

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

MATEUS DALMORO

**PROPOSTA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA
ANALISTAS DE GESTÃO E FINANÇAS DO GRUPO RBS**

PORTO ALEGRE

2010

MATEUS DALMORO

**PROPOSTA DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA
ESPECIALISTAS EM GESTÃO E FINANÇAS DO GRUPO RBS**

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. Cláudia Simone Antonello

PORTO ALEGRE

2010

MATEUS DALMORO

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DE ESPECIALISTAS

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. Cláudia Simone Antonello

Conceito Final:

Aprovado em: de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ - UFRGS

Orientadora: Prof^a Dra. Cláudia Simone Antonello - UFRGS

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por viabilizar educação gratuita e de qualidade e por contribuir de alguma forma por parte do que sou hoje,
Aos meus queridos e maravilhosos pais, pelo apoio inicial, desde a época do cursinho pré-vestibular, motivação, ao longo do curso, e compreensão pela minha “ausência” nos últimos dias de graduação,
Aos meus irmãos, que amo muito,
Aos meus amigos e colegas de trabalho, que estiveram sempre dispostos a ajudar e apoiar a conclusão de uma etapa muito importante da minha vida,
A Cláudia Antonello, que aceitou desde o início o meu pedido de orientação e que, através de suas reflexões, contribuiu de forma efetiva com os resultados do presente trabalho.

RESUMO

O principal objetivo desse estudo foi elaborar uma proposta de programa de desenvolvimento com base em competências para analistas de gestão e finanças do Grupo RBS. Utilizou-se o método exploratório e desenvolveu-se um estudo de caso de caráter qualitativo. Foram entrevistados 15 analistas do eixo de negócio gestão e finanças, consultoras internas de recursos humanos que atendem esse eixo e gestores das áreas pesquisadas. Também foi analisada a pesquisa Geração Y, realizada na empresa em 2009. As entrevistas e os dados da pesquisa indicaram a necessidade de um programa de desenvolvimento alinhado ao desenvolvimento de carreira. Por esse motivo, optou-se por estruturar um programa utilizando o conceito de trilhas de aprendizagem. As características mais tradicionais da Geração Y puderam ser identificadas no público pesquisado, confirmando a priorização de fatores relacionados ao desenvolvimento, aprendizagem e oportunidades de crescimento e carreira. Os resultados do estudo poderão ser utilizados pela área de Recursos Humanos da empresa para aprimorar o processo de desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores e apoiar a estruturação de alternativas de carreira para esse público.

Palavras-Chave: Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E); Aprendizagem; Trilhas de Aprendizagem; Competências; Geração Y; Carreira.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1: Exemplo de aplicação de perspectivas de análise de contexto..... | 27 |
| Quadro 2: Resumo das etapas de planejamento e execução de treinamento | 31 |
| Quadro 3: Resumo de Características das Gerações | 43 |
| Quadro 4: Perfil dos entrevistados | 45 |
| Quadro 5: Agrupamento de Funções | 54 |
| Quadro 6: Macro e Micro-categorias de análise do Grupo RBS..... | 55 |
| Quadro 7: Competências Funcionais x Comportamentos | 73 |
| Quadro 8: Áreas eixo gestão e finanças x contexto de capacitação | 82 |
| Quadro 9: Competências x ações de desenvolvimento..... | 84 |
| Quadro 10: Trilha de Desenvolvimento Eixo Gestão e Finanças (cursos presenciais e online) x Competências Funcionais..... | 99 |
| Quadro 11: Trilha de Desenvolvimento Eixo Gestão e Finanças (outras ações de desenvolvimento) x Competências Funcionais | 101 |
| Quadro 12: Trilha de Desenvolvimento área de Recursos Humanos..... | 102 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Estrutura da Empresa x Eixo Funcional | 15 |
| Figura 2: Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação | 25 |
| Figura 3: Necessidades no nível do indivíduo | 29 |
| Figura 4: Necessidades no nível de grupos | 30 |
| Figura 5 : A construção de trilhas de aprendizagem | 35 |
| Figura 6 : Desenvolvimento Geração Y..... | 42 |
| Figura 7: Resultados Gerais..... | 51 |
| Figura 8: Fatores de grande deslocamento de percepção | 52 |
| Figura 9: Escolaridade..... | 53 |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 1.1. Caracterização da Empresa | 11 |
| 1.2. Justificativa | 17 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1. Aprendizagens nas Organizações | 21 |
| 2.2. Competência e Aprendizagem | 23 |
| 2.3. Treinamento, Desenvolvimento e Educação | 25 |
| 2.4. Avaliação de Necessidades de Treinamento..... | 27 |
| 2.5. Planejamento e Execução de TD&E..... | 31 |
| 2.6. Avaliação do Treinamento | 33 |
| 2.7. Conceito de Trilhas de Aprendizagem..... | 34 |
| 2.8. Conceitos sobre Gerações | 37 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 45 |
| 3.1. O Método..... | 45 |
| 3.2. Sujeitos da Pesquisa | 46 |
| 3.3. Estratégias para Coleta de Dados..... | 47 |
| 3.4. Estratégias para Análise..... | 48 |
| 3.5. Limitações da Pesquisa..... | 49 |
| 4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 50 |
| 4.1. Pesquisa Geração Y no Grupo RBS..... | 50 |
| 4.2. Análise e Apresentação dos Resultados a Partir da Entrevista em Profundidade..... | 56 |
| 5. SUGESTÃO DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA ANALISTAS | 71 |
| 5.1. Eixo Gestão e Finanças: Competências Funcionais e Perfil das Áreas | 71 |
| 5.2. Ações de Desenvolvimento de Competências Sugeridas | 85 |
| 5.3. Programa de Desenvolvimento para Analistas com Base no Conceito de Trilha de Desenvolvimento..... | 99 |
| 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 105 |
| REFERÊNCIAS..... | 107 |
| ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE | 109 |

1.INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, ocorridas nas duas últimas décadas, nos mercados de mídia e entretenimento geraram grandes transformações nos meios de comunicação e, conseqüentemente, na forma como as pessoas se comunicam. Nossos hábitos, a forma de nos comunicarmos, trabalharmos, produzirmos e a maneira de consumirmos conteúdo mudaram drasticamente. A internet, virtualização, mobilidade, entre outros fatores são os responsáveis pela nossa nova maneira de buscar informação e de se relacionar com o mundo.

As receitas de mídia têm migrado gradativamente para o meio online. O próprio mercado brasileiro apresenta um grande crescimento de acesso à internet, passando a incluir classes C e D no mundo digital. Em relação à televisão, que retém o maior *market-share* em termos de receita publicitária, ganha cada vez mais espaço no mercado através da TV digital. Os consumidores querem facilidade de uso, conveniência e poder de escolha, e esperam que as empresas reflitam isso em suas ofertas.

Como atuar de forma estratégica em um mercado tomado por mudanças tecnológicas, onde o consumidor muda a todo o momento à forma como responde aos estímulos (publicidade) e exige qualidade de informação e proximidade do fornecedor com a sua realidade?

Entre as várias alternativas para a resposta acima está a qualificação dos colaboradores de empresas que atuam nesse mercado. As empresas que contam com equipes capacitadas serão aquelas que terão maior prontidão de resposta frente às mudanças de mercado.

Além da necessidade de qualificação de suas equipes, as empresas estão encontrando dificuldades em gerenciar pessoas, uma vez que possuem diferentes perfis de trabalhadores, em função do “choque” de gerações, em um mesmo ambiente de trabalho. A mais recente geração nesse mercado é a Geração Y, que simboliza a mais nova força de trabalho, trazendo consigo expectativas e exigências ousadas, como muita vontade de aprender e exigindo uma ascensão de carreira em ritmo acelerado.

Diante desse cenário, buscou-se compreender quais são as características da Geração Y, identificar quais as principais demandas de capacitação dos analistas do eixo gestão e finanças do Grupo RBS que fazem parte dessa geração e, a partir de um programa de desenvolvimento, torná-los mais aptos a assumir novas posições ou efetuar movimentações laterais, em busca de maior aprendizagem.

Para melhor situar o leitor e contextualizar a problemática em foco, a próxima seção apresentará a caracterização da empresa onde se desenvolveu o estudo.

1.1.Caracterização da Empresa

O Grupo RBS é uma empresa de comunicação multimídia que atua no Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Foi fundado em 31 de agosto de 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho, em Porto Alegre, o Grupo foi pioneiro no modelo de televisão regional no país e ocupa a posição da maior e mais antigo afiliado da Rede Globo. Atualmente possui sucursais e escritórios comerciais no Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul.

Sendo a maior empresa de comunicação da região sul do Brasil, o Grupo RBS conta com os seguintes veículos em sua plataforma multimídia:

- 18 emissoras de Televisão, afiliadas à Rede Globo;
- 2 emissoras de televisão comunitária;
- 1 emissora segmentada focada em agronegócio;
- 25 emissoras de rádio;
- 8 jornais diários;
- 4 portais na internet;
- 1 editora;
- 1 gravadora;
- 1 gráfica;
- 1 empresa de logística;
- 1 empresa de Marketing e relacionamento com o público jovem;

- Participação em empresa de móbile marketing;
- Fundação de Responsabilidade Social.

Por meio de suas emissoras de rádio e televisão, jornais, portais de internet e iniciativas no meio digital, o Grupo RBS produz e distribui informações jornalísticas, de entretenimento e de serviços. Nas mídias tradicionais, é líder de mercado no Rio Grande do Sul e Santa Catarina em todos os segmentos em que atua. A partir de São Paulo, opera eventos, negócios digitais e projetos em mobile.

1.1.1. Visão, Missão e Valores

Abaixo serão apresentadas informações em relação à visão, missão e valores da empresa.

VISÃO ESTRATÉGICA

Ser uma das melhores empresas de mídia do Brasil, com classe mundial.

MISSÃO

Facilitar a comunicação das pessoas com o seu mundo.

VALORES

Ética e Integridade: O Grupo RBS crê que uma empresa de comunicação deve se alicerçar na busca da informação verdadeira e na transparência de suas relações. Para tanto, exige de seus colaboradores elevados padrões de ética e integridade na condução de suas atividades.

Liberdade e Igualdade: O Grupo RBS respeita a liberdade em todas as suas formas e se opõe a qualquer tipo de preconceito social, racial, religioso ou político. A RBS considera a liberdade de informação uma conquista das sociedades civilizadas.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional: O Grupo RBS busca permanentemente a satisfação pessoal e o desenvolvimento profissional de todos os seus colaboradores e os considera parceiros em seu projeto empresarial.

Satisfação do Cliente: O Grupo RBS considera fundamental proporcionar a seus clientes - agências de propaganda, anunciantes e demais usuários de seus produtos e serviços – a certeza de que o benefício oferecido é superior às outras opções do mercado.

Compromisso Social e Comunitário: O Grupo RBS está comprometido com a percepção e com a expressão dos sentimentos e necessidades das comunidades onde atua. Divulga e promove a produção de conteúdos culturais, artísticos, educativos e informativos.

Responsabilidade Empresarial: A responsabilidade maior do Grupo RBS é para com os leitores, os telespectadores, os ouvintes e demais usuários de seus produtos e serviços. É para eles que buscamos o constante aprimoramento de tudo o que fazemos. O Grupo entende que o lucro é uma forma de reconhecimento pelo trabalho bem-feito e pelo investimento de seus acionistas.

Responsabilidade Social: O Grupo RBS se realiza como empresa por meio de uma gestão ética e socialmente responsável. Pauta suas ações pela excelência associada à viabilidade de seus negócios. Tais visões definem as relações da empresa com o público interno, os consumidores, clientes, fornecedores, acionistas, poderes públicos e a comunidade.

1.1.2. Perfil dos colaboradores, estrutura da Empresa e da área de Recursos Humanos

Com mais de 6 mil colaboradores, é a segunda maior empregadora de jornalistas do país. A composição de seus recursos humanos está estruturada em grupos funcionais: operacionais (59,5%), especialistas (26%), lideranças (14%) e artistas (0,5%). O grupo funcional *especialistas* é o que contempla, entre

outras funções, o grupo de analistas. De uma forma geral, se cruzarmos o perfil dos funcionários com a respectiva geração a qual pertencem, constataremos que 40% pertencem à Geração Y.

Além disso, a empresa possui uma estrutura interna dividida por eixo de atuação: gestão e finanças, mercado, novos negócios, operações e produto. A seguir, será apresentado o objetivo do eixo e as respectivas áreas que os compõe:

- **Gestão e finanças:** visa dar apoio em termos de gestão para os negócios da empresa. Contempla as áreas de apoio da empresa, (controladoria, marketing, planejamento, processos, recursos humanos, suprimentos e tecnologia da informação).
- **Mercado:** objetiva representar a empresa frente a clientes e consumidores. É formado basicamente pelas áreas de vendas que atuam diretamente com clientes (administrativo, comercial, eventos e publicidade).
- **Produto:** visa trabalhar a produção de conteúdo, que será disponibilizada ao consumidor (leitor, telespectador). É composta pelas áreas administrativa, conteúdo.com, pesquisa, programação e redação.
- **Operações:** tem como objetivo apoiar a empresa tanto diante de questões tecnológicas e logísticas, como de circulação de seus produtos. É constituída pelas áreas administrativa, circulação, impressão, logística, manutenção, publicação e tecnologia.
- **Novos negócios:** seu foco é analisar novas possibilidades de negócio (aquisições) e desenvolver negócios recentes, recentemente lançados ou adquiridos pela empresa. É formado pela área administrativa, comercial, conteúdo.com (online), programação e telejornalismo.

A seguir, a Figura 1 apresentará a estrutura da empresa, por eixos de negócio, informando as áreas que compõe cada um destes eixos e quantos analistas compõem cada uma dessas áreas. Em função do porte da empresa e

por questões de espaço, não será apresentado o organograma hierárquico da organização.

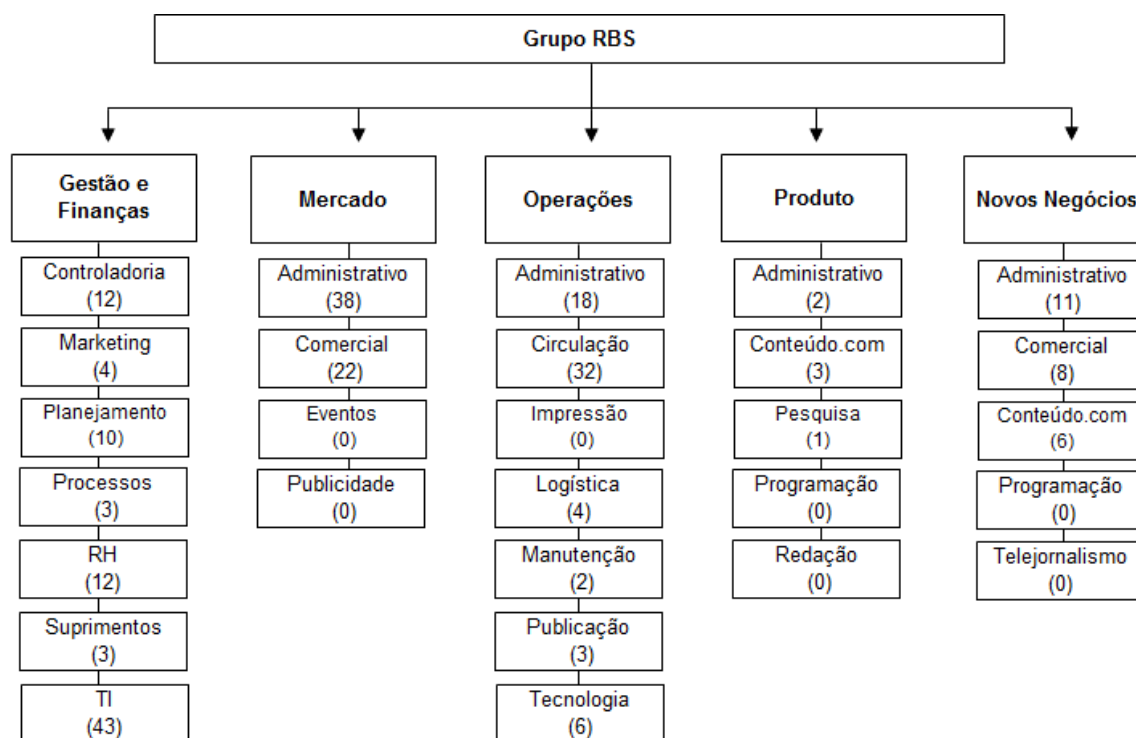


Figura 1 – Estrutura da Empresa x Eixo Funcional.

