaram nem discordaram, conforme gráfico 12:

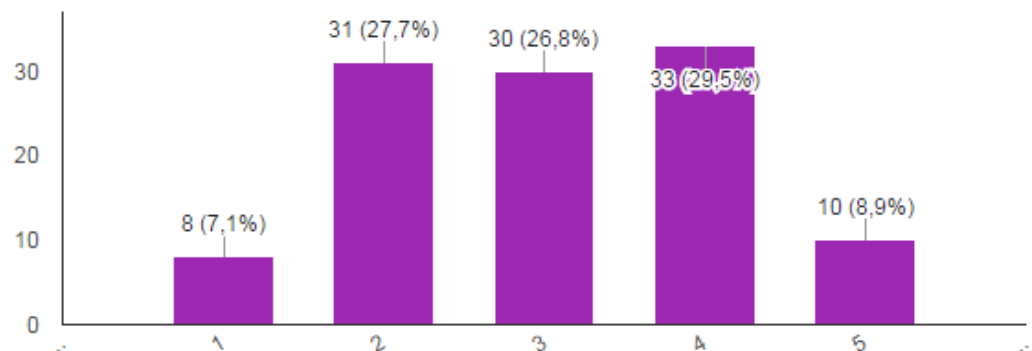


Gráfico 12 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Considero eficiente a comunicação da empresa sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

O método, as ferramentas e os meios de comunicação adotados pela empresa, de modo geral, foram apontados pelos gestores e colaboradores como adequados, efetivos e eficientes. No entanto, a comunicação das ações de TD&E possuem oportunidades de melhoria relacionadas principalmente a alinhamento de prazos, formalização e planejamento.

4.1.4. Atuação do Gestor

Além do papel do gestor no cascadeamento das informações sobre as ações e premissas de TD&E para suas equipes, os líderes têm responsabilidades fundamentais na gestão de pessoas e no treinamento, desenvolvimento e educação de suas equipes. Gil (2009) conceitua que Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

A “moderna” administração de pessoal (RH) é tida atualmente como uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Uma responsabilidade de linha, pois se espera que cada *manager* da empresa responda diretamente pela administração de suas equipes de trabalho; e uma função de *staff*, pois cabe à área de RH estabelecer diretrizes, normas e critérios de como administrar as pessoas (MARRAS, 2012, p. 15).

São os gestores que irão realizar a avaliação de desempenho adotada pela empresa e definir juntamente com seus colaboradores as metas de desenvolvimento a serem atingidas, além disso, toda avaliação de eficiência e eficácia das ações de TD&E são realizadas pelos líderes em conjunto com suas equipes ao final de cada ciclo. Os gestores são responsáveis pela priorização das pessoas para os treinamentos formais oferecidos pela Universidade Corporativa, treinamentos específicos das áreas de negócio e Programas de Incentivo à Educação e Idioma de acordo com o orçamento disponível.

Para Vieira (2007), faz parte das atribuições dos gestores orientar e acompanhar o desenvolvimento das equipes de trabalho, porém em função da pressão para superar metas e alcançar resultados eles acabam dando preferência a outras tarefas. O autor aponta que o papel de Desenvolvimento de RH não se restringe a um conjunto de ações localizadas exclusivamente num Departamento de RH. “Considera-se gestor de pessoas todo profissional encarregado de gerenciar uma equipe, seja de finanças, seja de produção; seja de marketing ou de materiais” (VIEIRA, 2007, p. 9). De acordo com Durante (2006), o gestor também é educador de suas equipes de trabalho.

[...] espera-se que o gestor seja um impulsionador aos geridos, alguém que guie a conduta deles no sentido de levá-los a atingir a autonomia, a flexibilidade, o desenvolvimento humano em sua totalidade, não no sentido de manipulá-lo apenas aos interesses da organização. Se assim for, a vantagem para a organização é consequência desse processo, porque a aprendizagem, o conhecimento do trabalhador, traduzir-se-á em melhoria no processo de trabalho, na resolução de um problema com criatividade e até na criação de um novo produto ou serviço. Saliento a atuação do gestor como educador que, embora de forma superficial e muito implícita, está presente na literatura administrativa. Se o ambiente de trabalho é um espaço educativo, se o gestor, a partir da sua prática, influencia a atuação, a postura, o desenvolvimento e a aprendizagem do trabalhador, tudo leva a crer que a prática do gestor educa o trabalhador (DURANTE, 2006, p. 20).

Quando questionados a respeito de suas responsabilidades nos processos de TD&E de suas equipes os gestores citaram principalmente a definição de metas de desenvolvimento, avaliação de desempenho dos colaboradores, avaliação da eficácia das ações de TD&E e dar *feedbacks* constantes para a equipe. “Então acho que primeiro é ter objetivos claros, metas claras, segundo processos bem definidos e bem desenhados e que permitam que eles consigam contribuir na melhoria desses processos” (E8). De acordo com o gestor E1:

Primeiro eu vou ter que definir e ter claras as metas, o que a minha área tem como meta, o que o meu colaborador tem como meta e como que eu vou fazer com que eles alcancem esses *gaps*, para alcançar essas metas. Essa é uma primeira análise, onde que eu vou desenvolver ele, se vai ser através de um treinamento formal, de um *mentoring*, vai ser *on-the-job*, vai ser um projeto, vai ser um estudo fora, vai ser ele se colocar numa situação mais complicada para se expor. Eu acho que vai muito do gestor isso daí, é claro que na contrapartida também do colaborador, se estamos falando que o colaborador é responsável pelo seu desenvolvimento, o gestor vai ser toda a base, só que se o colaborador não quiser, ele não vai realizar. Então por parte do gestor tem toda análise, formulação de metas que ele tem a atingir, a análise de *gaps* da pessoa, isso ele tem que fazer, e óbvio o que o colaborador vai trazer mais coisas, ou entender que não é isso ou é isso. Do gestor é fundamental saber o que se quer para a sua equipe, se eu não sei o que eu quero eu não consigo devolver ninguém. (E1)

O gestor E3 também citou como suas principais responsabilidades o acompanhamento do desenvolvimento da equipe e prepará-la para o futuro.

Uma das principais atividades ou responsabilidade de um líder é acompanhar o desenvolvimento da sua equipe. Eu acho que uma avaliação de desempenho, ela não se restringe àquelas datas formais que nós temos no sistema. Acho que ali é uma formalização daquilo que a gente faz ao longo do tempo. Então é muito importante estarmos sempre avaliando como nós como equipe estamos desenvolvendo, como os indivíduos estão se desenvolvendo, quais são os *gaps* que nós temos, quais as necessidades que nós temos agora e principalmente as necessidades que vamos ter no futuro porque temos que preparar a nossa equipe para o futuro. E suprimindo, junto com a empresa, buscar formas de suprir esses *gaps* de conhecimento que nós temos. (E3)

O gestor E6 informou acreditar que o *feedback* é fundamental e deve-se deixar claras as metas e objetivos para os colaboradores. O gestor E4 apontou que a avaliação de desempenho adotada pela empresa privilegia muito a avaliação das entregas a serem feitas pelos funcionários, no entanto, o *feedback* periódico por parte do gestor e subordinado pode ser uma forma de suprir a avaliação das ações de desenvolvimento.