Optou-se por focar o estudo na área de gestão e finanças uma vez que esse é o eixo que contempla maior número de analistas e por questões de acessibilidade para obtenção de informações.

Já em relação à estrutura da área de recursos, encontramos a mesma dividida em vários subsistemas: recrutamento e seleção, consultoria interna, remuneração e benefícios, desenvolvimento e educação, endomarketing e medicina e segurança do trabalho.

A área de Desenvolvimento e Educação, que está intimamente envolvida com a proposta deste trabalho, trabalha com programas de desenvolvimento focados para públicos específicos, organizando-se por eixo de atuação. Assim, identificamos a seguinte estrutura:

- Eixo Corporativo: Integração nos Negócios, Programa de Desenvolvimento de Líderes e cursos corporativos via e-learning

(Integração Institucional e Guia de Ética, Qualidade e Responsabilidade Social);

- Eixo Funcional: Programa de Qualificação da área de Mercado, Programa Voz e Vídeo (fonoaudiologia, postura, etc.), Alô Desempenho (call center), além de outras ações pontuais de treinamento, específicos da função do colaborador;
- Eixo Potencial: Programa de Trainee, Programa UP! (potenciais líderes internos) e Programa de Estágio;
- Eixo Formação: Bolsas de Graduação, Pós-Graduação e Idiomas;
- Eixo Aperfeiçoamento: Utilização do Espaço Aprender, plataforma de e-learning disponível a todos os colaboradores desde 2006.

O objetivo da criação de uma plataforma de cursos online na empresa surgiu da necessidade de disponibilizar o mesmo tipo de informação a todos os colaboradores da empresa, que atualmente estão alocados fisicamente em 98 locais diferentes (entre prédios, cidades e estados). A partir dessa demanda, criou-se o **Espaço Aprender**, que atualmente oferece 32 cursos disponíveis a todos os colaboradores e 1 curso específico para gestores de pessoas. Além disso, nas segundas-feiras é disponibilizado o “Artigo da Semana”, abordando assuntos atuais, sobre gestão, comportamento no trabalho, entre outros. Nessa mesma plataforma ainda são disponibilizadas apresentações feitas por executivos de compartilhamento interno de informações, trabalhos aplicativos de “ex-trainees”, entre outros materiais. Também há a funcionalidade de chats e fóruns.

De janeiro de 2010 a abril de 2011 estará sendo realizado o projeto **Nosso Jeito de Ser e Fazer**, projeto de desenvolvimento organizacional que tem como objetivo revitalizar a cultura organizacional, o estilo de liderança e os processos organizacionais para que estes sejam base para a transformação da RBS em uma empresa de alta performance.

Durante esse período estarão sendo revistos os atuais valores do grupo RBS, inicialmente através de workshops com grupos focais com colaboradores de toda a empresa e, após esse momento, será realizado outros workshops de sensibilização dos gestores (891 lideranças da empresa) em relação aos novos valores organizacionais e criação de planos de ação para a empresa. Esse

projeto tem uma ousadia muito grande, pois trabalhará a mudança de cultura da organizacional, um tema extremamente delicado e complexo. Como consequência dos planos de ação criados pelas lideranças, já foram mapeados vários micro-projetos que apoiarão e sustentarão o processo de transformação da empresa.

Faz-se necessário informar que, durante a realização deste trabalho, o projeto **Nosso Jeito de Ser e Fazer** estava em andamento, fato que poderemos perceber na fala de alguns entrevistados, uma vez que tal projeto criou grandes expectativas de mudança na empresa, em todos os níveis da organização.

Por fim, cabe mencionar que a empresa possui o desafio de dobrar seu faturamento em 5 anos. Em função disso, é extremamente importante que as lideranças e demais colaboradores recebam orientação e direcionamento, além de “espaço” para compartilharem informações importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Em função desse grande desafio, é fundamental que as ações de desenvolvimento e capacitação contemplem o maior número de colaboradores possível, qualificando ainda mais o quadro de funcionários, apoiando e sustentando dessa forma a conquista dos resultados esperados.

1.2.Justificativa

O mercado de mídia no Brasil está crescendo consideravelmente nos últimos anos. A partir desse cenário de expansão, é extremamente importante que as empresas que atuem nesse meio trabalhem com plataformas multimídia, ou seja, soluções em todos os seguimentos de mídia (rádio, televisão, jornal, internet, mobile, entre outros). Dessa forma, os clientes conseguirão atingir o público específico desejado já que cada vez mais os direcionamentos de produtos e serviços estão migrando de uma classificação de “massa” para uma classificação mais específica, personalizada.

A velocidade e agilidade na entrega do produto de mídia no mercado seja ele uma notícia, informação ou entretenimento, exige equipes capacitadas de alta performance. Para isso, é fundamental que as empresas desse segmento

invistam em treinamento, desenvolvimento e educação (T&DE) para seus colaboradores, desenvolvendo assim competências técnicas e comportamentais que refletirão em maior agilidade de resposta e qualidade de entrega para o cliente final, características essas essenciais para a conquista de bons resultados organizacionais.

A partir da priorização de investimento em T&DE, grande parte das organizações que projetam e executam programas de desenvolvimento para seus colaboradores acabam focando seus investimentos em programas de liderança (formal ou potencial). Tal direcionamento está relacionado à necessidade de capacitar os atuais líderes, responsáveis formais pelos resultados da empresa ou preparar seus sucessores (potenciais). Em função desse foco de capacitação, uma parte do público interno (operacional e especialista) muitas vezes não é contemplada em uma ação maior de desenvolvimento, visando à preparação e melhoria de desempenho em suas respectivas atividades.

No Grupo RBS, as ações de desenvolvimento e o respectivo investimento estão divididos entre programas de liderança, potenciais (trainees, potenciais líderes e estagiários), formação (graduação, pós-graduação e idiomas), funcional (treinamentos operacionais conforme demanda) e aperfeiçoamento (via e-learning, através de cursos online oferecidos a todos os colaboradores, plataforma chamada de Espaço Aprender).

O grupo funcional chamado de “especialistas”, composto por grande parte de colaboradores já formados, é aquele para qual são direcionados os treinamentos operacionais, conforme a necessidade da área/colaborador, atendendo gap's de desenvolvimento e demandas pontuais. Embora esse grupo funcional seja composto atualmente por 1.460 colaboradores, entre esses 243 analistas, os treinamentos operacionais não contemplam todos os colaboradores desse grupo, gerando insatisfação, conforme pesquisa geração Y realizada no Grupo RBS em 2009. Grande parte dos especialistas pertence à geração Y (50,27%), sendo que uma das necessidades dessa geração é a grande valorização e busca por oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento nas organizações. O atendimento dessa necessidade é um importante fator de retenção de colaboradores pertencentes a essa geração.

A partir desse cenário, questiona-se: como pode-se suprir as necessidades de desenvolvimento desse grupo de colaboradores? Para responder esta indagação estabeleceu-se como objetivos:

1.2.1.Objetivo Geral

Propor um programa de desenvolvimento de competências para analistas do eixo de negócio Gestão e Finanças do Grupo RBS.

1.2.2.Objetivos Específicos

a) Analisar dados referentes à Pesquisa Geração Y, realizada entre agosto e setembro de 2009, com os colaboradores do Grupo RBS;

b) Identificar e descrever o perfil dos pesquisados;

c) Identificar e analisar as demandas organizacionais e a demanda de desenvolvimento dos analistas pesquisados;

d) Identificar necessidades de desenvolvimento de carreira dos pesquisados.

Como o presente trabalho focará no eixo gestão e finanças da empresa, o público que será abordado é o de analistas. Entende-se que a partir da formulação de uma proposta de um programa de desenvolvimento, poderão ser implementadas ações para esse público, ligadas a uma lógica maior de desenvolvimento, considerando também o conceito de trilhas de aprendizagem.

Sendo assim, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma, além da introdução: o capítulo 2 apresenta o referencial teórico, que está dividido em aprendizagem organizacional, TD&E, trilhas de aprendizagem, avaliação das necessidades de treinamento, planejamento e execução de TD&E, avaliação de treinamento e conceitos sobre gerações; o capítulo 3 evidencia a metodologia utilizada na pesquisa, sujeitos da pesquisa, estratégias de coleta e análise, além das limitações da pesquisa, o capítulo 4 apresenta a análise das entrevistas e pesquisa Geração Y, o capítulo 5 uma proposta de

estrutura de programa de desenvolvimento de analistas; e por fim o capítulo com as considerações finais e sugestão para próximos estudos.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

As mudanças contínuas nos sistemas sociais e conseqüentemente organizacionais acabam demandando a adoção de novos modelos gerenciais. Esses modelos, por sua vez, estão ligados ao desenvolvimento de novas competências por parte de trabalhadores e gestores. Para isso, é fundamental que as organizações e seus respectivos atores estejam dispostos a aprender, pois é a capacidade de aprendizagem que irá refletir na prontidão de resposta das empresas frente às mudanças constantes do cenário mundial.

2.1. Aprendizagens nas Organizações

Abbad e Borges Andrade (2004) consideram que a aprendizagem é um processo que se realiza exclusivamente no nível dos indivíduos, sendo que seus efeitos podem se propagar pelos grupos, equipes ou pela organização como um todo. Tanto a aquisição quanto a socialização de conhecimentos dos indivíduos nas organizações seriam efetivados através de processos formais e informais. Já outros autores admitem a existência de aprendizagem organizacional. Segundo Kim (1993), a aprendizagem organizacional deve ser entendida como o processo pelo qual a aprendizagem individual se torna inserta na memória e estrutura da organização. Para isso, o autor faz referência à memória documental nas organizações, espécie de registro de rotinas e procedimentos que pode ser utilizada pelos indivíduos em qualquer momento.

Argyris e Schon (1996) e Loiola e Rocha (2000) admitem a existência da aprendizagem individual e organizacional, como fenômenos singulares e interdependentes, sendo que a aprendizagem organizacional não estaria restrita à aprendizagem dos indivíduos, uma vez que dela adviriam relações e conjunções que ampliariam o potencial do conhecimento gerado/adquirido pelos indivíduos. Para Peter Senge (1990), organizações de aprendizagem consistem em instituições nas quais se valoriza o aprendizado coletivo, oferecendo um

ambiente em que os indivíduos teriam liberdade e estímulo para inovar por meio da colaboração mútua.

Sendo os indivíduos os grandes protagonistas da aprendizagem nas organizações, há um processo-chave responsável pela transferência/construção da aprendizagem para as instituições. Para Kim, a transformação da aprendizagem individual em aprendizado organizacional tem como elo a memória, entendida como uma estrutura que desempenha papel ativo nas ações humanas. Ligado intimamente à memória estão os modelos mentais, que segundo o autor “fornecem o contexto segundo o qual se deve observar e interpretar materiais novos” e “determinam como a informação armazenada é relevante para uma dada situação”.

A partir desse conceito, as organizações aprendem a partir do momento em que os modelos mentais de diferentes indivíduos são compartilhados. Já para Nonaka e Takeuchi (1997, p.69) a criação do conhecimento organizacional está baseado na conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa. O conhecimento tácito é aquele ligado à ação, geralmente automatizado, sem grandes questionamentos, ligado à atividade prática. Será explicitado apenas na existência da interação social. Já o conhecimento explícito é aquele que não exige contato pessoal, e pode ser compartilhado com toda organização, como normas, legislação.

Em relação aos modelos de aprendizagem, para Gnyawali e Stewart (2003) existem dois grandes estilos ou modelos de aprendizagem, o *informativo*, enfatizando a questão da aquisição, distribuição e interpretação da informação, e o *interativo*, refletindo os processos em que ocorrem a interação social e o diálogo entre os membros. Segundo os autores

Assim, para que a aprendizagem organizacional ocorra, as organizações devem possuir mecanismos internos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes. Também precisam de mecanismos de suporte ao diálogo e à interação, de modo que o conhecimento organizacional venha a ser desenvolvido e disseminado por toda a organização (Gnyawali e Stewart, 2003, p.65-66, tradução livre).

Com o objetivo de estruturar o processo de aprendizagem nas organizações, Tacla e Figueiredo sugerem um modelo dividido entre dois fatores interdependentes: a *aquisição de conhecimento*, que pode ser apresentar de

forma externa (contratação de consultores, treinamentos externos, interação com clientes e fornecedores), ou interna (pesquisa e desenvolvimento, treinamentos internos, aprender fazendo) e a *conversão do conhecimento*, através da socialização (desenvolvimento conjunto com clientes e fornecedores, benchmarking, rotação nos postos de trabalho) e da codificação (codificação e especificação de materiais, elaboração de procedimentos administrativos, certificações).

Compreender o processo de aprendizagem nas organizações é fundamental construir a lógica de treinamento, desenvolvimento e educação nas organizações. Além disso, é importante compreendermos o significado desses termos para classificarmos as ações de capacitação de forma correta.

Antes de abordarmos o tema treinamento e desenvolvimento é importante discutirmos o conceito de competências e a relação entre competências e aprendizagem.

2.2.Competência e Aprendizagem

Segundo Durand (2000), competências representam combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto profissional. Assim, as competências são reveladas quando as pessoas agem perante uma situação profissional com a qual se defrontam, servindo, dessa forma, como a ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização.

Para Le Boterf (1999) a competência resulta da mobilização de uma combinação de recursos. Segundo esse mesmo autor, a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta (no trabalho) de conhecimentos, habilidades e atitudes, que representam os três recursos da competência. Podemos definir o conhecimento como o saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, a habilidade como a capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento e a atitude como os aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

O conceito de competência, para alguns autores, também pode ser associado às equipes de trabalho e às organizações, não precisando estar

necessariamente restrito às pessoas. As equipes manifestam competências coletivas que representam resultados maiores que a soma das competências de seus membros. Isso é possível em função de haver um espaço de atuação comum, no qual cada competência individual complementa as demais, dando origem a uma competência coletiva.

Para Prahalad e Hamel (1990), competência pode ser considerada um atributo de uma organização, conferindo vantagem competitiva e gerando valor distintivo percebido pelos clientes.

Dessa forma, podemos classificar as competências de duas formas: como *profissionais*, quando relacionadas a indivíduos ou a equipes, e *organizacionais*, quando inerentes à organização. Para Brandão e Guimarães (2001) as competências profissionais, aliadas a outros recursos, dão origem e sustentação às competências organizacionais.

É possível identificarmos semelhanças conceituais entre competência e aprendizagem. Pestalozzi (1974) idealizou a aprendizagem como o desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam na tríplice atividade da cabeça, mãos e coração, que podemos entender como a vida intelectual, psicomotora e moral do indivíduo. Bloom e colaboradores (1973) desenvolveram uma classificação de objetivos baseada em três domínios: *cognitivo* (memória e desenvolvimento das capacidades intelectuais), *psicomotor* (desenvolvimento de habilidades motoras) e *afetivo* (mudança de interesses e valores). Percebemos que há uma ligação entre as capacidades abordadas por Pestalozzi, os objetivos por Bloom e colaboradores e o conceito de competência de Durand, ou seja, percebe-se presente em todos esses casos a sinergia entre conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

Borges Andrade (2006) explica a relação entre aprendizagem e competência:

A aprendizagem representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa uma manifestação do que o indivíduo aprendeu. (Borges Andrade; 2006; p. 100)

O autor ainda comenta a relação entre aprendizagem, competência e mudança. Na aprendizagem, a mudança é verificada através da comparação dos escores de testes entre o antes e depois da estratégia educacional adotada. Já no que se refere à competência, a mudança é observada quando

comparamos o desempenho de uma pessoa antes e depois do processo de aprendizagem (nova forma de realizar determinada tarefa, maior qualidade, precisão). O treinamento, por exemplo, pode trabalhar elementos que trazem resultados de aprendizagem esperados pela organização.

2.3.Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), nem todas as situações de aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, uma vez que a aprendizagem humana pode ser dar por várias maneiras. Na esfera da aprendizagem nas organizações, podemos encontrar 5 ações de indução de aprendizagem: Informação, Instrução, Treinamento, Desenvolvimento e Educação. Abaixo, segue o conceito de cada uma das ações:

- **Informação:** Unidades organizadas de informações e conhecimentos disponibilizadas de diferentes formas (biblioteca, pastas, banco de dados, links).
- **Instrução:** Envolve definição de objetivos e aplicação de procedimentos instrucionais (manuais, roteiros, cartilhas).
- **Treinamento:** Envolve definição de objetivos específicos e organizacionais, visa ampliar/desenvolver habilidades, gerando mudança de comportamento e melhoria de desempenho (cursos, oficinas).
- **Desenvolvimento:** experiências e oportunidades, viabilizadas pela organização, que apóiam o crescimento individual sem estar focado em uma determinada posição/função específica (ferramentas de apoio, programas de autodesenvolvimento, gestão da carreira).
- **Educação:** Visa à formação e qualificação contínua dos colaboradores, através de programas de média ou longa duração (cursos técnicos, graduação, pós-graduação).

A Figura 2 ilustra a abrangência dos conceitos acima comentados.

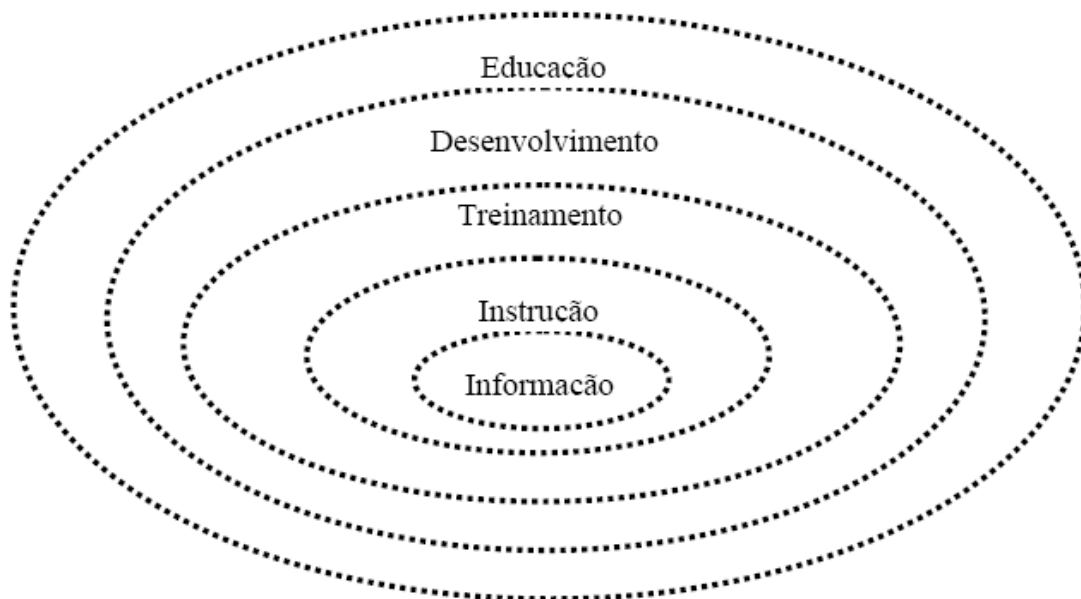


Figura 2 – Abrangência dos conceitos de informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 143)

A partir das ações citadas, é importante salientarmos que podemos utilizar a indução de aprendizagem mais simples criando condições para o estabelecimento de uma ação mais complexa.

Diante dos *inputs* de aprendizagem criados pelas organizações, é de extrema importância que as ações de desenvolvimento estejam alinhadas à estratégia das instituições. Gerar inovações tecnológicas para atender às novas demandas do mercado é fundamental para que as empresas continuem atuando no mercado atual, atingindo resultados esperados. Uma vez que os colaboradores são os responsáveis pela criação de idéias inovadoras, as ações de aprendizagem precisam dar suporte ao desenvolvimento contínuo das competências individuais.

Por esse motivo, os programas devem estar alinhados à estratégia organizacional, desmembrando ações de desenvolvimento por níveis, criando condições para que os indivíduos consigam atingir resultados individuais e coletivos esperados pela organização.

2.4. Avaliação de Necessidades de Treinamento

Necessidades de treinamento podem ser entendidas como desvios de desempenho, em relação às necessidades atuais e futuras, identificadas em uma organização e que precisam ser ajustados para a melhoria de resultados. Essas necessidades podem ser definidas e avaliadas em três níveis: macro (organização), meso (grupos e equipes) e micro (indivíduos).

Um diagnóstico de necessidades de TD&E deve levar em consideração as variáveis que envolvem diretamente os CHA's (conhecimento, habilidades e atitudes) do indivíduo, bem como a análise da parcela da empresa em relação ao favorecimento de condições propícias para um bom desempenho (apoio organizacional ao desempenho, à aprendizagem e a aplicação ao trabalho de novas aprendizagens).

É importante reforçar que não podemos considerar qualquer desvio de desempenho uma necessidade de treinamento. Em alguns casos, o indivíduo possui os CHA's necessários para o desempenho de determinada atividade, bem como apresenta motivação para fazê-la. Todavia, pode não haver condições propícias para que ele possa demonstrar determinada competência, gerando uma necessidade cuja responsabilidade está vinculada ao suporte da organização.

Segundo Borges-Andrade (2006) as necessidades de treinamento podem surgir de três formas ou situações diferentes:

- Mudanças provocadas por fatores externos à organização;
- Mudanças internas realizadas na organização;
- Ocorrência de lacunas de competência ou desvios de desempenho, observados nos integrantes da organização quando da realização de atividades e trabalhos atuais.

Assim, podemos encontrar necessidades de desenvolvimento de uma nova competência (até então não exigida), necessidade de atualização ou requalificação em função de haver mudança no processo de determinado trabalho e/ou necessidade de desenvolver CHA's para o desempenho competente do trabalho atual.

Geralmente as variáveis relativas à organização e seu contexto motivam necessidades de treinamento. Ao analisarmos as necessidades de treinamento, é importante avaliarmos se uma necessidade pode ser atendida por ações de TD&E ou se está ligada às restrições situacionais ou falta de suporte organizacional. Para isso, precisa-se analisar o contexto no qual essa necessidade está inserida. Em relação à análise de contexto, é importante considerar três perspectivas:

| Perspectivas | Fatores |
|------------------------------|---|
| Oportunidade-Restrição | Ambiente Interno e Externo: São estímulos ou restrições, internas e externas, ao desenvolvimento de novos CHA's para realização de novos trabalhos. São fatores tecnológicos, sociais, econômicos, entre outros que influenciam positivo ou negativamente o desempenho, a aprendizagem e transferências de novas aprendizagens para o trabalho. |
| Influência distal – proximal | Relação empresa-indivíduo. Influência Distal: distribuição de recursos, práticas de gestão de desempenho e valorização das contribuições do profissional. Influência proximal: apoio gerencial à avaliação de necessidades, suporte psicossocial ao desempenho, aprendizagem e transferência de treinamento. |
| Antecedente – conseqüente | Antecedente: São fatores que propiciam condições de ocorrência de desempenho (exemplos: materiais equipamentos disponíveis). Conseqüente: São fatores ligados aos efeitos do desempenho sobre o ambiente organizacional (exemplos: elogios, reprimendas, aumento de salário). |

Quadro 1 – Exemplo de aplicação de perspectivas de análise de contexto

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 234)

A falta de análise de contexto na avaliação de necessidades de treinamento poderá resultar na indicação de soluções de TD&E inapropriadas para determinada organização, aplicação de exercícios que não simulam a realidade (diminuindo a aplicabilidade), insatisfação em todos os níveis com os resultados da ação de treinamento e descrença na capacidade do sistema gerar valor para a organização.

A descrição de necessidades em TD&E é a descrição de desempenho no trabalho em termos de CHA's. Já a avaliação das necessidades de treinamento é um tipo de avaliação de desempenho que identifica lacunas entre os desempenhos observados e esperados. O que uma organização espera dos seus profissionais é um desempenho competente, que é aquele que se aproxima de padrões ou atende certos critérios de excelência com frequência e por um período longo de tempo. Esse desempenho está alicerçado em três condições: ambientais (poder fazer), CHA's (saber fazer/saber ser) e motivações, metas e aspirações (querer fazer).

Para Borges-Andrade (2006), as lacunas identificadas na avaliação das necessidades de treinamento precisam ser analisadas para constatar se são originadas a partir da falta de CHA's (que poderão ser solucionada com programas de TD&E) ou se estão ligadas a questões motivacionais ou às restrições situacionais. Assim, é importante frisarmos que não serão as ações de TD&E que solucionarão todos os problemas de desempenho, uma vez que representam apenas um dos fatores que afetam o desempenho no trabalho. Essas ações solucionarão apenas aqueles que representam claramente a falta de CHA's.

Na avaliação de necessidades individuais, pode-se definir como necessidade a lacuna de uma competência, avaliar sua magnitude e impacto para a organização caso ela não seja desenvolvida/trabalhada. É importante diagnosticar quais são os fatores que caracterizam a necessidade e como ela se manifesta no ambiente organizacional. Além disso, para um melhor diagnóstico, devem ser levadas em consideração outras informações, como o perfil do público, por exemplo.

Já na avaliação de necessidades grupais, podemos definir como necessidade o conjunto de desvios de desempenho do grupo, principalmente no que está relacionado às habilidades sociais e dificuldade de interação com outras unidades da organização. Pode-se analisar a inexistência de sintonia, compartilhamento de informações com outras áreas, as características de cada componente do grupo, intensidade de vínculo entre os mesmos e relevância de determinado grupo ou área para a organização.

Para John Ivancevich (2008) a avaliação das necessidades de treinamento envolve análise das necessidades organizacionais, levando em

consideração os objetivos de curto e longo prazo da empresa. Porém, defende que as necessidades dos funcionários também devem ser consideradas. É possível obter informações e dados perguntando aos colaboradores quais são as suas necessidades de trabalho. Segundo o autor, a própria comparação de desempenho entre colegas torna-se um indicador de necessidade de treinamento, uma vez que destaca os pontos fortes e fracos de cada um. Para auxiliar no diagnóstico de necessidades, o autor comenta a existência de quatro formas de determinar as necessidades de treinamento de um funcionário:

1. Observando o funcionário;
2. Ouvindo o funcionário;
3. Perguntando ao gestor quais são as necessidades de treinamento do funcionário;
4. Examinar as dificuldades do funcionário.

As figuras 3 e 4 apresentam uma sugestão de avaliação de necessidades de TD&E no nível do indivíduo e no nível de grupos.

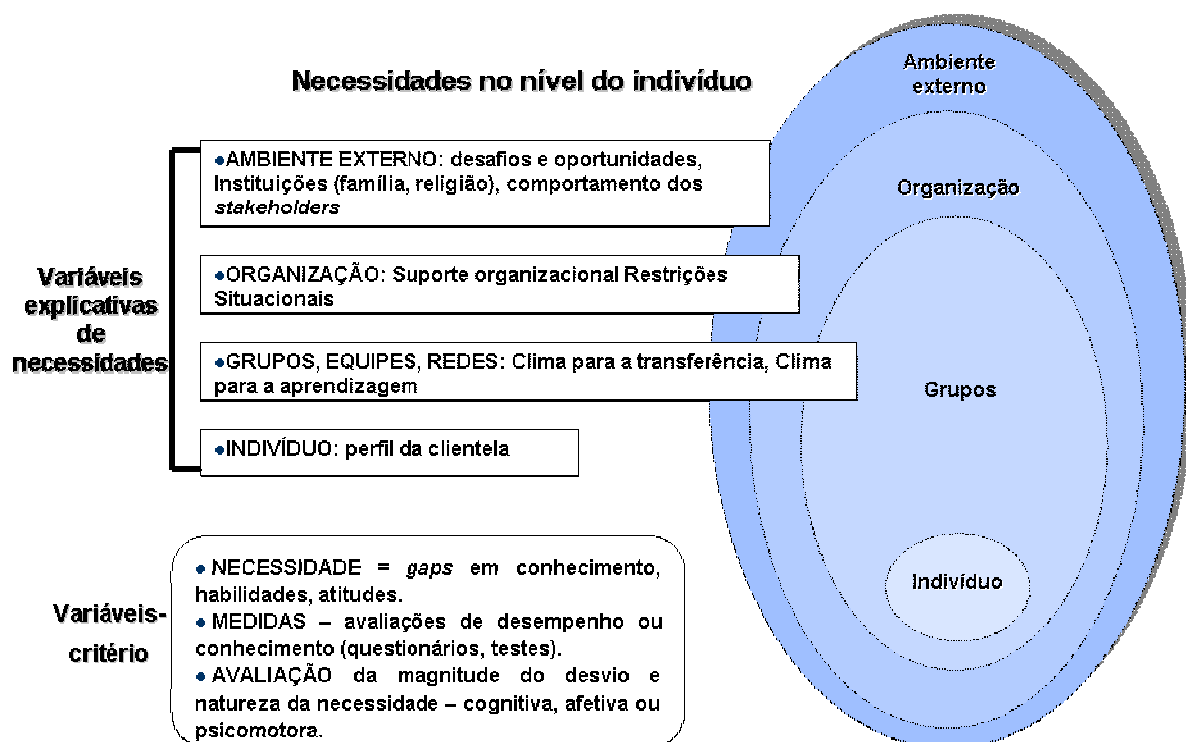


Figura 3 – Necessidades no nível do indivíduo

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 250)

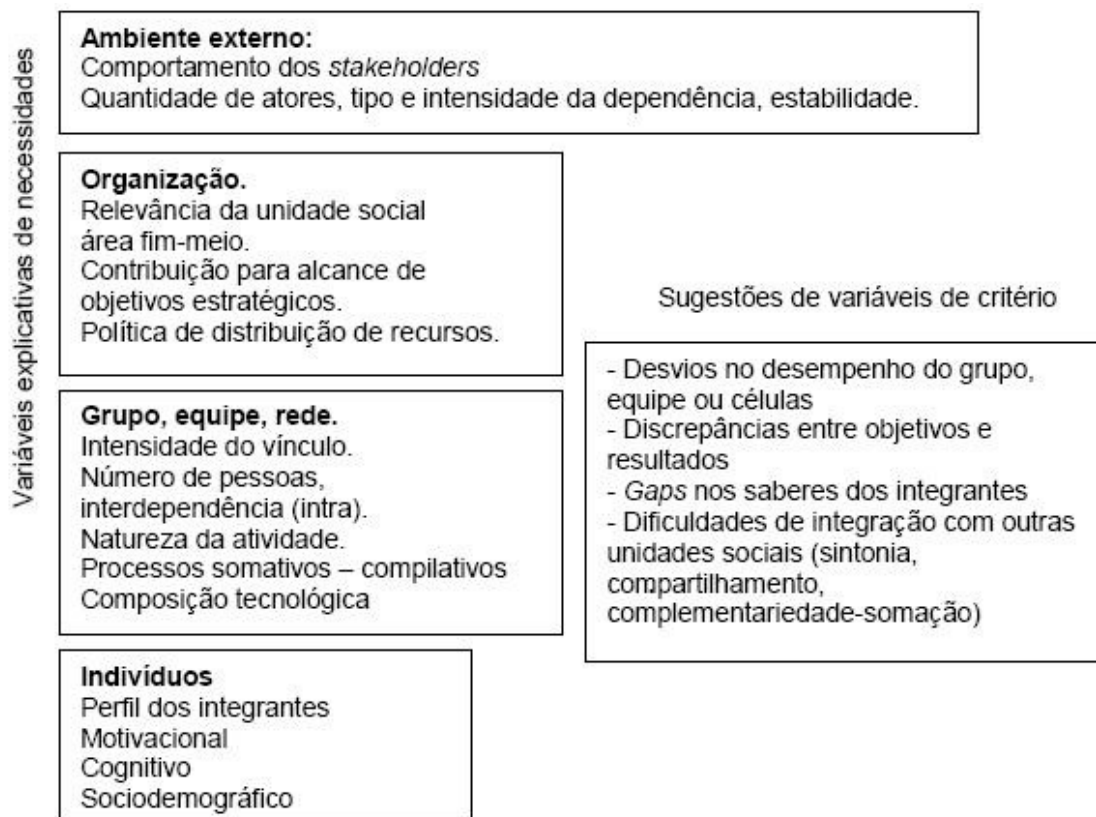


Figura 4 – Necessidades no nível de grupos

Fonte: Borges-Andrade (2006, p. 250)

Após a avaliação das necessidades de desenvolvimento, sejam elas em nível individual ou coletivo, diagnosticadas a partir da falta de CHA's, inicia-se a etapa de planejamento e execução das ações de TD&E.