O Ranking Médio de concordância dos colaboradores das equipes quanto a periodicidade do *feedback* com os gestores foi de 3,23. As opiniões foram bastante divididas, enquanto que 26,8% apontaram concordar parcialmente com a afirmação, 24,1% não concordaram nem discordaram e 23,2% discordaram parcialmente, conforme gráfico 13:

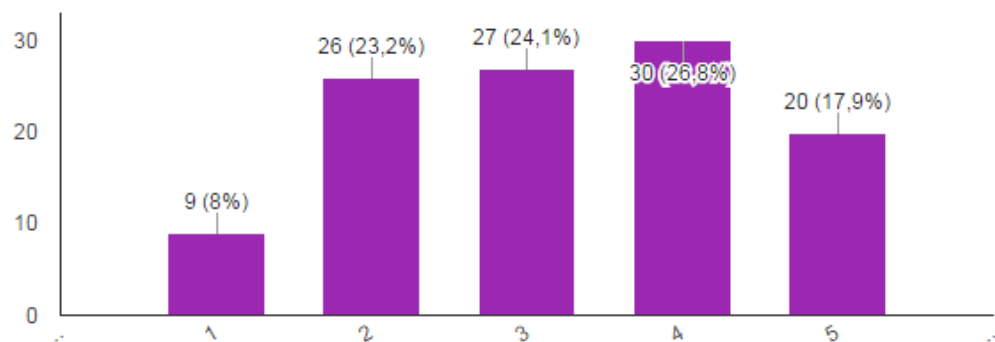


Gráfico 13 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Tenho feedbacks periódicos com o meu gestor.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Além do acompanhamento através das avaliações e *feedback*, os gestores são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento de atividades *on-the-job* que representam 70% do aprendizado de acordo com a metodologia adotada pela empresa e atuarem como *coaches* e/ou mentores de seus subordinados que é parte da abordagem dos 20%.

O processo de *coaching* busca aprimorar nas pessoas seu desempenho e sua capacidade de aprender. Implica fornecer *feedback*, mas também usa outras técnicas, como motivação, questionamentos eficazes e a adequação do estilo de gerenciamento do *coach* à prontidão dos *coachees* para se dedicarem a uma determinada tarefa. Esse processo baseia-se em ajudar o *coachee* a se ajudar por meio de uma interação dinâmica – o *coaching* não depende de só uma pessoa que diz o que, como fazer e que dá instruções. (Landsberg, 1996)

Kishore (2013) apresenta em seu estudo o conceito tradicional de *mentoring*, no qual as relações de desenvolvimento eram estruturadas com alguém mais experiente e hierarquicamente superior, guiando e orientando um funcionário menos experiente dentro da

organização. Forcellini, Tolfo e Vicentini (2010), com base nos estudos de Krausz (2006) e Merlevede e Bridoux (2004), apresentam um conjunto de aspectos que diferenciam *coaching* e *mentoring*. Sobre o *mentoring* destacam que o foco concentra-se na pessoa, no desenvolvimento pessoal e da carreira. O mentor prepara uma pessoa (mentorado) para fazer um trabalho (antes que a pessoa realmente precise executar o trabalho). É algo em longo prazo, orientado para a carreira.

Já o *coaching*, os autores destacam, tem foco no uso das habilidades e no desenvolvimento de competência para o emprego atual.

O *coach* age quando a pessoa (*coachee*) tem o conhecimento, mas não obtém os resultados. Em curto prazo: capacita a pessoa a obter resultados diretos, ser orientada para agir, resolver problemas de competência, e oferecer ajuda no dia-a-dia para que o trabalho seja feito segundo os padrões (ou de modo superior). (FORCELLINI, TOLFO e VICENTINI, 2010, p. 3).

Os gestores entrevistados apontaram a importância de sua atuação como *coach* e/ou mentor para o desenvolvimento de suas equipes. De acordo com o gestor E5, o seu papel principal é de orientação e *coaching* para com seus colaboradores. “Não dando, ensinando eles ou fazendo por eles e também não direcionando eles, mas sim orientando e na verdade com perguntas para que eles tragam as respostas que eles mesmos já sabem, mas talvez eles não consigam visualizar” (E5). O gestor E9 também citou sua atuação como *coach* “[...] é uma característica minha, de estar me disponibilizando como *coach* do grupo, estar passando o meu conhecimento, ou seja, que eles possam estar sempre, a cada dia, aprendendo alguma coisa nova, também disponibilizando recursos para tudo àquilo que for possível”.

O gestor E2 de forma similar abordou sua atuação como *coach* e mentor para os processos de desenvolvimento de sua equipe e avaliação dos mesmos. O entrevistado E6, por sua vez, apontou investir em *coaching* daqueles que ele identifica como talentos potenciais da empresa.

Eu acho que esse é o que dá mais resultado ainda, é o *coaching*, eu tenho um grupo que e dou *coaching* aqui, que só nesse grupo tem um estagiário, tem dois supervisores, tem engenheiros. Quando eu percebo que é um potencial então eu procuro trabalhar com essas pessoas diferentemente. Tratá-los diferentemente, dar desafios diferentes, cobrá-los diferentemente. (E6)

E3 abordou que sua responsabilidade principal é organizar o conhecimento e garantir as condições para a equipe realizar suas tarefas.

Primeiramente o meu papel de gestor é dar à minha equipe as condições para que eles realizem as tarefas que nós temos que realizar isso inclui também conhecimento. Então a minha tarefa é primeiro organizar aquele conhecimento que nós temos em casa de forma a fazer com que este conhecimento esteja disponível e acessível a todos da equipe. Seja isso através de ações de *mentoring*, seja isso através de treinamento *on-the-job*. E buscar formas de suprir aquilo que nós não temos. Seja isso através de novos treinamentos, de trazer conhecimentos novos, buscando esse conhecimento fora da empresa ou em outras unidades da companhia e de forma que isso esteja ao alcance de todos da equipe. (E3)

Para os colaboradores de equipe, a atuação dos gestores como *coaches* e/ou mentores não se mostrou clara, pois dos 112 respondentes, 27,7% não concordaram nem discordaram da afirmação, seguido por 21,4% que concordaram parcialmente e 20,5% que discordaram parcialmente, tendo como resultado um RM de 3,01, conforme gráfico 14:

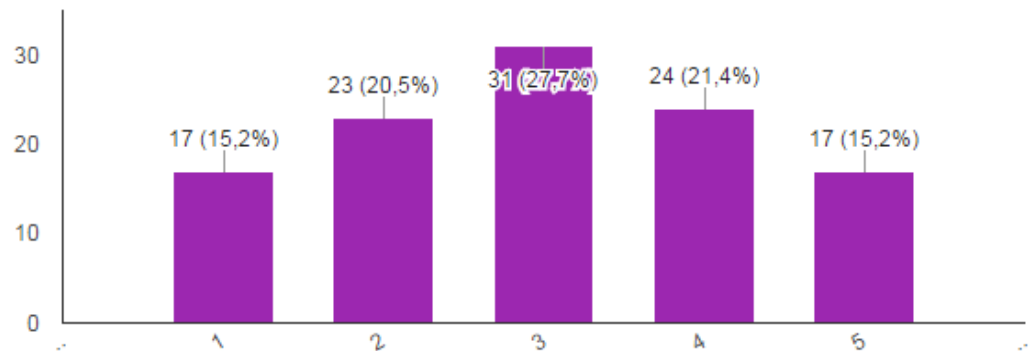


Gráfico 14 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor atua como um coach e/ou mentor em meu desenvolvimento.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Tal resultado demonstrou que existe uma oportunidade de melhoria para a empresa no que tange o esclarecimento a respeito das ações de *coaching* e *mentoring* para os funcionários e gestores. Percebe-se que ao mesmo tempo em que os gestores identificam-se como mentores e *coaches* de suas equipes os colaboradores não apontaram ter a mesma percepção. No entanto, a maioria dos colaboradores (28,6%) afirmou concordar parcialmente com fato de o gestor ter papel fundamental no seu desenvolvimento, seguido por 25,9% que concordou plenamente, indo de encontro com o que é proposto pelas premissas de TD&E da empresa em questão, resultando em um RM mais elevado de 3,48, conforme gráfico 15:

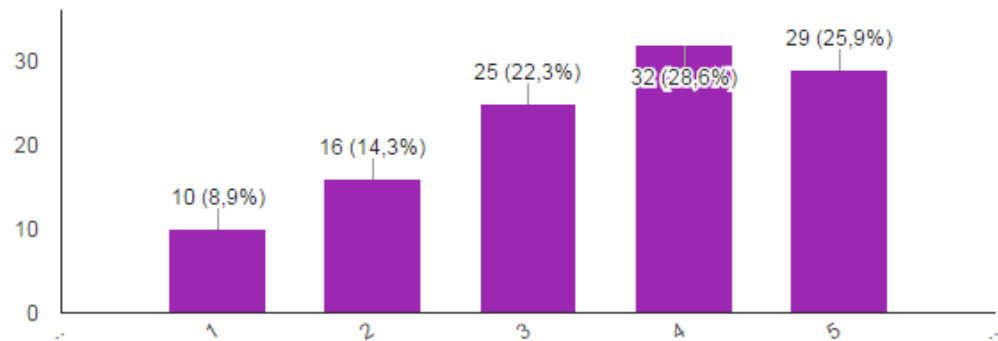


Gráfico 15 - Concorrência dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor tem papel fundamental em meu desenvolvimento.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

O papel principal citado pela grande maioria dos gestores foi sua atuação como facilitador, que envolve planejamento, alocação de recursos, entre outros. “Meus gerentes fazem papel de gestor com as pessoas, nós somos *coaches* desses caras, gestor para ter sucesso tem que ter uma equipe de alta *performance*. Então ele tem que fazer papel de *coach* e facilitar o desenvolvimento das pessoas, identificar e facilitar esse aspecto, isso que é fundamental” (E6). De acordo com E2:

Eu vejo que o meu papel é o papel de facilitador, o meu papel é a busca do treinamento, é a busca das datas, a busca das melhores datas, a busca de *budget*, e um quesito muito importante é, por exemplo, nós temos uma equipe relativamente pequena se comparar com o tamanho da fábrica, é uma equipe de 23 pessoas [...] se eu coloco duas ou três pessoas ao mesmo tempo em treinamento eu sofro com isso. Muitas vezes eu não tenho pra repor, eu vejo que aí tá a minha tarefa, é minha função. Eles não tem que se preocupar com isso, quem tem que se preocupar sou eu, de remanejar a equipe de uma maneira que eu consiga sim colocar 3, 4 pessoas, quantas forem necessárias para serem treinadas. [...] Então datas, o próprio treinamento, custo e a liberação deles para treinamento, esses quatro pontos são fundamentais, eu vejo que esse é o meu papel. (E2)

Segundo o gestor E4, seu maior papel é como facilitador e multiplicador, através de seu conhecimento, abrangência e formação de sucessores, mas principalmente como apoiador, intermediando, gerando a necessidade, dando condições e recursos na medida do possível para que a equipe possa se desenvolver, além de mostrar o valor agregado dessas ações de TD&E. Para o gestor E7, o líder tem como uma de suas atividades, direcionar o recurso que a empresa dispõe para a pessoa correta no momento certo e que faça sentido realmente no plano de carreira de cada colaborador esse investimento. O gestor E8 destacou que uma de suas principais funções é ajudar os colaboradores a desempenharem seu trabalho, organizar a

equipe e mostrar para eles que quem os limita são eles mesmos, dessa forma se eles buscarem o seu desenvolvimento, eles irão construir o seu próprio caminho.

Ainda segundo E8, ser facilitador significa fazer com que os colaboradores construam o seu próprio caminho e queiram seguir aquele caminho e atingir um objetivo comum de desenvolvimento para eles e para a empresa. A gestora E10 constatou que suas responsabilidades são principalmente distribuir as verbas, alocar as demandas com transparência, ser um *coach* e identificar os potenciais líderes da empresa. De acordo com E9 sua principal diretriz é atuar como um facilitador:

O que de melhor eu posso fazer, além das entregas que eu tenho, é poder facilitar para a minha equipe ter acesso às informações, que eles possam trazer e receber um *feedback* sempre, ter respostas para as questões que eles têm e se eu não tiver essa resposta que essa resposta apareça de uma forma ou de outra. Abrir os caminhos, buscar, tentar disponibilizar recursos, fazer com que eles possam chegar nessa informação, para mim esse é o mais importante, é ser realmente um facilitador. (E9)

Para os colaboradores de equipe, o RM de concordância sobre a atuação do gestor como facilitador de seu desenvolvimento foi 3,24. 25% concordaram parcialmente com a afirmação, enquanto 24,1% não concordaram nem discordaram e 20,5% concordaram plenamente, conforme gráfico 16:

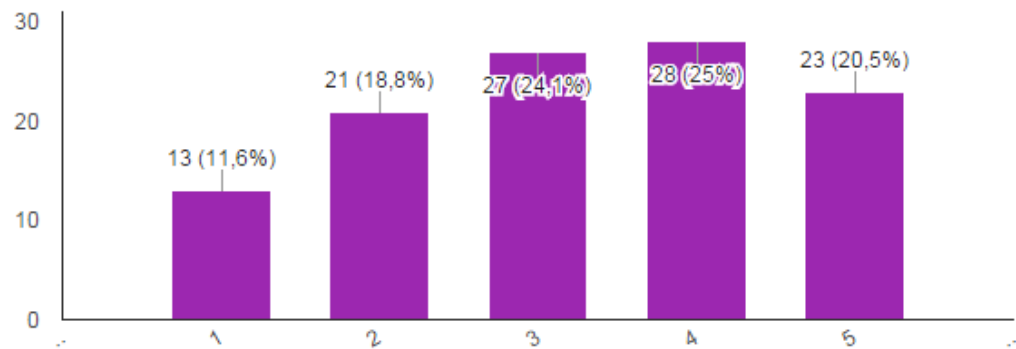


Gráfico 16 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Meu gestor atua como um facilitador em meu desenvolvimento.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Antonello (2005) aponta que para os gestores, exercer o papel de mentor ou tutor resulta em benefícios positivos para sua própria aprendizagem, pois exige pensar sobre a sua própria prática; o faz justificar ou mudar como faz coisas e exige o manter-se atualizado. Alguns gestores constataram que ao longo dos processos de TD&E, planejamento,

comunicação e avaliação das ações, ocorre um aprendizado duplo, não somente o colaborar aprende e se desenvolve, mas o próprio líder também. Para o gestor E4 não há dúvida de que esse aprendizado seja duplo, pois os especialistas são os próprios colaboradores das equipes. Já o gestor E6 acredita aprender ainda mais do que ensinar, pois é através dessa interação com os funcionários mais novos que ele entende cada vez mais as pessoas, os detalhes e se atualiza.

4.1.5. Atuação da Equipe

No processo de aprendizagem e desenvolvimento na empresa, objeto análise desse estudo, não somente a área de TD&E e o gestor têm papéis e responsabilidades, mas os colaboradores das equipes são igualmente responsáveis pelo sucesso das ações e seus resultados. São responsáveis, juntamente com seus líderes, a definirem as metas de desenvolvimento a serem atingidas no ciclo de avaliação corrente. Além de garantir o desenvolvimento de todas as ações *on-the-job*, aprendizado por compartilhamento de conhecimento e relação interpessoal, seja ele com pessoas de níveis hierárquicos mais altos ou baixos, além de assegurar sua participação nos treinamentos formais para os quais são indicados.

Os gestores apontaram que uma competência essencial para o sucesso do aprendizado de seus colaboradores é autodesenvolvimento. Conceitos como autodesenvolvimento ou autogestão de carreira se tornaram parte do vocabulário cotidiano das organizações e dos profissionais, tendo em vista a importância que é atribuída para que a empresa seja bem sucedida (Hartmann, 2012; Lacombe, 2006). De acordo com Dutra (2015) desenvolvimento significa o aumento das capacidades ou das possibilidades, já no autodesenvolvimento a responsabilidade por este processo evolutivo é do próprio indivíduo, através da busca pessoal de recursos e condições.

De acordo com o gestor E7, é de extrema importância que seu time busque o autodesenvolvimento e não só espere que a empresa traga alternativas de treinamento e desenvolvimento. Segundo ele, a busca pelo conhecimento e o interesse de aprofundar em alguma necessidade que o colaborador tenha, tem que ser inerente a sua própria função. A gestora E10 apontou que o principal elemento transformador tem que ser o próprio

colaborador para o seu desenvolvimento, pois independente da empresa em que estiver atuando ele vai levar o conhecimento adquirido consigo.

A afirmação que abordou autodesenvolvimento como competência fundamental para o sucesso profissional no questionário aplicado a colaboradores teve Ranking Médio de 4,49, conforme gráfico 17:

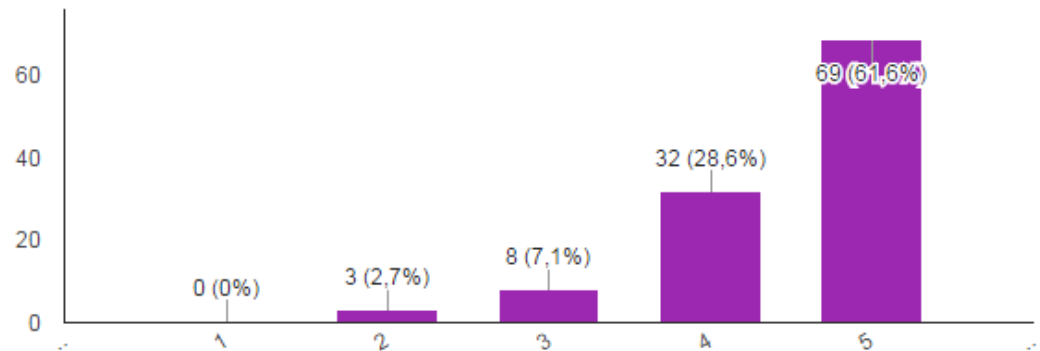


Gráfico 17 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Autodesenvolvimento é uma competência fundamental para meu sucesso profissional.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Características como pró-atividade, autonomia, comprometimento e disciplina também foram citadas pelos gestores como essenciais para que os colaboradores tenham sucesso em seu desenvolvimento e capacitação profissional. O gestor E2 acredita que também é papel da equipe apontar suas necessidades, possíveis soluções para supri-las e desdobrar o conhecimento entre seus colegas. “Conhecimento é pra ser dividido e tem que ser igual para todos” (E2). O gestor E3 de forma similar informou que acredita que o papel do colaborador é principalmente ser comprometido e multiplicar o conhecimento adquirido:

Acho que primeiro é o comprometimento, acho que todos nós como participantes de uma equipe temos que estar comprometidos e quando a empresa dispõe de recursos para aprendizagem acho que o comprometimento em maximizar esses recursos que a empresa está colocando. E também acho que serem multiplicadores dentro do seu entorno, isso é um ponto muito importante que o conhecimento ele se torne propriedade da equipe e não propriedade de um. Então a multiplicação também é muito importante. (E3)

Os colaboradores também apontaram concordar com o fato de a eficácia da capacitação depender de seu comprometimento, a afirmação que abordava essa característica atingiu RM de 4,71, a grande maioria (76,8%) dos respondentes concordou plenamente, conforme gráfico 18:

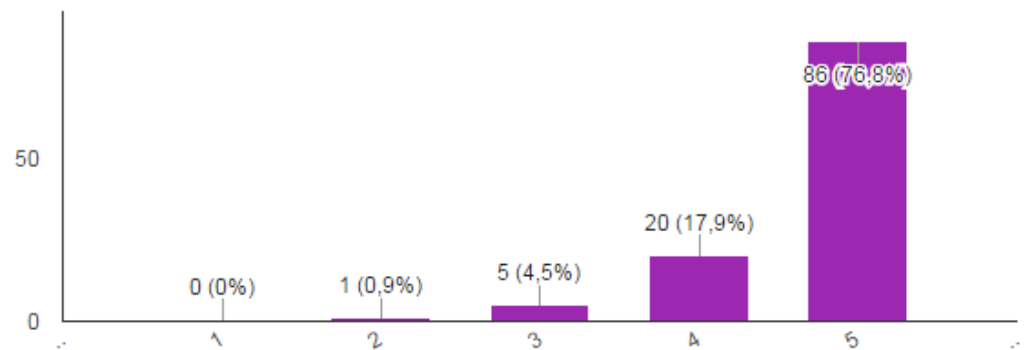


Gráfico 18 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: A eficácia da capacitação também depende de meu comprometimento.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

O investimento de recursos próprios dos colaboradores em TD&E também foi citado pelos gestores como fundamental para complementar o investimento feito pela empresa em ações de aprendizagem e desenvolvimento. O gestor E1 acredita que o colaborador seja responsável por sua própria carreira, em função disso é o principal interessado na sua capacitação profissional. Para a gestora E10, 50% do investimento deve vir do próprio colaborador como complemento aos 50% oferecidos pela empresa.

Então isso a gente sempre deixa aqui bem claro, a empresa está disposta a treinar as pessoas, a deixar nós todos cada vez mais especialistas naquela função que está desafiado a absorver, mas não esqueçam que tem os 50%. Não é porque a empresa está em uma fase de cortes de gastos que vocês não tenham que fazer treinamento, a obrigação de cada um é buscar por si só também. (E10)

Os funcionários também demonstraram acreditar que investir recursos próprios em ações de TD&E seja importante. A afirmação “Invisto recursos próprios em treinamento, desenvolvimento e educação” atingiu RM de 4,32 e 56,3% apontou concordar plenamente, conforme gráfico 19:

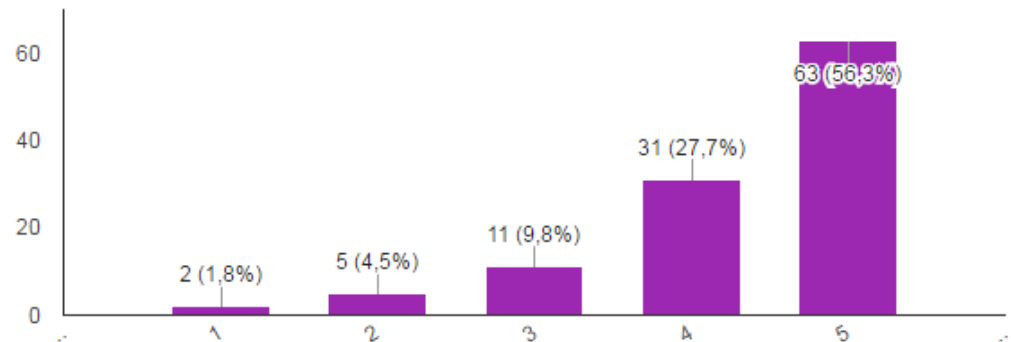


Gráfico 19 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Invisto recursos próprios em treinamento, desenvolvimento e educação.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

De acordo com a gestora E10, o investimento da empresa em TD&E apesar de essencial, também apresenta riscos. Existe a possibilidade de a empresa investir recursos e tempo em um funcionário e após ele adquirir o conhecimento e ter alto desempenho na função ser absorvido pelo mercado fazendo com a empresa perca esse talento e o investimento realizado. Segundo Lacombe (2012), para a organização os riscos de treinar e desenvolver pessoas são a saída de pessoas treinadas, ou seja, perda do investimento feito no funcionário a partir do momento que ele deixa a organização e a dificuldade de calcular o retorno do investimento em treinamento e desenvolvimento de colaboradores principalmente por ser um investimento no longo prazo.

As pessoas são peças fundamentais para a boa gestão. Mas conquistar o comprometimento dos colaboradores não é tarefa fácil. Treinar, repassar os valores, os objetivos e a cultura da empresa, orientar sobre os processos e os padrões de trabalho são atividades que consomem tempo. Muitas vezes, as empresas investem recursos no treinamento de seus funcionários e, muitas vezes, percebem que prepararam equipes para os concorrentes.

A retenção de talentos é, portanto, fator-chave para não perder os investimentos feitos em capacitação (MARTINS, 2014).

Programas de treinamento e desenvolvimento, por ser uma forma de investimento no funcionário por parte da empresa, são maneiras não somente de melhorar o desempenho da organização, como também valorizar o funcionário e fazê-lo vislumbrar uma carreira na organização, podendo resultar na retenção dos talentos que ali trabalham. Os colaboradores da empresa apontaram valorizar o investimento em ações de TD&E, a afirmação que abordava essa iniciativa teve o RM mais alto da pesquisa 4,87. 88,4% dos colaboradores concordaram plenamente com a afirmação, conforme gráfico 20:

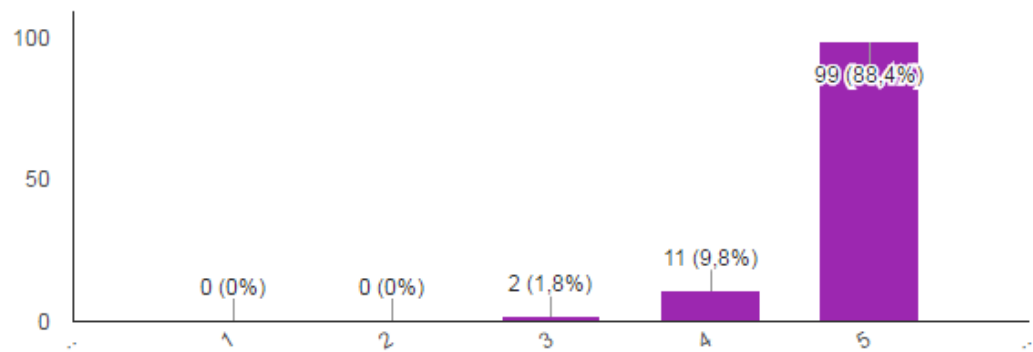


Gráfico 20 - Concordância dos colaboradores sobre a afirmação: Valorizo empresas que investem em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

Fonte: Questionário aplicado a colaboradores.

Tanto os gestores entrevistados, quanto os colaboradores que responderam o questionário, demonstraram valorizar as ações de TD&E, seus objetivos e resultados, pois o ativo de maior valor para a organização é o próprio capital humano. De acordo com Fitz-Enz (2001) as ações dos seres humanos é que geram valores a partir dos ativos das organizações:

As pessoas fazem as coisas acontecerem. Os equipamentos, os processos e a propriedade intelectual não são alavancados pelas suas capacidades inerentes, e sim pelas ações dos seres humanos. A aptidão, o conhecimento e a motivação dos funcionários geram os valores incrementais que residem dentro do potencial dos ativos organizacionais (FITZ-ENZ, 2001, p. 243).