2.5.Planejamento e Execução de TD&E

Planejamento e execução de treinamento é a fase na qual são construídos os objetivos das ações de desenvolvimento, bem como toda a sua estrutura em termos de formato de aprendizagem, público-alvo, preparação de matérias, entre outros.

Borges-Andrade (2006) estruturou essa fase em seis etapas. Abaixo, o Quadro 2 resume as etapas e principais tarefas que cada uma contempla:

| Etapas de Planejamento e Execução | Ações de cada etapa |
|---|---|
| 1º) Redigir objetivos | Transformar necessidades em objetivos (descrição dos resultados esperados com a aprendizagem);Especificar componentes dos objetivos (desdobramento em ações); Avaliar a qualidade dos objetivos (deve ser claro e preciso, informando o que o aprendiz será capaz de fazer ao final do treinamento);Especificar níveis de análise (objetivos específicos, intermediários e gerais). |
| 2º) Escolher a modalidade | Analisar o perfil dos aprendizes (características demográficas, funcionais, profissionais, fisionômicas); Avaliar e escolher alternativas (ou seja, o formato da ação de desenvolvimento - presencial, à distância e semipresencial) |
| 3º) Estabelecer seqüência de objetivos e conteúdos | Classificar objetivos (taxonomia de objetivos e resultados de aprendizagem e o domínio de cada etapa); Definir seqüência e conteúdos (tema principal relacionado aos objetivos e subtemas que constituem esses conteúdos) |
| 4º) Criar/escolher procedimentos instrucionais | Selecionar/criar situações de aprendizagem (debates, simulação, projetos em equipe); Escolher meios e recursos (slides, filmes, apostilas); Preparação de materiais de ensino. |
| 5º) Definir critérios | Transformar objetivos em critérios (extraídos dos critérios descritos nos objetivos instrucionais, devem ser específicos, mensuráveis e precisos); Criar medidas de avaliação de aprendizagem (pré-testes, testes durante e pós-testes) |
| 6º) Testar o desenho instrucional | Delinear a validação (escolha de uma amostra de aprendizes); Avaliar o plano (aplicação da instrução para a amostra, com formatos de avaliação já prontos); Ajustes do plano. |

Quadro 2 – Resumo das etapas de planejamento e execução de treinamento

Fonte: Borges-Andrade (2006; p. 289-321)

Assim, a etapa de planejamento e execução de TD&E compreende desde a descrição dos objetivos instrucionais até o desenho instrucional. Essa etapa

tem uma importância muito significativa para que o sistema de TD&E funcione com sucesso.

2.6.Avaliação do Treinamento

O processo de avaliação do treinamento é uma fase importantíssima para que a ação de desenvolvimento seja avaliada, revisitada e, se necessário, ajustada. É a partir desse processo que poderemos mensurar os resultados de um treinamento, desde a aquisição de informações por parte dos treinados até a efetiva aprendizagem, e conseqüentemente impactos no trabalho.

Para Kirkpatrick, existem quatro de avaliações de treinamento, cada uma com um objetivo específico:

- Reação: os participantes informam se gostaram ou não do programa (mensuração da satisfação);
- Aprendizado: avalia o grau de assimilação do conhecimento oferecido e aumento ou aperfeiçoamento das habilidades dos participantes;
- Comportamento: avalia mudança ou falta desta no comportamento profissional (avaliação comparativa de desempenho do funcionário);
- Resultados: avalia efeitos do programa nos aspectos organizacionais (rotatividade de funcionários, produtividade, volume de vendas).

Abbad e Borges-Andrade (2004) apresentam conceitos de aprendizagem que descrevem processos de mudança comportamental em função de ações de desenvolvimento. Para os autores, o conceito de aprendizagem em ambientes de trabalho envolve aquisição, retenção, generalização, que possui relação direta à transferência de treinamento e impacto do mesmo no trabalho.

A aquisição envolve a apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes. A aferição desse nível de aprendizagem ocorre durante o treinamento. A retenção é o armazenamento das informações na memória de longo prazo e pode ser resumida como o tempo em que as habilidades e comportamentos

ensinados em um treinamento são mantidos após a ação de TD&E. Generalização pode ser considerada o nível em que os comportamentos são aplicados no ambiente de trabalho, uma vez que o ambiente em que foi realizado o treinamento apresenta diferenças do ambiente de trabalho oficial. Transferência de aprendizagem designa o quanto as novas aprendizagens estão sendo aplicadas eficazmente no trabalho. Finalizando, o impacto no ambiente de trabalho está relacionado à influência das ações de treinamento no desempenho do indivíduo.

A partir dos conceitos apresentados, a generalização é a primeira forma com que se poderão visualizar os impactos do treinamento no ambiente de trabalho. Porém, a mudança de comportamento é o principal indicador de que uma ação de desenvolvimento foi eficaz ou não. A mudança de comportamento refletirá do desempenho do treinado e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Após a realização do levantamento de necessidades de treinamento, a fase de planejamento deverá analisar qual será a melhor forma de organizar e oferecer as ações de capacitação para os colaboradores. Após decidir por qual formato adotar, executa-se a ação e avalia-se posteriormente. Em relação à forma como essas ações podem estar estruturadas (lógica de desenvolvimento), a seguir será abordado o conceito de Trilhas de Aprendizagem.

2.7. Conceito de Trilhas de Aprendizagem

Ações formais de treinamento resumem-se na mais tradicional forma de desenvolvimento profissional adotado pelas organizações. Muitas vezes essas ações estão estruturadas em programas de formação que adotam a construção de “grades de treinamento” como forma de desenvolvimento de equipes e indivíduos. Essas “grades”, muitas vezes, estão associadas a treinamentos formais que contam com uma orientação de obrigatoriedade e direcionadas a cargos específicos. Porém, tal formato, além de direcionar para a organização o controle sobre o processo de desenvolvimento do indivíduo e parecer considerar

que todos são iguais em termos de motivações, aspirações profissionais, objetivos de carreira, competências e experiências, desconsidera outras importantes formas de aprendizagem.

Segundo Le Boterf (1999) seria mais interessante e motivador se o empregado pudesse eleger, dentre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si, uma vez que cada indivíduo tem seus gostos e preferências. Essa forma de desenvolvimento proporciona maior harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais, já que para desenvolver competências é preciso dar às pessoas a oportunidade de mudar a forma como pensam e interagem, sem obrigá-las a fazê-lo.

Com base nesse cenário e na busca por estratégias de TD&E, foi criado o conceito de “trilhas de aprendizagem”. Segundo Freitas (2002), trilhas de aprendizagem são caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional. O aprendizado seria o aumento de uma competência por meio da experiência adquirida, ao se seguir uma trilha (Junqueira, 2000).

A proposta da utilização das trilhas de aprendizagem como alternativa de desenvolvimento baseia-se na idéia de que cada indivíduo concebe a sua própria trilha de aprendizagem, levando em consideração suas necessidades, conveniências, aspirações profissionais, competências que possui e aquelas que ainda precisa desenvolver, relacionando suas escolhas com as expectativas da organização e desempenho esperado. Assim, a partir dos recursos educacionais disponíveis, o profissional poderá eleger aqueles que estão mais adequados aos seus objetivos e estilos de aprendizagem. Dessa forma, diferentes pessoas com o mesmo objetivo poderão construir trilhas diferentes.

A figura 4 ilustra profissionais diferentes, construindo trilhas diferentes para o desenvolvimento de uma mesma competência:

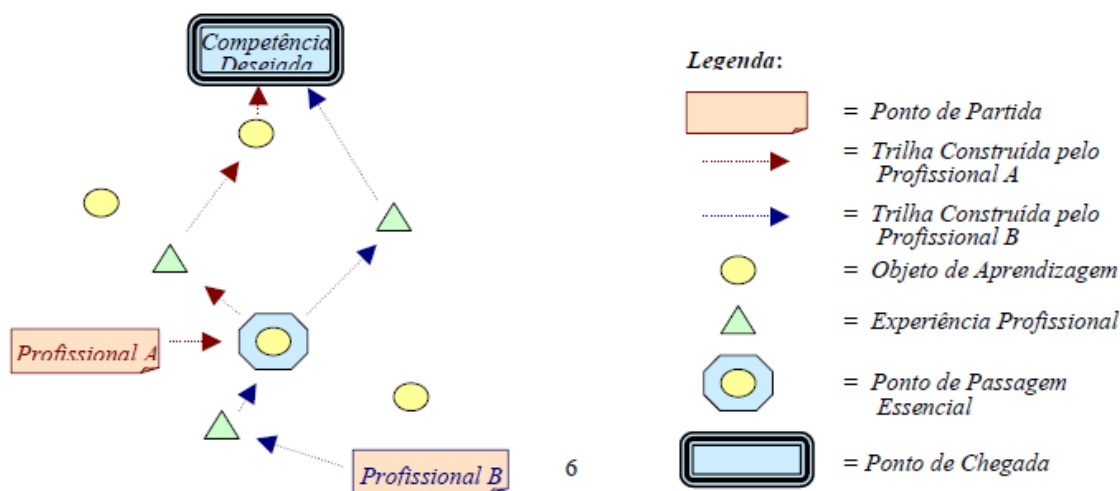


Figura 5 – A construção de trilhas de aprendizagem

Fonte: Le Bortef (1999)

Como a trilha de aprendizagem apresenta grande riqueza e diversidade de recursos, acaba se diferenciando das grades de desenvolvimento. Além de treinamentos presenciais, pode incluir reuniões de trabalho, viagens de estudo, benchmarking, viagens de estudo, seminários, revistas, entre outros meios de desenvolvimento pessoal e profissional. Assim, a organização deixa de impor o que o colaborador deve fazer e apresenta várias opções e formatos de desenvolvimento de competências relevantes à atuação do colaborador.

Além de apresentarem oportunidades de desenvolvimento em um formato muito flexível, as trilhas trabalham com o desenvolvimento de competências, que está além das necessidades específicas de um cargo. Com isso, o indivíduo prepara-se para desempenhar papéis mais amplos, fazendo com que a trilha de aprendizagem torne-se uma estratégia de desenvolvimento de carreira.

Para que as trilhas de aprendizagem sejam estruturadas de forma correta, é importante que as ações de TD&E estejam alinhadas à estratégia da organização. Além disso, a trilha deve ser elaborada a partir do desdobramento das competências organizacionais em competências profissionais, já que ela apresentará modelos de desenvolvimento de competências profissionais, aprimorando o desempenho atual e o desempenho futuro.

Segundo Borges-Andrade (2006), é importante que a organização estabeleça as seguintes ações para construir estratégias de TD&E com base no conceito de trilhas:

- Definição e divulgação da missão, visão e estratégias de atuação;
- Identificação das competências essenciais da organização;
- Identificação e divulgação as competências necessárias para cada segmento profissional e manter a competitividade da organização no mercado;
- Especificação e disseminação de padrões de desempenho exigido dos profissionais;
- Identificação de opções de aprendizagem para o desenvolvimento de cada uma das competências profissionais consideradas relevantes à organização;
- Divulgação das opções de aprendizagem disponíveis, vinculando-as as com as competências a serem desenvolvidas;
- Estimule as pessoas a desenvolverem suas trilhas de aprendizagem;
- Valorize e reconheça os profissionais que se mantêm em processo de melhoria contínua do desempenho e em busca de crescimento profissional.

É importante que a organização disponibilize várias opções de desenvolvimento profissional que contemplem um grande número de ações de aprendizagem, para que o colaborador possa desenhar o seu caminho. Para Le Boterf (2002), as opções podem estar estruturadas de três formas: situações em que o objetivo final é o treinamento (curso), situações criadas para serem formadoras, porém não são consideradas treinamento (participação em reunião externa, por exemplo), e situações de trabalho, que poderão resultar em oportunidades de desenvolvimento (condução de projetos, por exemplo).

Finalizando, Borges-Andrade (2006) reforça os resultados positivos da utilização de trilhas de aprendizagem

A utilização da noção de trilhas de aprendizagem pressupõe a vinculação entre o caminho do indivíduo e a estratégia da organização. Esses vínculos tornam o planejamento de desenvolvimento profissional capaz de gerar resultados concretos e mantém a motivação das pessoas em construir novas trilhas de aprendizagem. (Borges-Andrade, 2006, p. 106)

2.8. Conceitos sobre Gerações

Atualmente, estudos sobre as gerações e impactos de suas características no ambiente de trabalho têm se tornado objeto de várias

pesquisas, motivadas por demandas organizacionais, com o objetivo de entender cada uma delas e o impacto da inter-relação entre as mesas.

É nítido que as empresas estão cada vez mais “curiosas” e “preocupadas” com as características da Geração Y, geração esta que, em breve, assumirá posições de liderança nas organizações, uma vez que a geração Baby Boomers estará se aposentado nos próximos anos. Segundo pesquisa da Hay Group (2009), 75% dos trabalhadores dos Estados Unidos estarão se aposentando nos próximos 10 anos. Entre eles, 50% dos CEO’s das maiores empresas.

Além disso, a Geração Y vem conquistando, com muita velocidade, seu espaço no mercado de trabalho. Representa cerca de 20% da força de trabalho atual, estimando-se elevação desse índice para 45% em 2014.

Tendo em vista esse cenário, faz-se necessário entendermos cada vez mais e melhor o perfil das gerações que atuam nas organizações: Veteranos, Baby Boomers, geração X e principalmente a geração Y, uma vez que o estudo das características dessa geração impactará nos resultados apresentados neste presente trabalho.

2.8.1. Veteranos ou Tradicionais

Essa geração é composta por pessoas que nasceram entre 1920 e 1946, no período das grandes crises econômicas e guerras mundiais. Havia uma grande ruptura entre o período que a antecedeu (romantismo/*Belle Époque*), onde imperava o retrato de realidades idealizadas, e o novo cenário, caracterizado pela grande depressão econômica e caos advindo da 1ª Guerra Mundial (1914-1918).

Nesse momento, a educação dos filhos ficou muito prejudicada. O trabalho militar, em especial, tornou-se uma das melhores opções de carreira, uma vez que apresentava uma forte clareza de papéis, reconhecimento pela sociedade e possibilidade dos jovens conhecerem o mundo, mesmo colocando sua vida em risco. Porém, a partir das crises, catástrofes e separação de famílias, geradas pela 2ª Guerra Mundial (1939-1945), desenvolveram fortes

valores de compaixão e solidariedade nos jovens, interferindo nas suas escolhas quando chegaram à vida adulta. A reconstrução da sociedade foi o grande motivador e missão desses jovens.

A partir disso, pessoas dessa geração apresentam características como: dedicação e trabalho árduo para a conquista de seus objetivos, fidelidade ao trabalho e ao matrimônio e respeito a autoridades e regras. Essas características eram importantes para a reestruturação da sociedade, porém, algumas vezes, impediam uma visão mais crítica dos acontecimentos.

2.8.2. Baby Boomers

Considera-se Baby Boomers as pessoas nascidas logo após a 2ª Guerra Mundial, compreendendo assim o período entre 1946 a 1964, quando o índice de natalidade cresceu incrivelmente – por isso o termo “Baby Boomers”. Nascer durante o período pós-guerra impactou diretamente na educação dos filhos, que prezava pela disciplina rígida, ordem e obediência. Os jovens que tinham essas características eram recompensados através da aceitação nos círculos sociais, indicação para os melhores empregos e aprovações nas melhores universidades.

Porém, tal situação ficou insustentável para os jovens que nasceram nesse período e, junto com a insatisfação, surgiram movimentos culturais. A música foi um grande fator que simbolizou parte dessa “revolução cultural”, através do surgimento do Rock and Roll. O movimento Hippie, o feminismo, e a contestação política e social também são exemplos da necessidade que muitos jovens tinham de se expressar, questionar, lutar por seus direitos e, muitas vezes, transgredir as regras.

Segundo Oliveira (2010), esses jovens desenvolveram a expectativa de crescimento e gratificação pessoal, conquistados a partir do seu trabalho, preocupação com o bem-estar e a saúde (ser eternamente jovem).

2.8.3. Geração X

A Geração X nasceu aproximadamente entre 1965 e 1980. Essa geração entrou em um novo mundo fora das perspectivas utópicas, tendo que se conformar com um padrão de vida mais realista e consumista em pleno período de Guerra Fria.

O surgimento da TV teve grande influência para essa geração, uma vez que tornou uma ferramenta para a educação dos filhos. A TV aproximou as pessoas, moldou rotinas e comportamentos e também tornou-se uma moeda de troca, uma vez que muitas vezes a criança somente poderia assistir a um programa de TV caso tivesse boas notas na escola ou um bom comportamento em casa. Porém, essa geração acabou gostando de programas superficiais e de baixa relevância crítica.