Edvinsson e Malone (1998) apontam que toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individual dos empregados e gerentes estão incluídos no termo capital humano. Pode-se observar que o investimento em TD&E resulta em benefício mútuo, são benéficos para a organização que investe no desenvolvimento de seu capital humano visando atingir seus objetivos e para os funcionários que através dessas ações se desenvolvem pessoal e profissionalmente.

Albuquerque e Leite (2009) citam que como instrumento de desenvolvimento e formação de pessoal, o treinamento sempre será um recurso utilizado pela organização visando ao atendimento das necessidades e à conciliação dos interesses do binômio indivíduo-organização. Os autores ressaltam que treinar as pessoas cede espaço para desenvolvê-las e capacitá-las de modo a: acompanharem os processos; tornarem-se autônomas no que estão realizando; assumirem riscos; utilizarem o poder pessoal; desenvolverem a habilidade de trabalhar com flexibilidade e criatividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral analisar o papel e as responsabilidades dos gestores acerca do treinamento, desenvolvimento e educação e a disseminação do modelo 70:20:10 de ensino e aprendizagem junto aos funcionários das unidades brasileiras de uma indústria do setor agrícola. Pode-se considerar que o objetivo exposto foi atingido, dado que, os gestores entrevistados abordaram seus diversos papéis e responsabilidades nos processos e ações de TD&E dos colaboradores de suas equipes. Ademais, foi possível realizar a triangulação dessas informações com as premissas e políticas da área de TD&E e a percepção dos colaboradores acerca do processo de aprendizagem e desenvolvimento. Visando atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram definidos cinco objetivos específicos que foram atingidos através de análise do referencial teórico, observação direta na empresa, análise de documentos da área de TD&E, realização de entrevistas semiestruturadas com uma amostra de 10 gestores de equipes e aplicação de questionário para uma amostra de 30% dos colaboradores das equipes de trabalho que possuem e-mails corporativos.

O primeiro objetivo específico foi identificar e descrever o modelo de aprendizagem 70:20:10 utilizado na empresa. O modelo 70:20:10 se caracteriza pela classificação dos meios de aprendizagem em três diferentes abordagens. 70% da aprendizagem é resultado de experiências e aprendizado no ambiente de trabalho (*on-the-job training*), através de realização de tarefas, participação em projetos, solução de problemas e conversas informais com os colegas. 20% é resultado de relacionamento interpessoal, obtenção de *feedback*, observação das pessoas e do meio e atividades como *coaching* e *mentoring*. Finalmente, os outros 10% ocorre por meio de treinamentos formais como cursos, workshops, seminários, congressos, certificações técnicas, cursos de *e-learning* e leituras formais.

Pôde-se observar que o modelo adotado é utilizado pelos gestores na condução dos processos e ações de TD&E juntamente com as suas equipes. Apesar de alguns gestores relatarem não terem conhecimento formal/teórico a respeito do modelo, na prática as ações de TD&E se desenvolvem seguindo suas premissas. A variedade de oportunidades de desenvolvimento da empresa, característica do modelo 70:20:10, foi levantada pelos gestores entrevistados como ponto positivo. A difusão das premissas do modelo de aprendizagem de maneira mais formal e para todos os níveis hierárquicos da empresa foi levantado como oportunidade de melhoria pelos gestores e observado no questionário aplicado a colaboradores. Outro ponto de melhoria abordado foi a padronização da avaliação das ações

que se desenvolvem a partir do modelo 70:20:10, principalmente relacionado aos 70% *on-the-job*. Além disso, foi possível identificar que apesar de possuir uma porcentagem definida para cada abordagem, o processo de aprendizagem se desenvolve de maneira flexível, sendo adaptado de acordo com as necessidades da área, gestores e colaboradores.

O segundo objetivo específico buscou identificar e analisar a efetividade e eficiência da comunicação e alinhamento de informações e estratégias entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas da empresa. O processo de comunicação da empresa se dá principalmente pela comunicação em cascata, que é um processo de comunicação hierárquico e vertical. As informações são passadas primeiramente pela área de Gestão de Talentos (TD&E e Carreira e Sucessão) aos mais altos níveis de gestão que devem cascatear a informação a seus subordinados e assim por diante. Esse cascateamento é feito principalmente através de reuniões periódicas das equipes com seus líderes. As ferramentas utilizadas para a comunicação interna da empresa são: e-mails, intranet, *newsletter*, quadro mural, Sistemas de Gestão de Pessoas, reuniões via *Webex* e os próprios treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa da empresa. Outro elemento importante identificado no processo de comunicação foi a atuação dos *Business Partners* de RH que são o canal de contato entre os gestores e a área de TD&E e devem assegurar o alinhamento e difusão das informações e estratégias de TD&E.

Foi observado que há efetividade e eficiência nos processos de comunicação e no alinhamento de informações e estratégias entre a área de TD&E e os gestores das demais áreas. Os processos e modelo de aprendizagem e desenvolvimento adotados pela empresa são colocados em prática pelos gestores que se disseram satisfeitos com as ferramentas de comunicação utilizadas na empresa. A comunicação mais direta com a área de TD&E, a alta demanda de assuntos a serem discutidos com os BPs, o acompanhamento mais periódico por parte dos BPs com um cronograma mais organizado, formalizado e planejado para as ações de TD&E e a comunicação com maior antecedência foram algumas oportunidades de melhoria citadas pelos gestores no que tange a comunicação da empresa sobre os processos de TD&E.

O terceiro objetivo buscou identificar e analisar a visão do gestor acerca de qual seu papel no treinamento, desenvolvimento e educação de seus funcionários. De acordo com o relatado pelos gestores os principais papéis desempenhados por eles são de *coach*, mentor, orientador, facilitador, apoiador, multiplicador e organizador de conhecimento e identificador de talentos. No entanto, observou-se através do questionário aplicado a colaboradores, que a percepção desses a respeito do papel dos líderes como *coaches* e mentores não é clara, acarretando em uma oportunidade de melhoria para a área de Gestão de Talentos (TD&E e

Carreira e Sucessão) no processo de comunicação e esclarecimento das ações de *coaching* e *mentoring* para os funcionários.

O quarto objetivo proposto foi analisar como o gestor operacionaliza suas responsabilidades no quesito TD&E junto a sua equipe de trabalho. Como resultados dessa análise foram identificados as seguintes responsabilidades: desdobrar a informação, avaliar o desempenho dos colaboradores, eficácia e eficiência das ações de TD&E, definir metas de desenvolvimento, indicar participantes para as ações formais, dar *feedbacks* periódicos, preparar a equipe para futuros desafios e formar sucessores, organizar e multiplicar o conhecimento, planejar e alocar recursos e garantir condições para a realização das atividades.