Na adolescência, esse comportamento mais superficial poderia ser percebido na omissão dos jovens em relação às questões políticas e sociais da época. A música também teve um papel importante na comunicação e identificação dos jovens, uma vez que se agrupavam de acordo com o estilo musical preferido. Os relacionamentos “superficiais” também eram alimentados pela música, nesse momento, nas danceterias.

Os pais tinham a preocupação de que seus jovens filhos conseguissem estabilidade financeira, maturidade e independência, fundamentais para a constituição de uma família exemplar. Assim, os jovens da Geração X acabaram sendo muito cuidadosos com suas escolhas e preferiam não expor suas opiniões para não desestabilizar a sua família. A insatisfação conjugal, percebida no relacionamento dos pais, acabou influenciando sua visão em relação ao matrimônio, assim, o casamento não significava uma relação perpétua. Abria-se lugar para a liberdade de escolha e busca pela felicidade.

Diante desses fatos, a geração X desenvolveu uma atitude mais individualista, egocêntrica e cética. O fato de serem mais autossuficientes e buscarem sua autorealização fez com que esses jovens priorizassem mais o trabalho do que relação familiar. Porém, em suas decisões, prezam pela igualdade de direitos e a justiça.

2.8.4. Geração Y

Entende-se por geração Y os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000. Pessoas nascidas entre esse período geralmente são questionadoras, ansiosas e impacientes, intensos em cada experiência e desenvolvem idéias e pensamentos com superficialidade. A necessidade de reconhecimento, feedback no trabalho, tendência à informalidade, busca por flexibilidade (gerando, muitas vezes, ambigüidade nas suas decisões) e interesse em ampliar suas redes de relacionamento completam as principais atitudes e forma de pensar dessa geração.

Em relação ao trabalho, a necessidade de reconhecimento se faz presente a todo o momento. Para Oliveira (2010)

Isso com certeza afeta o desempenho da Geração Y no ambiente de trabalho, onde ela encontra gestores que se desenvolveram sem receber feedback e, portanto, nem sempre estão dispostos a dá-lo, pois acreditam que o jovem não precisa disso para trabalhar bem. (Oliveira, 2010; p. 64).

Para esse mesmo autor, a individualidade dessa geração é fruto do contexto familiar em que os jovens cresceram. Visando viabilizar melhores condições de vida aos seus filhos, os pais desses jovens optaram por ter um número menor de filhos e buscar constantemente condições financeiras mais favoráveis. Esse cenário estimulou a individualidade, uma vez que as crianças passaram a ter televisão no seu quarto, videogame, telefone, computador, entre outros. Ao mesmo tempo, esse cenário criou uma necessidade relacionada ao compartilhamento de suas vidas com outras pessoas, que com o apoio das tecnologias, se deu através das redes sociais.

Em relação ao comportamento e expectativas profissionais, essa geração busca crescimento profissional, através de reconhecimento e conquista de melhores posições, assumindo novos desafios. O desenvolvimento profissional está alicerçado na busca pelo conhecimento, prática/experiência e aprendizado de novas técnicas, possibilitando novas responsabilidades. Acreditam que a capacitação é uma das melhores ferramentas para o crescimento.

Há também uma grande expectativa em relação ao seu respectivo gestor. Uma pesquisa realizada pela Cia de Talentos, cujo nome era Empresa dos Sonhos 2009, realizada com mais de 29 mil jovens na América Latina, apurou que os jovens gostariam de trabalhar com um gestor que entenda muito bem do negócio da empresa, ofereça feedback constante, desenvolva os profissionais de sua equipe, defina prioridades e seja claro e objetivo em suas diretrizes.

Para Oliveira (2010) existe um estereótipo de que a geração Y, por ser muito questionadora, exigir respostas diretas e claras, muitas vezes é vista como arrogante. Esse pensamento anula a possibilidade das demais pessoas ouvirem o que eles têm para falar até o final. Para esse mesmo autor

Os jovens da Geração Y necessitam de referenciais baseados em valores e não em julgamentos e regras. Eles estão carentes de orientação, de valores, de afeto real, que só podem ser alcançados através do diálogo verdadeiro, da negociação de expectativas de ambas as partes. A omissão nessa situação facilitará a realização das “profecias apocalípticas” que exaltam o “lado negro” da Geração Y. (Oliveira, 2010; p. 87)

Os gestores desses jovens têm como desafio diminuir a importância de fatores como horário, regras, formalidades, passando a dar a devida importância aos significados de cada escolha que eles fazem, os valores de vida que acompanham esses significados e os resultados e conseqüências de suas escolhas no futuro.

O desenvolvimento dos jovens da Geração Y no ambiente de trabalho está diretamente ligado à forma como os mesmos se relacionam e são geridos pelos seus líderes. Quanto maior o controle exercido sobre eles, menor a maturidade desses profissionais. A maturidade pode ser desenvolvida a partir de conversas claras e sinceras, que envolvam valores e reflexão sobre os significados de determinadas escolhas e atitudes. A Figura 5 faz uma relação ao desenvolvimento da Geração Y.

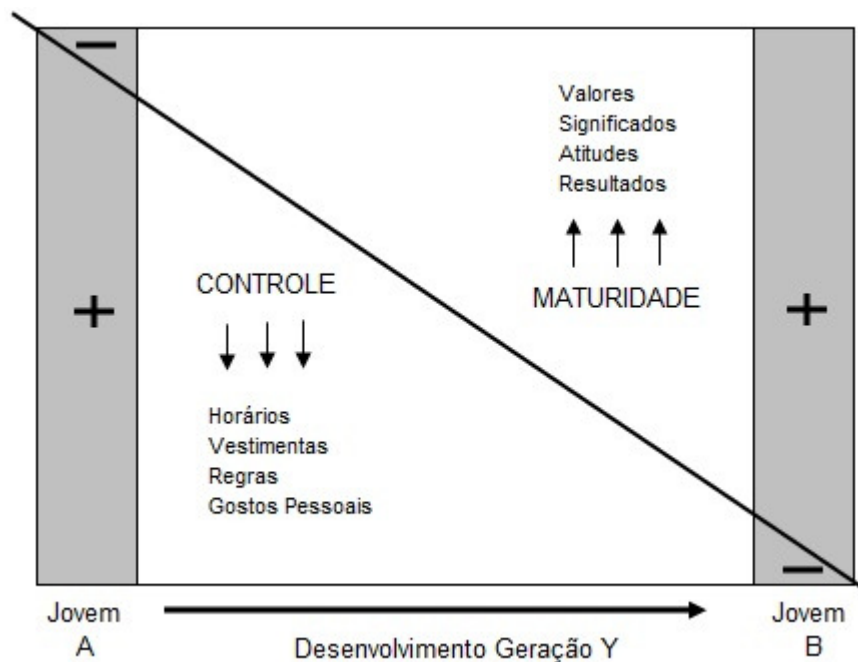


Figura 6 – Desenvolvimento Geração Y

Fonte: Oliveira (2010, p. 87)

Shein (2006), realizou uma pesquisa com jovens da Geração Y para compreender quais são as âncoras de carreira para essa geração. A pesquisa visou identificar, entre 8 categorias, quais eram aquelas mais valorizadas pelos jovens no ambiente de trabalho. As categorias foram classificadas em Autonomia/Independência, Segurança/Estabilidade, competência Técnica-Funcional, competência Gerência Geral, Criatividade Empresarial, Serviço ou Dedicção a uma causa, Desafio Puro e Estilo de Vida. A categoria com maior representatividade foi Estilo de Vida como a âncora mais valorizada, seguida de Criatividade Empresarial, Serviço ou Dedicção a uma causa e, com empate, competência Técnica Funcional, Segurança/Estabilidade e Desafio Puro. Em relação a estas últimas, pode-se entender que há profissionais baseados em conceitos tradicionais e modernos de carreira. Porém, se estratificada a pesquisa entre os respondentes com até 25 anos de idade, a competência Técnica-Funcional obtem maior representatividade, seguida de Criatividade Empresarial.

Diante do exposto acima em relação às gerações, podemos concluir que não basta analisar individualmente cada geração para compreendê-la. O contexto histórico de cada uma influencia diretamente nas suas características

dominantes, e essas, por sua vez, irão interferir nas características das demais gerações. É importante frisarmos que não existe geração melhor ou pior. O que pode existir são gerações mais adaptadas ou produtivas para um determinado cenário do que outras.

É justamente esse o ponto que precisa ser trabalhado nas organizações: o resultado que se pode obter a partir da complementaridade de perfis no ambiente organizacional. Para Oliveira (2010), a melhor solução é permitir que as gerações possam usar o que cada uma tem de melhor. Para esse mesmo autor

Podemos considerar que as gerações mais antigas deveriam disponibilizar toda a experiência conquistada, dando aos jovens referenciais de escolhas e decisões, enquanto recebem da Geração Y toda a energia e conhecimento sobre as novas tecnologias. (Oliveira; 2010; p. 143)

Diante do que foi exposto acima, o Quadro 3 sintetiza as características gerais dessas gerações.

| Anos de Nascimento | Geração | Fatos Marcantes | Valores de trabalho dominantes |
|--------------------|----------------|--|---|
| 1920 até 1945 | Tradicionais | Pós-Guerra, depressão econômica, imigrações. | Trabalho árduo, conservadorismo, conformismo, lealdade à organização, valores tradicionais. |
| 1945 até 1964 | <i>Boomers</i> | Primeira geração a ter TV em casa, corrida espacial, contracultura. | Sucesso, realização, ambição, repugnância pela autoridade, lealdade à carreira. |
| 1965 até 1979 | Geração X | Corrida armamentista, guerra fria e seu fim, explosão da mídia em massa. | Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, orientação para o trabalho em equipe, repugnância por regras, lealdade aos relacionamentos, ceticismo. |
| 1980 até 2000 | Geração Y | Era da informação, internet, terrorismo e crise global. | Segurança, busca sucesso financeiro rápido, autoconfiança, velocidade, orientação para o trabalho em equipe; lealdade a si mesmo e aos relacionamentos, experimentação. |

Quadro 3 – Resumo de Características das Gerações

Fonte: Pesquisa Hay Group (2009)

3.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo informar ao leitor os procedimentos metodológicos que foram utilizados na realização desta pesquisa. Abaixo, será apresentado o tipo de estudo, os sujeitos que serão alvos da pesquisa, as estratégias para a coleta e a análise dos dados e limitações da pesquisa.

3.1.O Método

Tendo em vista o cenário no qual a pesquisa foi desenvolvida, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa exploratória, visando desenvolver conceitos e idéias para futuros trabalhos.

Optou-se por trabalhar com o método de estudo de caso qualitativo, com o objetivo de compreender a perspectiva dos sujeitos pesquisados. Yin (2001) define tecnicamente o estudo de caso da seguinte forma

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]. (Yin, 2001, p.32)

Merriam (1988) refere-se ao estudo de caso qualitativo como uma descrição (holística e intensiva) de um fenômeno bem delimitado (um programa, grupo de pessoas, um processo ou uma unidade social). Para a autora, o pesquisador que utiliza esse método está mais voltado à compreensão dos processos sociais que ocorrem em um determinado contexto do que às relações estabelecidas entre as variáveis.

Para Godoy (1995), é interessante utilizarmos o estudo de caso quando o foco da pesquisa está relacionado a fenômenos que só poderão ser analisados a partir de um contexto de vida real. Assim, o estudo qualitativo por sua vez

[...] envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY,1995, p.58).

Entende-se que o método mais adequado para o desenvolvimento dessa pesquisa é o estudo de caso qualitativo, uma vez que, através dele, foi possível melhor compreender as motivações e reais necessidades de ações de desenvolvimento para especialistas do Grupo RBS, através de informações geradas a partir da perspectiva dos sujeitos pesquisados.

3.2.Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram colaboradores especialistas do Grupo RBS, de todas as áreas que compõe o eixo Gestão e Finanças, objetivando entender a realidade de cada uma das áreas desse eixo, levando em consideração suas especificidades. A escolha deste eixo de negócio se deu em função do critério acessibilidade aos pesquisados, com intuito de realizar um piloto que poderá se estender aos demais colaboradores de todos eixos de negócios da organização.

Para isso, foram entrevistados dois colaboradores de cada uma das áreas de gestão (controladoria, marketing, planejamento, processos, recursos humanos, suprimentos e TI - tecnologia da informação), totalizando 15 entrevistados.

O Quadro 4 reúne informações sobre o perfil dos entrevistados.

| Entrevistado | Área de Atuação na empresa | Tempo de Empresa | Formação | Idade | Data Nascimento | Gênero | Estado Civil |
|--------------|-------------------------------------|------------------|---------------|-------|-----------------|--------|--------------|
| E 1 | Recursos Humanos | 2 anos | Administração | 27 | 06/09/1983 | M | Solteiro |
| E 2 | Recursos Humanos | 6 meses | Psicologia | 28 | 10/07/1982 | F | Solteira |
| E 3 | Recursos Humanos | 3 anos | Administração | 29 | 17/07/1981 | F | Casada |
| E 4 | Contabilidade | 7 anos | Contabilidade | 28 | 04/05/1982 | F | Casada |
| E 5 | Contabilidade - Gestão de Riscos | 11 meses | Administração | 28 | 14/02/1982 | M | Solteiro |

| | | | | | | | |
|------|--------------|----------------------|---------------------------|----|------------|---|----------|
| E 6 | Suprimentos | 6 anos | Economia | 26 | 29/07/1984 | M | Solteiro |
| E 7 | TI | 2 anos | Ciências da Computação | 27 | 30/04/1983 | M | Solteiro |
| E 8 | Processos | 2 anos | Administração | 26 | 16/02/1984 | F | Solteira |
| E 9 | Processos | 2 anos e 11 meses | Administração | 27 | 08/11/1983 | M | Solteiro |
| E 10 | Planejamento | 8 meses | Administração | 26 | 03/07/1984 | M | Casado |
| E 11 | Planejamento | 3 anos e 3 meses | Ciências Contábeis | 25 | 10/04/1985 | M | Solteiro |
| E 12 | Marketing | 3 meses | Engenharia de Produção | 25 | 13/11/1985 | M | Solteiro |
| E 13 | Marketing | 1 ano | Relações Públicas | 27 | 02/07/1983 | F | Solteira |
| E 14 | Suprimentos | 2 anos | Administração | 25 | 31/05/1985 | F | Solteira |
| E 15 | TI | 1 ano | Ciências da Computação | 25 | 01/03/1985 | M | Solteiro |

Quadro 4 – Perfil dos Entrevistados

Fonte: A partir dos dados coletados.

3.3. Estratégias para Coleta de Dados

Como estratégia de coleta foi utilizada fontes primárias e secundárias de informações. Como fonte primária, utilizou-se de entrevistas semi-estruturadas, facilitando assim, a obtenção de dados em profundidade a respeito do assunto pesquisado. Segundo Godoi (2006), a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. Com isso as entrevistas

[...] semi-estruturadas são adequadas quando o pesquisador deseja aprender a compreensão de mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOI, 2006, p. 134).

As entrevistas semi-estruturadas podem apresentar um roteiro na sua estrutura (vide anexo A), porém não deve ser rígido, ou seja, deve conter perguntas abertas para que o entrevistado possa se expressar através da sua

própria forma de ser e agir, podendo realizar *links* com sua vida pessoal, por exemplo. Além disso, o roteiro permite a discussão de novas questões que poderão surgir durante a entrevista. Dessa forma, a coleta de dados torna-se muito mais rica para o entendimento do canário/situação pesquisada.

Como fontes secundárias de informações, analisou-se os resultados quantitativos da pesquisa Geração Y, realizada nesta mesma empresa em 2009.

3.4.Estratégias para Análise

A estratégia utilizada foi a da análise do conteúdo coletado. A análise de conteúdo aborda tanto a objetividade quanto a subjetividade, resultando na elaboração de indicadores qualitativos que levam o pesquisador a uma segunda leitura, baseada na inferência. Essa última fase visa revelar o que está escondido, latente ou subentendido na mensagem. Entre as técnicas utilizadas está a análise categorial, que consiste no desmembramento do texto em categorias, identificando os núcleos de sentido que compõe uma comunicação e sua respectiva freqüência, ou seja, sua base está na regularidade. De acordo com Capelle, Melo e Gonçalves (2003) a análise do conteúdo obtido pode ser dividida em três fases: (a) Pré-análise, que consiste na organização e sistematização das idéias, retomando hipóteses e objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado; (b) Exploração do material, onde os dados brutos do material são codificados, facilitando a compreensão central dos dados obtidos; e (c) o Tratamento dos resultados e interpretação, que basicamente é a utilização da interpretação para tornar os dados brutos em informações significativas e válidas, possibilitando ao investigador a realização de inferências e relação com o objetivo proposto e referencial teórico.

3.5.Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, em função da dimensão da empresa estudada. O trabalho focou-se em um único eixo de negócio (gestão e finanças), portanto não está considerando o contexto nos quais os demais analistas dos eixos produto, mercado, operações e novos negócios estão inseridos. Além disso, em função de questões estruturais, disponibilidade dos entrevistados e tempo demandado pelas entrevistas em profundidade, optou-se por pesquisar analistas de cada área da gestão e finanças da empresa, lotados fisicamente em Porto Alegre.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo será analisada a pesquisa Geração Y realizada na empresa em 2009, ressaltando os principais pontos de atenção referentes à avaliação do grupo de analistas.

Após, serão apresentados os resultados das entrevistas em profundidade, analisando separadamente demandas organizacionais, de desenvolvimento e carreira, e a identificação de sugestões de melhoria.

4.1. Pesquisa Geração Y no Grupo RBS

A pesquisa Geração Y foi realizada entre 24 de agosto e 09 de setembro no Grupo RBS, através da consultoria Hay Group, com o objetivo de ampliar o grau de compreensão da empresa acerca dessa geração e possibilitar uma gestão mais eficaz da mesma. Assim, tornou-se possível identificar as diferenças de percepção existentes entre os profissionais de diferentes áreas e níveis da organização bem como comparar os resultados com o de outras empresas que também participaram da pesquisa sobre a Geração Y. Além disso, ofereceu-se espaço para que os profissionais manifestassem suas opiniões e sugestões acerca de pontos de melhoria sobre algumas práticas e políticas da empresa.

A pesquisa foi disponibilizada de forma online para 2.343 colaboradores e obteve 46% de adesão, ou seja, 1.078 respondentes. Aplicou-se um questionário único composto por 52 questões quantitativas e 3 questões qualitativas. A pesquisa foi estruturada a partir de 12 fatores, conforme abaixo:

- **Carreira:** Avaliar se a empresa oferece clareza quanto aos critérios de promoção e se estas oportunidades levam em consideração as aspirações profissionais dos colaboradores. Também avalia se a velocidade de progressão de carreira atende às expectativas desta geração.

- **Clareza e Direcionamento:** Clareza quanto ao direcionamento estratégico da empresa e compreensão sobre os resultados esperados de seu trabalho e como seu papel contribui para os objetivos da empresa.

- **Comunicação:** Avaliar a funcionalidade dos canais de comunicação e a abertura de diálogo entre profissionais de níveis hierárquicos diferentes.

- **Desenvolvimento:** Percepção sobre as ações de desenvolvimento proporcionadas pela empresa e envolvimento do gestor na busca do crescimento profissional de seus subordinados, de acordo com suas necessidades.

- **Inovação:** O grau em que as pessoas se sentem encorajadas a desenvolver novas idéias e abordagens e o reconhecimento pela criação de novos métodos que visem a melhoria dos trabalhos desenvolvidos pela empresa.

- **Motivação:** Sentimento de orgulho que as pessoas têm por serem parte da empresa e satisfação com as oportunidades para a realização de um trabalho interessante e desafiador.

- **Remuneração e Recompensa:** Adequação da remuneração e recompensas recebidas pelo trabalho realizado. Avalia se há reconhecimento pelo desempenho obtido.

- **Princípios e Valores:** Avaliar se os princípios e valores da organização têm sintonia com os princípios dos profissionais da geração Y.

- **Suporte:** Avaliação dos recursos e informações disponibilizadas pela empresa para a realização do trabalho e o grau de flexibilidade concedido de acordo com as expectativas dos colaboradores.

- **Realização e Vida Pessoal:** Possibilidades de obtenção de um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional e as oportunidades de realização pessoal dentro da empresa.

- **Relação com a chefia:** Percepção sobre a maneira que a liderança é exercida: avaliação da confiança, reconhecimento, orientação, autonomia e abertura do gestor às idéias e opiniões da equipe.

- **Trabalho em equipe:** O grau em que as pessoas cooperam entre si para realização dos objetivos e colaboração da empresa para a propagação e desenvolvimento de um ambiente de contribuição entre os funcionários.

O estudo também comparou o resultados do Grupo RBS com outras 5 empresas que participaram dessa mesma ação. Como base nisso, foi possível mensurar a favorabilidade de cada fator em relação à média das demais empresas. Essa favorabilidade é apontada abaixo através da legenda (MGY), que significa Mercado Geração Y. Ao lado, podemos identificar quantos pontos percentuais por fator a empresa está abaixo ou acima do mercado (vide Figura 6).

O Grupo RBS foi destaque no fator “Suporte”, ou seja, flexibilidade para realização do trabalho, em relação aos horários/local de trabalho; disponibilidade de informações e recursos para realizar o trabalho eficazmente; e liberdade para acessar informações externas (blogs, redes sociais, etc.) para realização do trabalho.

Já os maiores gaps identificados estão ligados às questões de Desenvolvimento, Inovação, Remuneração e Recompensa e Carreira.

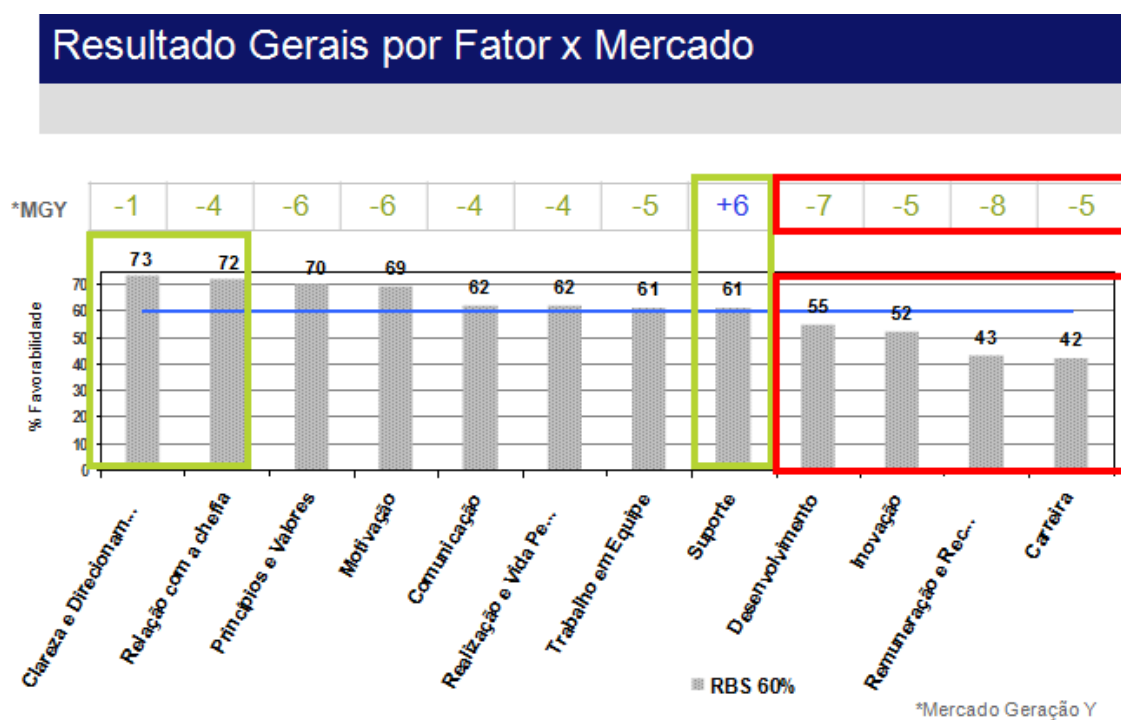


Figura 7 – Resultados Gerais

Fonte: Pesquisa Geração Y 2009 - Grupo RBS

No fator Desenvolvimento, alvo de estudo do presente trabalho, foram abordadas 5 questões, conforme abaixo:

1ª) Quanto mais a minha empresa investe em meu desenvolvimento, maior o meu interesse em continuar trabalhando por ela;

2ª) Meu superior imediato me envolve em atividades para que eu possa desenvolver os conhecimentos, habilidades e competências requeridas em minha função atual;

3ª) Meu superior imediato proporciona feedback constante sobre meu desempenho durante o ano.

4ª) Os treinamentos realizados na minha empresa são interessantes e conseguem despertar minha atenção;

5ª) Os treinamentos oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades de desenvolvimento.

Identificou-se que o público mais insatisfeito (em todos os fatores) é o de analistas. É em comparação com este grupo que identificamos as principais divergências de favorabilidade (vide figura 8).

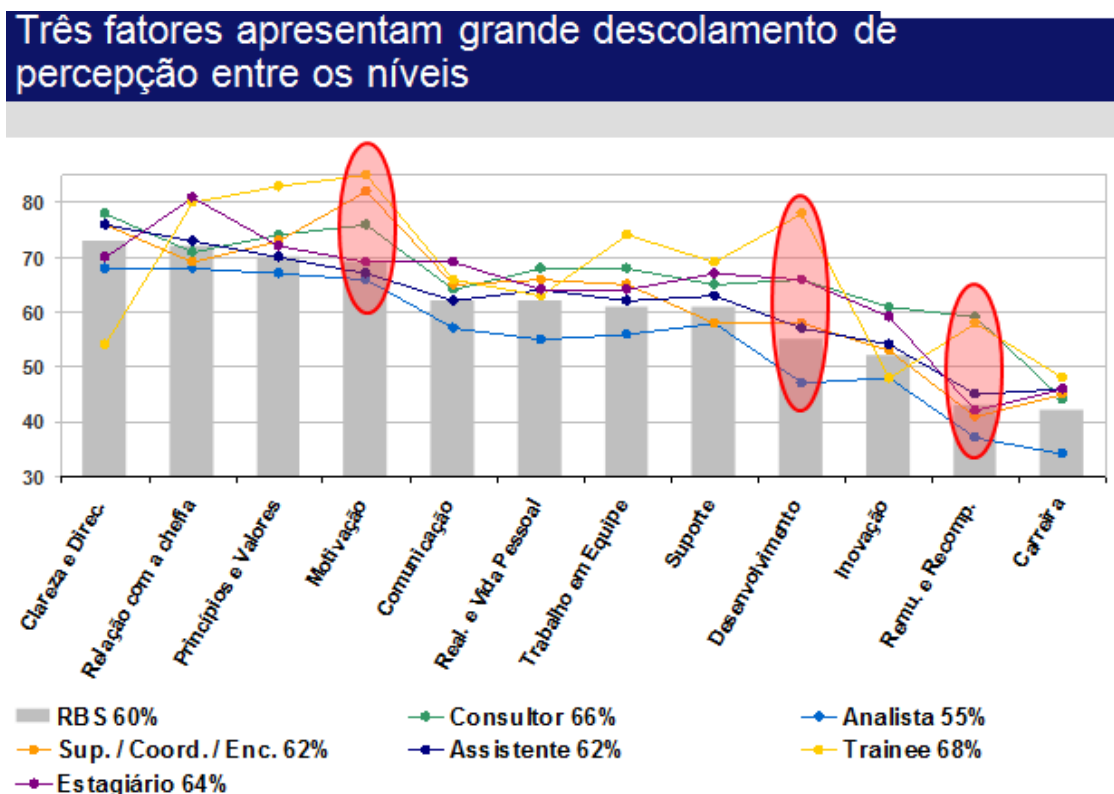


Figura 8 – Fatores de grande deslocamento de percepção

Fonte: Pesquisa Geração Y 2009 - Grupo RBS

Outro ponto importante abordado na pesquisa é a relação da *favorabilidade x nível de escolaridade*. Àqueles com nível superior completo e especialização apresentam maior insatisfação em termos de carreira. Provavelmente, por ter maior qualificação, esse público tem grandes expectativas em relação à ocupação de novas posições e no aumento de “velocidade” de suas carreiras (vide figura 9).

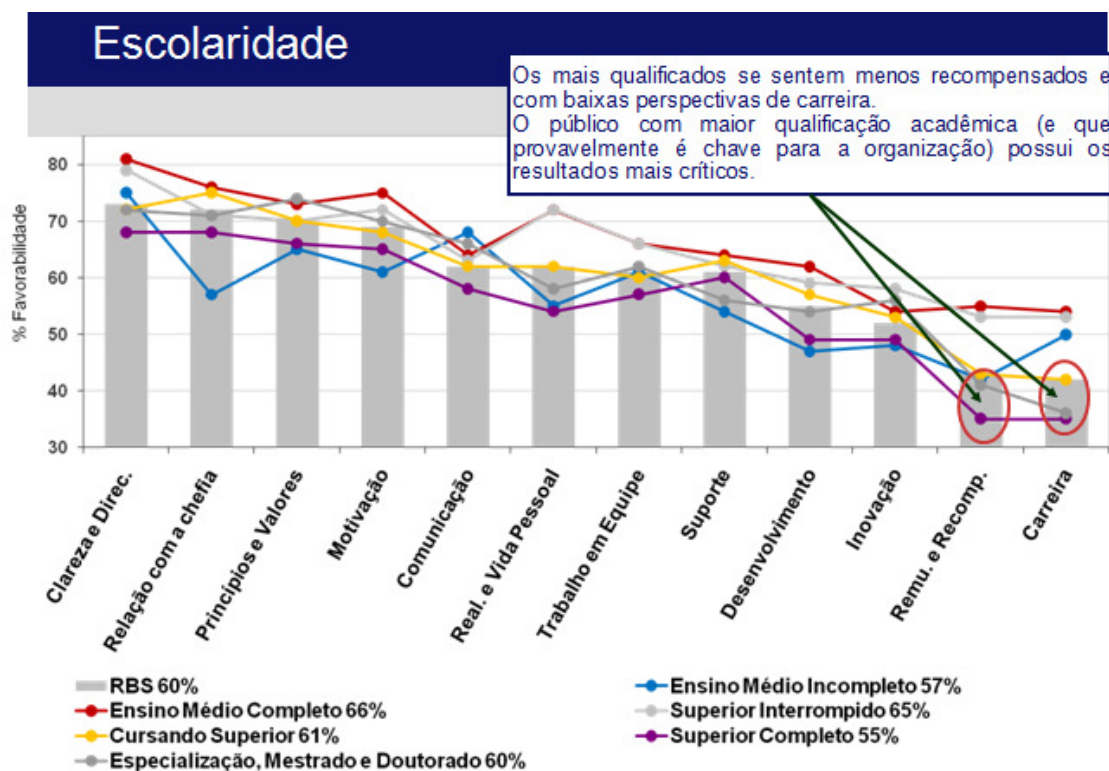


Figura 9 – Escolaridade

Fonte: Pesquisa Geração Y 2009 - Grupo RBS

Em suma, os principais pontos de atenção apontados pela pesquisa Geração Y, em relação aos analistas no Grupo RBS, são:

- Somente 19% apontam que os treinamentos oferecidos atendem às suas necessidades de desenvolvimento;
- 31% não concordam que haja boas oportunidades para alcançar seus objetivos de carreira na empresa;
- 43% apontam que a velocidade de progressão de carreira não atende suas expectativas.

A partir dos resultados acima, torna-se visível a necessidade de ações de melhorias voltadas para esse público, principalmente focadas em desenvolvimento e carreira.