O quinto e último objetivo foi analisar a visão do gestor e de sua equipe de trabalho quanto à eficiência do método de aprendizagem 70:20:10 utilizado e a importância da capacitação profissional para o desenvolvimento organizacional. Neste sentido percebe-se que o método 70:20:10 é visto como um método eficaz e eficiente para o desenvolvimento organizacional em função de suprir as necessidades de TD&E. De acordo com os gestores, além da aprendizagem técnica, o método possibilita o desenvolvimento humano e as três formas de capacitação são fundamentais e se complementam.

Os resultados da aplicação do método podem ser vistos no dia a dia das equipes de trabalho, há impactos observados pelos funcionários e gestores em suas atividades, desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, a difusão e disseminação do método foram observadas como oportunidades de melhoria para deixar mais clara a associação dessas ações ao desenvolvimento organizacional e para possibilitar uma melhor avaliação de sua aplicação. Observou-se também que em grande parte das questões mais de 20% dos colaboradores apontaram não concordar nem discordar das afirmações o que pode estar diretamente ligado à comunicação e difusão das premissas e estratégias dos processos de TD&E e entendimento dos mesmos por parte desses colaboradores. Por fim, os colaboradores apontaram investir recursos próprios em ações de TD&E e valorizar empresas que investem em capacitação profissional.

O presente trabalho apresentou algumas limitações, por tratar-se de uma pesquisa quali-quantitativa que utiliza amostras de gestores e colaboradores, não pode ser generalizado. Em função de opção metodológica foram entrevistados gestores apenas alocados na unidade Canoas. Ademais, os colaboradores que não possuem e-mails corporativos não foram levados em consideração na amostra pela dificuldade de acesso.

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir como fonte teórica para estudos futuros a respeito do treinamento, desenvolvimento e educação organizacional, bem

como o papel e as responsabilidades dos gestores nesse processo. Para a empresa objeto de análise, espera-se que esta pesquisa contribua para a avaliação do alinhamento de informações e estratégia entre as premissas e políticas da área de TD&E e os gestores das demais áreas, bem como para a avaliação de sua estratégia de comunicação e modelo de aprendizagem adotado. Para estudos futuros, sugere-se primeiramente a verificação, por parte da empresa objeto, do entendimento dos colaboradores a respeito das premissas e estratégias dos processos de TD&E, além da ampliação da pesquisa através de entrevistas com gestores das demais unidades e uma maior parcela de colaboradores de equipes. Finalmente, sugere-se a realização do estudo em outra empresa que utilize o modelo 70:20:10 para que seja feita a comparação dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALBORECA, J. Q. **Dirección de Recursos Humanos em empresas multinacionales**. Madrid: Pearson Education S/A, 2002.
- ALBURQUEQUE, L. G.; LEITE, N. P. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANTONELLO, S. C. **Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais**. São Paulo: Revista Alcance, 2005.
- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BECKER, G. S. **Human Capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education**. The University of Chicago Press, 1993.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de Pessoas não é com o RH! Revista Harvard Business Review Brasil**, mai. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh/>>. Acesso em: 30 de mar. 2016.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.) **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BOXALL P.; PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. 2nd Edition. New York: Palgrave, 2003.
- CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. **Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial**. Revista de Administração Mackenzie, vol. 11, núm. 2, 2010, pp. 4-42.
- CAIXETA, L. **O que é comunicação interna?** Race Comunicação, 2015. Disponível em: <<http://www.racecomunicacao.com.br/blog/o-que-e-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 27 de Mai. de 2016.
- CARVALHO, A. V; NASCIMENTO, L. P. (1998) **Administração de Recursos Humanos** (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Pessoal**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CLEMEN, P. **Como implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DAVENPORT, T. O. **CAPITAL HUMANO: O que é e porque as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel S.A. 2001.

DESLAURIERS, J. & KÉRISIT, M. **O delineamento de pesquisa qualitativa.** In: POUPART, Jean *et al.* A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DURANTE, D. G. **Influência do gestor no processo de aprendizagem dos geridos.** Secretariado Executivo em Revista, 2006. Disponível em <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1751/1865>>. Acesso em: 25 de mai. de 2016.

DUTRA, D. **Autodesenvolvimento – você só depende de você.** RH Portal, 2015. Disponível em < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/autodesenvolvimento-voc-s-depende-de-voc/>>. Acesso em: 15 de Nov. de 2016.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. e outros. **Aprendizagem Organizacional.** São Paulo: Campus, 1990.

ÉBOLI, Marisa. **A importância da educação setorial na capacitação empresarial.** In: Instituto Euvaldo Lodi. Capacitação Empresarial. Brasília: IEL/NC/SEBRAE/NA, 2005. P. 43 – 73.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: Makron Books, 1998.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** São Paulo: Universidade de São Paulo - FEA/USP, 1998 (Tese de Doutorado).

FITZ-ENZ, J. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FORCELLINI, F. A., TOLFO, C e VICENTINI, L. C. **O papel do mentor e do coach em abordagens ágeis: Descrição de um caso.** São Carlos, XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2010.

FORMANCHUK, A. **Comunicación interna 2.0: un desafío cultural.** 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUBMAN, E. **HR Strategy and planning: From birth to business results**. Human Resource Planning. New York: 2004.

HARTMANN, D. A. P., DETONI, D. J., MARTINS, J. P. **A importância do autogerenciamento da carreira para a Geração Y no contexto atual**. Simpósio de Excelência em Gestão da Tecnologia, 2012.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Expanding the Innovation Horizon: The Global CEO Study 2006**. Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ceostudy.pdf>>. Acesso em: 30 de mar. de 2016.

KISHORE, A. **Mentor: o outro lado da relação de mentoring**. Tese de Doutorado. Orientador: Tania Casado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2013.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LANCALLO, L. F. *et al.* **Métodos de ensino e de aprendizagem: uma análise histórica e educacional do trabalho didático**. VII Jornada do HISTEDBR - O trabalho didático na história da educação. Campo Grande, set. 2007. Disponível em: <http://www.histedbr.fe.unicamp.br/acer_histedbr/jornada/jornada7/_GT4%20PDF/M%20C9TTODO%20DE%20ENSINO%20E%20DE%20APRENDIZAGEM%20UMA%20AN%20C1LISL%20HIST%20D3RICA.pdf>. Acesso em: 31 de mar. de 2016.

LANDSBERG, M. **The Tao of Coaching**. Londres: HarperCollins, 1996.

LEITE, Q. **A importância da Comunicação Interna nas organizações**. Universia Brasil, 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>> Acesso em: 27 de Mai. De 2016.

MARCHIORI, M. **Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações**. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: Natal, 2008.

MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. **A aprendizagem informal e o conceito 70: 20: 10**. 2013. Disponível em: <<http://www.humbertomariotti.com.br/imagens/trabalhosfoto/20131.pdf>>. Acesso em: 31 de mar. de 2016.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, J. **6 dicas para reter talentos na sua empresa**. Revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2014/05/6-dicas-para-reter-talentos-na-sua-empresa.html>>. Acesso em: 03 de mar. de 2016.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MOREIRA, W. **O modelo de aprendizagem 70/20/10**. Administradores, 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-modelo-de-aprendizagem-702010/84039/>>. Acesso em: 27 de Mai. De 2016.