Abaixo, o Quadro 5 sintetiza as funções contempladas na pesquisa, onde podemos identificar àquelas classificadas pertencentes ao grupo dos “analistas”:

| | CARGO/FUNÇÃO GRUPO RBS | CODIFICAÇÃO PESQUISA | | CARGO/FUNÇÃO GRUPO RBS | CODIFICAÇÃO PESQUISA |
|----|-------------------------------|-----------------------------|----|-------------------------------|-----------------------------|
| 1 | ANALISTA | ANALISTA | 40 | FOTOLIT | ASSISTENTE |
| 2 | ASSESSOR | ANALISTA | 41 | GARCON | ASSISTENTE |
| 3 | COLUNISTA | ANALISTA | 42 | ILUMINADOR | ASSISTENTE |
| 4 | COMENTARISTA | ANALISTA | 43 | IMPRESSOR | ASSISTENTE |
| 5 | COMPRADOR | ANALISTA | 44 | JORNALEIRO | ASSISTENTE |
| 6 | CONTATO COMERCIAL | ANALISTA | 45 | LUBRIFICADOR | ASSISTENTE |
| 7 | CONTATO DIRETO | ANALISTA | 46 | MAQUIADOR | ASSISTENTE |
| 8 | CONTATO PUBLICITARIO | ANALISTA | 47 | MOTORISTA | ASSISTENTE |
| 9 | DESENVOLVEDOR | ANALISTA | 48 | MULTIPL. TREINAMENTO | ASSISTENTE |
| 10 | DESIGNER | ANALISTA | 49 | OPERADOR | ASSISTENTE |
| 11 | DIAGRAMADOR | ANALISTA | 50 | PAGINADOR | ASSISTENTE |
| 12 | EDITOR | ANALISTA | 51 | PROMOTOR VENDAS | ASSISTENTE |
| 13 | EXECUTIVO CONTAS | ANALISTA | 52 | RECEPCIONISTA | ASSISTENTE |
| 14 | EXECUTIVO EVENTOS | ANALISTA | 53 | SECRETARIA | ASSISTENTE |
| 15 | EXECUTIVO NEGOCIOS | ANALISTA | 54 | SONOPLASTA | ASSISTENTE |
| 16 | EXECUTIVO VENDAS | ANALISTA | 55 | SWITE | ASSISTENTE |
| 17 | ILUSTRADOR | ANALISTA | 56 | TECNICO | ASSISTENTE |
| 18 | LOCUTOR | ANALISTA | 57 | TELEANUNCIO | ASSISTENTE |
| 19 | NARRADOR ESP | ANALISTA | 58 | TELEASSINATURA | ASSISTENTE |
| 20 | PRODUTOR | ANALISTA | 59 | TELEFONISTA | ASSISTENTE |
| 21 | PROGRAMADOR | ANALISTA | 60 | TELEMARKETING | ASSISTENTE |
| 22 | REDATOR | ANALISTA | 61 | VENDEDOR | ASSISTENTE |
| 23 | REPORTER | ANALISTA | 62 | VIGILANTE | ASSISTENTE |
| 24 | REVISOR | ANALISTA | 63 | ADVOGADO | CONSULTOR |
| 25 | WEB DESIGNER | ANALISTA | 64 | AUDITOR | CONSULTOR |
| 26 | AG SEGURANCA | ASSISTENTE | 65 | CONSULTOR | CONSULTOR |
| 27 | AJUDANTE | ASSISTENTE | 66 | DENTISTA | CONSULTOR |
| 28 | ALMOXARIFE | ASSISTENTE | 67 | ENFERMEIRO | CONSULTOR |
| 29 | ARTE FINAL | ASSISTENTE | 68 | ENGENHEIRO | CONSULTOR |
| 30 | ASSISTENTE | ASSISTENTE | 69 | ESTAGIARIO | ESTAGIARIO |
| 31 | ATENDENTE | ASSISTENTE | 70 | DIRETOR | PRESIDENTE/DIRETOR |
| 32 | AUXILIAR | ASSISTENTE | 71 | CHEFE | SUPERV/COORD |
| 33 | CONFERIDOR | ASSISTENTE | 72 | COORDENADOR | SUPERV/COORD |
| 34 | CONTINUO | ASSISTENTE | 73 | DIRETOR PROGRAMA | SUPERV/COORD |
| 35 | DIGITADOR | ASSISTENTE | 74 | GERENTE | SUPERV/COORD |
| 36 | DIGITALIZADOR IMAGENS | ASSISTENTE | 75 | MONT EQUIPE | SUPERV/COORD |
| 37 | DIRETOR IMAGEM | ASSISTENTE | 76 | SUBEDITOR AREA | SUPERV/COORD |
| 38 | FACILITADOR | ASSISTENTE | 77 | SUPERVISOR | SUPERV/COORD |
| 39 | FIGURINISTA | ASSISTENTE | 78 | TRAINEE | TRAINEE |

Quadro 5 – Agrupamento de Funções

Fonte: Pesquisa Geração Y 2009 - Grupo RBS

4.2. Análise e Apresentação dos Resultados a Partir da Entrevista em Profundidade

No período de 27 de outubro a 08 de novembro foram realizadas as entrevistas em profundidade, na sede administrativa do Grupo RBS. A seguir, os resultados são apresentados, primeiramente a partir de uma análise geral, e após, através de análise específica, considerando o contexto e particularidades de cada área pesquisada.

4.2.1. Análise Geral

Para a condução das entrevistas em profundidade, optou-se por agrupar as perguntas do roteiro semi-estruturado a partir de três objetivos (macro-categorias de análise): Identificar e descrever o perfil dos entrevistados, identificar e analisar as demandas organizacionais e de desenvolvimento dos analistas e identificar necessidades de desenvolvimento de carreira dos pesquisados. Essas macro-categorias foram desdobradas em micro-categorias de análise, conforme apresentado no Quadro 6.

| MACRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE | MICRO-CATEGORIAS DE ANÁLISE |
|---|---|
| Perfil dos Entrevistados | a- Dados dos entrevistados |
| | b - Motivações para buscar oportunidade de trabalho no Grupo RBS |
| Demandas Organizacionais e de Desenvolvimento | a- Desafios no trabalho x prontidão |
| | b - Capacitação e Desenvolvimento: Importância desse fator na organização e relação Empresa x Colaborador |
| | c - Iniciativas de Desenvolvimento x Atendimento de Necessidades |
| | d- Canais de aprendizagem |
| Demandas de Desenvolvimento de Carreira | a - Expectativas em relação à empresa |
| | b - Fatores impulsionadores e restritivos de carreira na empresa |
| | c - Plano de Carreira Individual |

Quadro 6 – Macro e Micro-categorias de análise do Grupo RBS

Fonte: A partir dos dados coletados

A seguir, serão apresentados os resultados de cada micro-categoria.

4.2.1.1. Perfil dos Entrevistados

Este bloco de perguntas teve como objetivo descrever o perfil dos analistas que participaram da pesquisa e quais foram suas motivações para buscar no Grupo RBS uma oportunidade de trabalho.

a) Dados dos Entrevistados

Entre os entrevistados escolhidos, optou-se por colaboradores na posição de analistas, nascidos a partir de 1980, classificados assim como Geração Y. Procurou-se, na medida do possível, uma amostra com profissionais com diferentes tempos de empresa e formação. Ao total, foram entrevistados 15 analistas, com média de 26 anos de idade (mínimo de 24 anos e máximo de 29 anos) e média de 2 anos e 3 meses de tempo de empresa (mínimo 3 meses e máximo de 7 anos). A grande maioria possui formação em Administração de Empresas (7), seguido das formações em Ciências da Computação (2), Ciências Contábeis (2), Economia (1), Engenharia da Produção (1), Psicologia (1) e Relações Públicas (1). Em relação ao gênero dos entrevistados, 60% são do gênero masculino e 40% feminino.

b) Motivações

Em relação às motivações que influenciaram na decisão dos analistas em optar por trabalhar no Grupo RBS foi unânime o fato de ser uma grande empresa e com possibilidades de crescimento de carreira. O fato da empresa trabalhar com diversos negócios, ser reconhecida e ter um papel importante na sociedade e, naquele momento de decisão pela oportunidade de trabalho, estar com algumas áreas em expansão, também influenciou na decisão das pessoas.

O fato de trabalhar no Grupo RBS foi decisivo no momento de optar pela troca de empresa. Atuava a cinco anos em outra empresa e

como estava próximo da minha formatura, optei por buscar no mercado oportunidade em uma grande empresa onde eu tivesse perspectiva de crescimento, e naquele momento achei que a RBS seria a empresa ideal, principalmente por sua representatividade no mercado. (E3)

Há casos em que os atuais analistas já haviam trabalhado na empresa, em funções diferentes, e retornaram para a empresa depois de algum tempo. Para esses, o que mais pesou na decisão de buscar novamente uma oportunidade na empresa foi a identificação com a mesma (características empresariais) e também o fato de acreditarem que há espaço para o crescimento profissional na mesma.

Já havia trabalhado anteriormente na RBS e essa experiência foi muito rica, com grande aprendizado. O peso de trabalhar na RBS no mercado é muito grande. É uma empresa muito dinâmica, arrojada que exige muito e se tu gostas disso tu acaba ficando e, em outros momentos, buscando esse ritmo em outras empresas. Trabalhei em outras empresas até maiores, porém são tão grandes que as coisas acabam ficando muito distantes, muito burocráticas, parecendo órgão público. Entrei aqui também pelo clima, uma equipe jovem, legal, descontraída. Em termos de RH existem muitas coisas já feitas e muitas outras para fazer/melhorar. As coisas acontecem! (E2)

Diria que o fato ser a RBS foi o que me motivou a procurar trabalho aqui na primeira passagem, em 2006. Voltar pra cá se deu pela identificação que tive com a empresa. Tive vontade de voltar antes, fiz assim que tive real oportunidade. (E10)

4.2.1.2.Demandas Organizacionais e de Desenvolvimento

Esse bloco de perguntas teve como objetivo facilitar a compreensão em relação às atuais demandas organizacionais e analisar o quanto os analistas estão preparados para atendê-las. Além disso, explora questões relacionadas ao formato de capacitação mais eficiente, segundo os pesquisados, e avaliação do formato de capacitação oferecida pela empresa até o momento.

a) Desafios No Trabalho X Prontidão

Quando questionados em relação à existência e clareza de desafios, encontramos divergências nas respostas. Àqueles que estão a menos tempo na empresa ou que migraram há pouco tempo (menos de 6 meses) para uma nova área compreendem e sentem-se desafiados, porém ainda não preparados tecnicamente para a entrega de grandes resultados.

A área tem um grande desafio pela frente e me sinto desafiada com isso. Por ser uma área nova, há muitas coisas que ainda irão acontecer. Muito aprendizado! Porém, tecnicamente, sei que precisarei correr em busca de capacitação, pois muitas coisas ainda não tenho pleno conhecimento. (E8)

Para aqueles que estão há mais tempo na mesma área e que, conseqüentemente dominam maior número de informações e processo, há uma grande diferença de percepção. Alguns não compreendem os desafios da área em que atuam, porém consideram-se prontos inclusive para funções com maior escopo de atuação. Outros, também não compreendem os desafios de sua área, não se sentem desafiados e, na hipótese de haver a solicitação de algum projeto maior, ligado à sua área de atuação, necessitariam de capacitação para atendê-lo. Há quem entenda que o desafio deve partir do indivíduo e não da organização.

Sei que ainda há muita coisa para se fazer, mas não tenho clareza dos desafios da área. Hoje me sinto preparada para atuar em atividades muito além das que são propostas pela área. (E3)

Há desafios na minha área sim e que eu percebo que preciso de maior capacidade técnica. Porém a empresa é um pouco burocrática, o que acaba engessando um pouco algumas iniciativas. (E6)

Entendo que nós mesmos devemos nos desafiar aqui. Não existe quem vá 'nos pegar pelo braço' e mostrar os desafios, talvez o maior deles seja sempre estar procurando oportunidades, em outras palavras, ser pró-ativo e muito atento. Sobre estar preparado, acredito que poderia estar "mais pronto", mas de alguma forma estou sim. (E10)

Em alguns casos, o fato dos analistas não terem clareza dos desafios da área indica a falta de suporte organizacional. Para Borges-Andrade (2006), pode não haver condições propícias para que o indivíduo possa demonstrar

determinada competência, gerando uma necessidade cuja responsabilidade está vinculada ao suporte da organização,

b) Capacitação e desenvolvimento: importância desse fator e relação empresa x empregado

Quando questionados em relação à importância do fator “capacitação e desenvolvimento” nas empresas, todos os entrevistados consideram esse fator importantíssimo para o desenvolvimento profissional, pois é ele quem trará melhores resultados e qualidade de entrega da empresa. Foi citado como um fator com influência direta no desenvolvimento de carreira.

Muito importante e é básico para uma empresa. As 10 melhores empresas para se trabalhar segundo a revista Exame são empresas que investem muito em desenvolvimento. Para o desenvolvimento de carreira acontecer precisa desse "subsídio". As duas coisas precisam andar juntas. Olhar separadamente é colocar dinheiro fora. (E1)

Tal opinião em relação ao fator capacitação e desenvolvimento confirma a grande valorização da Geração Y em relação às oportunidades de aprendizado e desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Também analisado como uma percepção unânime, todos os entrevistados compartilham do mesmo ponto de vista em relação à responsabilidade pelo desenvolvimento dentro das organizações. Para eles, a responsabilidade está tanto na organização, no sentido de viabilizar e estimular condições para a aprendizagem, como com o indivíduo, buscando opções de capacitação, empenhando-se na melhoria de suas atividades e procurando alternativas em parceria com a empresa e individualmente, em prol de sua especialização e desenvolvimento.

Deve ser em parceria. Acho que a empresa tem responsabilidade nisso. A empresa precisa viabilizar, mas ter a contrapartida do indivíduo, com meia bolsa ou pagamento de uma parte de um valor. Tudo que é de graça muitas vezes não é valorizado. Ou viabilizar um momento de compartilhamento para que as pessoas sintam-se mais responsabilizadas ao participar de uma ação de desenvolvimento pela empresa. (E2)

Acredito que não tem como dar certo sem o correto alinhamento entre a pré-disposição da empresa em investir no indivíduo e a real vontade do indivíduo em se desenvolver. (E10)

O indivíduo deve ter a iniciativa e o interesse pelo seu desenvolvimento, e a empresa deve fornecer as ferramentas e mapear as necessidades. (E14)

Quando questionados em relação à realização de atividades de capacitação e desenvolvimento por iniciativa própria, 13 analistas estão realizando cursos de especialização, como Pós-Graduação e idiomas, e ainda um deles, finalizando a segunda faculdade. Àqueles que ainda não estão realizando essas atividades, têm como meta iniciá-las no próximo ano. Esse dado evidencia mais uma vez o quanto que essa geração preocupa-se com o seu desenvolvimento, mesmo que não exista estímulo formal da empresa (subsídio em mensalidades, por exemplo). A preocupação e efetivo investimento no seu autodesenvolvimento trarão reflexos na exigência desse público por novas oportunidades em suas carreiras.

c) Iniciativas de Desenvolvimento X Atendimento de Necessidades

Todos os entrevistados informam haver necessidades de capacitação nas suas áreas. Os motivos são os mais variados, desde cursos de atualização e de capacitação técnica até as necessidades da equipe, de reorganização e planejamento de atividades, gestão do tempo, processos e conhecimento. Borges-Andrade (2006) classifica as necessidades acima como individuais e grupais, respectivamente. As especificidades das demandas diagnosticadas serão apresentadas nas análises individuais das áreas pesquisadas.

Em relação à percepção da existência ou não de ações de desenvolvimento na empresa, a grande maioria percebe que existem iniciativas e investimento da empresa nesse sentido. Porém, aquelas que existem não atendem suas demandas de capacitação, pois ou são voltadas para questões genéricas de atualização (ao invés do desenvolvimento técnico da função) ou são direcionadas para públicos específicos nos quais os mesmos não fazem parte (liderança, trainees, estagiários, entre outros).

Identifico ações voltadas para públicos restritos, e hoje a única fonte de desenvolvimento é o Espaço Aprender que é disponibilizado para todos os colaboradores, mas que tem uma linguagem e abrangência do tema muito básica. Não atende as minhas necessidades. (E3)

Não vejo forte preocupação deste tema por parte da empresa, mas sou relativamente novo e posso não ter experiência suficiente. Vejo

ações isoladas, entretanto é facilmente perceptível a existência de bons profissionais em áreas que estão aparentemente estagnados em seu desenvolvimento profissional. (E5)

A empresa proporciona aprendizado prático e teórico, porém o teórico é um pouco mais complicado, não é muito fácil conseguir. Cabe ao colaborador buscar oportunidades, ter um gestor que incentive a capacitação, ter verba disponível para isso. (E8)

Sim identifico, mas também entendo que elas estão disponíveis para minorias e os critérios para elencar as pessoas não é transparente. (E11)

Tendo em vista que entre os principais fatores valorizados pela Geração Y são o aprendizado e ampliação de conhecimento, identifica-se um grande *gap* na empresa em relação ao atendimento dessa expectativa. Porém, percebe-se que a aquisição de conhecimento (vide entrevistado E8) acontece através de um processo formal e informal, o que confirma a afirmação de Borges Andrade (2006), onde informa que tanto a aquisição quanto a socialização de conhecimentos dos indivíduos nas organizações são efetivadas através de processos formais e informais.