OLIVEIRA, L. H de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

PERIARD, G. **Job Rotation** – O que é e como funciona. Sobre Administração, 2012. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/job-rotation-o-que-e-como-funciona/>>. Acesso em: 06 de Nov. de 2016.

PONTES, B. R. (1999) **Avaliação de desempenho: nova abordagem** (7a ed.). São Paulo: LTR.

ROMER, D. **Advanced Macroeconomics**. New York: McGraw-Hill, 2001.

SANDRONI, P. **Dicionário de Economia**. 2. Ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

SCHULER, M *et al.* **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 16 ed. São Paulo: Editora Nova Cultural, 2004.

SHULTZ, T. W. **O Capital Humano: investimento em educação e pesquisa**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1973.

SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção os Economistas)

TAFNER, P., (Ed.) **Brasil, o estado de uma nação: mercado de trabalho, emprego e informalidade**. Rio de Janeiro: IPEA, 2006.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico do RH no Brasil e no Mundo. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

ULRICH, D. **Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 1998.

VESCE, G. P. **Modelos de aprendizagem**. InfoEscola, 2016. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/pedagogia/modelos-de-aprendizagem/>>. Acesso em 16 de Nov. de 2016.

VIEIRA, F. O. **O gestor educador e o desenvolvimento de recursos humanos**. AEDB, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2007.

VIGNOTTO, R. **Qual é o papel de um Business Partner e como ele pode ajudar o RH a alcançar melhores resultados?** Administradores, 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/qual-e-o-papel-de-um-business-partner-e-como-ele-pode-ajudar-o-rh-a-alcancar-melhores-resultados/96972/>>. Acesso em: 08 de Nov. de 2016.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Entrevista com Gestores

Informações Identificação:

Área de atuação:

Gênero:

Idade:

Formação:

Há quanto tempo você atua na empresa?

Há quando tempo você atua nesta função?

Quantos funcionários sua equipe possui?

Comente qual sua percepção acerca do investimento da empresa em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores? Por que?

Você poderia descrever quais são estas ações?

Qual método de aprendizagem é adotado pela empresa? Relate uma situação em que ele seja empregado.

Como este método e ações são comunicados pela empresa? Relate uma situação.

Como se dá a sua comunicação com a área de TD&E?

Você considera efetiva e eficiente a comunicação com a área TD&E? Por quê?

Quais são os meios de comunicação utilizados pela área de TD&E?

Você considera eficientes estes meios de comunicação utilizados pela área de TD&E? Por quê?

Como você comunica a sua equipe as ações de TD&E? Relate uma situação.

Você aplica o método de aprendizagem adotado pela empresa no dia a dia com os funcionários de sua equipe? Como? Exemplifique? (se resposta negativa Por quê?)

Ao adotar este método de que forma se desenvolve o processo de aprendizagem de sua equipe? Exemplifique.

Quais são suas facilidades para utilizar este método?

Quais são os obstáculos ou dificuldades para empregar este método?

Você considera o método eficiente para o desenvolvimento de funcionários? Por quê?

Comente qual é o seu papel neste processo de TD&E. Exemplifique

Relate suas responsabilidades neste processo. Exemplifique.

Como você operacionaliza suas responsabilidades acerca do treinamento e desenvolvimento de sua equipe de trabalho?

Relate as responsabilidades de sua equipe neste processo.

Se você tivesse que sugerir aprimoramentos no método de aprendizagem adotado pela empresa, quais seriam?

Se você tivesse que sugerir aprimoramentos acerca do processo de comunicação e meios entre área de TD&E e os gestores, quais seriam?

Você gostaria de comentar ou acrescentar algum aspecto que não lhe questionei nesta entrevista?

APÊNDICE B - Questionário aplicado a colaboradores

18/11/2018

Questionário sobre treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

Questionário sobre treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

Questionário elaborado pela aluna de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Mabelle Neves Farenza, para o trabalho de conclusão de curso a respeito do treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

*Obrigatório

1. Tempo na empresa: *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 mais de 10 anos

2. Tempo na função atual: *

Marcar apenas uma oval.

- até 1 ano
 de 1 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 mais de 10 anos

3. Quantos colaboradores a equipe em que você atua possui? *

Marcar apenas uma oval.

- até 10 colaboradores
 de 10 a 50 colaboradores
 de 50 a 100 colaboradores
 mais de 100 colaboradores

4. Você participa ou já participou de programa de incentivo à educação e/ou idioma na empresa em que você trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

Por favor, responda as questões a seguir utilizando a seguinte escala:

- 1 - Discordo plenamente
 2 - Discordo parcialmente
 3 - Não concordo nem discordo
 4 - Concordo parcialmente
 5 - Concordo plenamente

18/11/2016

Questionário sobre treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

5. A empresa em que trabalho investe no treinamento, desenvolvimento e educação de seus colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

6. A empresa em que trabalho tem um plano estruturado de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

7. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente no desenvolvimento de minhas atividades. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

8. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento profissional. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

9. As ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores adotadas pela empresa em que trabalho impactam significativamente em meu desenvolvimento pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

10. A empresa em que trabalho investe em treinamentos formais para seus colaboradores. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
<hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 0;"/>						
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

15/11/2018

Questionário sobre treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

11. **A empresa em que trabalho investe em desenvolvimento contínuo on the job (no local de trabalho). ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

12. **A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento entre seus colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

13. **Conheço o método de aprendizagem que se desenvolve através da experientação, compartilhamento de conhecimento e aprendizagem formal (70:20:10) ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

14. **Considero eficiente a comunicação da empresa e os meios de comunicação por ela adotados. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

15. **Considero eficiente a comunicação da empresa sobre as ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

16. **Considero a comunicação com o meu gestor eficaz e eficiente. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

17. **Tenho feedbacks periódicos com meu gestor. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

18/11/2018

Questionário sobre treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores.

18. **Meu gestor tem papel fundamental em meu desenvolvimento. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

19. **Meu gestor atua como um facilitador em meu desenvolvimento. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

20. **Meu gestor atua como um coach e/ou mentor em meu desenvolvimento. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

21. **Autodesenvolvimento é uma competência essencial para meu sucesso profissional. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

22. **A eficácia da capacitação também depende de meu comprometimento. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

23. **Invisto recursos próprios em treinamento, desenvolvimento e educação. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

24. **Valorizo empresas que investem em ações de treinamento, desenvolvimento e educação de colaboradores. ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo plenamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo plenamente

Powered by

<https://docs.google.com/forms/d/1ey2QgMX-cPOV448sJIMTeg-M-J0FrkTmFem588Bs8edTlc=0&w=1>

45