O estudo realizado por Schein (2006) informou que os respondentes com até 25 anos elegeram a âncora competência Técnico-Funcional como prioritária para suas carreiras. Se compararmos com o grupo de analistas pesquisados no presente trabalho, com média de 26 anos, constata-se que esse é o fator de maior relevância, no momento atual, para suas carreiras.

d) Canais de Aprendizagem

Os analistas também foram questionados em relação ao hábito de acessar a internet e à adesão ao uso de redes sociais. Apenas um dos analistas não acessa redes sociais (há um tempo acessava), enquanto que os demais possuem conta em pelo menos umas das redes (*Orkut, Facebook, LinkedIn e Twitter*), e acessam regularmente. Essa característica vai ao encontro do perfil Geração Y, que preza pela conectividade, ampliação da sua rede de relacionamento, utilizando também as redes sociais. Utilizam a internet diariamente para e-mails, ler notícia, buscar outras informações e entretenimento.

A internet aparece como o primeiro canal utilizado pelo grupo pesquisado para adquirir conhecimentos, seguido de livros e revistas, consulta

a colegas de trabalho (da própria área ou de áreas diferentes), demais componentes de sua rede de relacionamento (consulta à amigos, colegas de faculdade, antigos chefes e professores) e, por último, cursos de atualização (online e presenciais). Essas informações fortalecem a idéia da importância, tanto da internet quanto do network para esse público. O grupo busca, a partir de compartilhamento de informações com sua rede de contato, informações e conhecimentos. Percebe-se que, mesmo não havendo um “caminho formal” de desenvolvimento, que estimule a troca entre as diversas áreas da empresa, a necessidade dos profissionais acaba criando esse canal “informal” de conhecimento.

Percebemos que a forma como a aquisição de conhecimento, quando feita individualmente, é efetivada de várias formas. Nesse sentido torna-se importante considerar que os indivíduos aprendem de forma diferente, através de canais distintos. Assim, reforça-se a importância do conceito de trilha de aprendizagem, que segundo Freitas (2002), oferece caminhos alternativos e flexíveis para promover o desenvolvimento pessoal e profissional.

Porém, ao questionados sobre qual é o melhor formato para a aprendizagem (cursos presenciais específicos para a função, online, palestras rápidas de atualização sobre temas gerais), todos os pesquisados ainda preferem o formato presencial. A justificativa para isso é que entendem que o resultado de um treinamento presencial é muito mais efetivo, pois exige maior atenção, estimula a troca de conhecimento e experiências entre os participantes, viabilizando também o conhecimento do contexto das demais áreas da empresa (rotinas e projetos) e possibilidades de interface com a área do indivíduo.

[...] não sei se eu tenho um pensamento de uma pessoa mais velha, mas acho que tem algumas coisas que o e-learning não substitui. Acho que podemos nos aculturar aos poucos, mas ainda não me sinto ser uma pessoa com a alma digital, como comentam em relação à nossa geração. Tem assuntos que fica muito forçado fazer online, por exemplo, a nossa integração institucional. (E2)

Eu acho todos os cursos de desenvolvimento interessantes, quaisquer sejam eles. Pelo fato de que nossas atividades tomam muito tempo do nosso dia, os treinamentos em e-learning são mais práticos, mas ao mesmo tempo possuem o lado negativo de não terem a interação com outras pessoas, que a meu ver é tão ou mais produtivo que o treinamento propriamente dito. (E9)

Me identifico mais com treinamentos específicos para a minha função, porém valorizo também as palestras com temas pertinentes a toda a empresa. Os treinamentos presenciais considero mais produtivos, no entanto, pela facilidade e flexibilidade de execução acredito também na efetividade dos treinamentos do tipo e-learning. (E13)

O formato presencial viabiliza maior interação e compartilhamento de conhecimento e crenças, assim como troca de idéias e experiências. Tal característica favorece o aprendizado nas organizações. Segundo Kim, as organizações aprendem a partir do momento em que os modelos mentais de diferentes indivíduos são compartilhados.

O fato de utilizarem, como primeira forma de adquirir conhecimento, a internet, relaciona-se ao fato da informação poder ser “consumida” quase que instantaneamente e a custo zero. Porém, entende-se que a melhor forma de adquirir conhecimentos de qualidade e desenvolvimento é através de cursos (preferência por presenciais e, caso não seja viável, online).

Conforme citado acima, o e-learning também foi classificado como uma forma de capacitação, porém há certa resistência em função do tipo de conteúdo que é abordado no curso online. Acredita-se que existam conteúdos na plataforma de cursos online da empresa que deveriam ser presenciais. Quando questionados se o formato *blender* (curso online + presencial) poderia ser uma alternativa de estimular os colaboradores a realizarem o curso online - onde o conteúdo mais básico pudesse ser abordado e curso presencial ser um momento de aprofundar o conteúdo, tirar dúvidas e fazer exercícios práticos -, todos gostaram muito da idéia. Em relação às características que um curso online deveria ter para ser atrativo, segundo os entrevistados, seria dinamicidade, interatividade, agilidade e clareza na transmissão do conteúdo.

[...] porém acho que existe uma grande perda entre o conteúdo presencial e à distância. Sei que existe esse movimento de mudar a forma como os conteúdos são transmitidos, porém ainda prefiro o presencial. A utilização de vídeos é uma alternativa melhor do que apenas ler conteúdos e participar de fóruns, para o formato EAD. (E1)

O Espaço Aprender, o *learning management system (LMS)* do Grupo RBS, é reconhecido como um importante canal de desenvolvimento e capacitação disponibilizado pela empresa aos colaboradores.

Ele é uma grande ferramenta e muitas empresas desejam ter esse tipo de plataforma de ensino. (E1)

Já vi muitos cursos bons no Espaço Aprender, espero que ele continue sempre trazendo ótimos cursos, pois para alguns é a única oportunidade de realizarem cursos bem elaborados e com conteúdo interativo. (E7)

Reconhece-se que a empresa tem um canal muito importante de comunicação e aprendizagem. Para Gnyawali e Stewart (2003) é importante que as organizações possuam mecanismos internos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes, além de mecanismos de suporte ao diálogo e à interação, para que a aprendizagem organizacional ocorra.

Todos os entrevistados já acessaram a plataforma, sendo que a grande maioria já concluiu pelo menos 1 curso. Porém, 14 entrevistados têm a percepção de que o nível dos cursos disponibilizados ainda é muito básico, atendendo apenas demandas simples e pontuais, basicamente informativas.

Fiz alguns cursos. Acho bom, porém alguns cursos têm uma linguagem um pouco infantil... Eles parecem fáceis, não exigindo muito do usuário. É mais para ter uma idéia do conteúdo, sem aprofundamento. (E2)

Gostei bastante dos treinamentos no Espaço Aprender, entretanto acho que esta ferramenta serve apenas para repassar conhecimento sobre assuntos gerais. Por exemplo, políticas e cultura da empresa. É pouco interativo. (E5)

Para um nível básico ele atende, porém eu não tenho paciência para fazer os cursos, pois são cursos de "iniciação", para uma demanda mais avançada não atende. (E6)

É uma ferramenta interessante, mas que não atende as minhas necessidades. (E12)

Acredito que deveria haver um direcionamento maior do que deve ser feito por quem e estímulo da chefia para a realização dos mesmos durante o horário de trabalho. (E15)

Conforme citado acima, é importante haver mecanismos de diálogo e interação na empresa, para promover a aprendizagem nas organizações. Nesse sentido o Espaço Aprender apresenta oportunidades de melhoria, uma vez que não utiliza canais de diálogo e interatividade com o usuário.

Além disso, identifica-se há uma deficiência tecnológica nesse sistema. Os cursos exigem muitos cliques, não possibilitando que o usuário avance no

conteúdo até que todas as animações sejam efetivadas nas telas, mesmo que o usuário já tenha compreendido o conteúdo. Nesse caso, o sistema desconsidera ritmos diferentes de aprendizado.

[...] em relação aos cursos que já realizei acho que os cursos são um pouco chatos, por serem lentos, necessidades de muitos cliques, demandando tempo. Acho que os cursos até são atraentes, mas poderiam ser mais dinâmicos. (E1)

[...] porém, alguns cursos tem uma linguagem um pouco infantil, já que é aberto para todos. É um pouco demorado, muitos cliques. (E14)

4.2.1.3.Demandas de Desenvolvimento de Carreira

O último bloco de perguntas pretendia diagnosticar a percepção dos analistas em relação às oportunidades de carreira na empresa e relação desse fator com capacitação e desenvolvimento.

a) Expectativas Em Relação À Empresa

De uma forma geral, todos os analistas citaram que sua principal expectativa em relação à empresa é a possibilidade de crescimento, seguido de oportunidades de desenvolvimento. Atualmente, a empresa não possui um plano de cargos e salários definido. Em algumas áreas há um “desenho” de plano de carreira, mas nada formalizado. Sabe-se apenas que, na prática, para conquistar determinadas funções o colaborador já deverá ter tido experiências nas funções X e Y. Por outro lado, percebe-se que a empresa tem uma política de valorização interna, buscando primeiramente candidatos internos para as vagas em aberto. Caso não se encontre o perfil desejado, a vaga é aberta externamente.

Em relação a isso, os analistas demonstram desejo por um plano de carreira claro e estruturado dentro da empresa, que evidencie quais conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes são necessários para a conquista de determinadas funções. Evidentemente sabemos que, por mais

que tenhamos vários candidatos com o perfil adequado para determinada função, é prerequisite a existência de vaga para realização de uma promoção.

Abaixo, algumas respostas quando questionados sobre suas atuais expectativas em relação à empresa.

Falta a empresa se preocupar com um planejamento de carreira, clareza para onde as pessoas podem ir. Oportunidade de poder crescer. Orientação do que se deve fazer para poder chegar lá. (E1)

Expectativas Grupo RBS são otimistas se analisarmos questões de números, resultados financeiros. Porém, se falarmos de carreira a expectativa está menor, questões até ligadas a RH ainda não estão muito claras para mim. Por exemplo, não percebo clareza na metodologia utilizada pelo RH em relação aos critérios de capacitação nas áreas. Não está definido o que se espera de cada área e um plano de desenvolvimento para isso. De um tempo para cá essas questões estão sendo mais abordadas em função do Nosso Jeito de Ser e Fazer. Espero que isso realmente funcione. (E6)

Desenvolvimento e qualificação profissional, juntamente com oportunidade de crescimento no Grupo. (E11)

Percebe-se com clareza que, além de um plano de carreira, os entrevistados desejam ter planos de desenvolvimento e capacitação que suportem o crescimento profissional, seja ele na vertical ou até mesmo que possibilitem um movimento lateral. Esse último pode ser justificado pelo perfil da Geração Y, pessoas que buscam desafios constantemente, atrelados à possibilidade de aprendizado. O movimento lateral vem ao encontro dessa questão, pois acaba sendo uma alternativa de reter talentos quando não há vagas disponíveis para níveis mais altos. Dessa forma, o profissional acaba permanecendo na empresa e agregando maior valor ao seu trabalho, aperfeiçoando competências, uma vez que terá experiência em outras áreas da organização.

Creio que minha principal expectativa seja a valorização de minhas habilidades profissionais e dedicação ao Grupo RBS. Algo que sempre me chamou atenção positivamente foi o fato de profissionais serem chamados para ocupar posições completamente diferentes das que estão habituados a ocupar para atender as necessidades do Grupo. Por exemplo, alguém da área financeira que é transferido para a área de Vendas. (E5)

Crescer dentro do grupo de analistas (escalas) ou crescer em outra área administrativa, ampliando conhecimentos. (E4)

b) Fatores Impulsionadores e Restritivos de Carreira na Empresa

Embora a empresa não tenha um plano de carreira e uma política clara de cargos e salários, uma vez que a base para definição deste último é a meritocracia, os analistas percebem que existem possibilidade de crescimento na empresa. Além disso, como está inserida em um mercado muito dinâmico, a mudança seguida da aprendizagem é constante, o que é visto como um ponto positivo por esse grupo. O fato de “pertencer” a uma empresa que trabalha com comunicação atuando com uma grande representatividade no país, a credibilidade nos seus respectivos negócios e a expectativa de expansão dos mesmos, são fatores que influenciam na permanência das pessoas. Além disso, como ainda existem processos não estruturados e áreas relativamente novas na empresa, os profissionais têm muita autonomia, tanto em relação à liberdade de trabalhar da forma que entendam ser a mais adequada, como em relação à liberdade de propor novas formas de organização e processos.

Abaixo, algumas citações dos analistas, quando questionados sobre os fatores que estimulam a permanência dos mesmos na empresa.

A identificação com a RBS. Gosto do estilo da empresa de romper limites, encontrar oportunidades, diversificar, etc. Além disso, o resultado do nosso trabalho é muito perceptível lendo os jornais, ouvindo as rádios. (E10)

Oportunidades internas e orgulho de trabalhar na RBS. São poucas empresas em Porto Alegre, com esse porte, oportunidades e tipo de negócio. É a melhor opção. (E1)

A credibilidade nos negócios da empresa. E, além disso, hoje me sinto encantada pela empresa devido sua história e a representação no mercado regional e nacional. (E2)

O que muito me estimula é a função que eu exerço, me identifico muito com ela, tenho muita autonomia e participação nos resultados da área de suprimentos. Isso aí, em termos do trabalho do dia a dia que eu faço, eu gosto muito, percebo que é uma atividade que traz retorno para a empresa. Porém, não está muito clara para mim a forma como a RBS avalia o que eu entrego. (E6)

Entre os principais fatores que influenciariam na decisão desse grupo de analistas a buscar oportunidades em outras empresas seria a falta de oportunidade de crescimento na atual empresa, seguido de melhores possibilidades de aprendizagem e propostas salariais. Mais uma vez identificamos que as respostas estão de acordo com o perfil “genérico” dessa

geração, que busca crescimento e velocidade em suas carreiras, prezando por oportunidades de aprendizagem. A questão salarial se faz importante, porém não é o principal motivador para a mudança de empresa.

Quando questionados sobre o que almejam para suas carreiras, o tempo que se vêem nessa posição e se a RBS é uma empresa em que seja possível conquistar esse espaço, 14 entrevistados acreditam que é possível conquistar o que almejam em termos de carreira dentro da empresa. Apesar de não haver um plano estruturado de carreira, os analistas entendem que é possível crescer na empresa. A grande maioria almeja cargos de liderança em um tempo médio de 1 a 2 anos. Mais uma vez é citado o interesse de movimentos laterais, como forma de ampliação de conhecimentos. Apenas um analista tem interesse de permanecer na empresa por um período em que consiga o conhecimento necessário para abrir seu próprio negócio.

A idéia é permanecer por mais um tempo se o escopo das atividades aumentar. Não me vejo fazendo as mesmas atividades por mais de um ano. Outra alternativa é tentar a coordenação administrativa de alguma unidade do interior. (E1)

Coordenação ou Consultoria Interna. Poderia ser até analista, porém em outra área, por exemplo, na área de desenvolvimento. Em um ano pretendo mudar de função, ou seja, ter crescimento. Acho que isso é possível na RBS. (E2)

Almejo cargo de coordenação e gerencia, porém ainda não vejo qual caminho devo seguir para chegar lá. Acho que carreira e capacitação andam juntas, dependemos as vezes é da oportunidade. É importante que atual gestão tenha uma visão mais ampla sobre pessoas, caso não tenha oportunidades na área, de ajudar o crescimento dos subordinados em outras áreas. Acho que isso é bom para a empresa, que não perde um funcionário por desmotivação e também é bom para o profissional que se sentirá valorizado. O gestor não pode ter medo de perder o funcionário para outra área, pois ninguém é insubstituível. Às vezes a mudança traz ganhos importantes, pois quando se está há muito tempo em uma mesma função tu já não consegue mais ser criativo e a vinda de uma pessoa de fora pode melhorar o atual processo. (E4)

A RBS oportuniza crescimento. Por esse motivo também estou fazendo um MBA, posso ter um movimento lateral para a área de planejamento, adquirindo uma visão mais ampla da empresa. Em 5 anos me vejo em uma posição de liderança, caso esse processo de desenvolvimento organizacional traga realmente as mudanças esperadas. (E6)

De uma forma geral, identificou-se que a empresa tem pontos positivos e favoráveis ao atendimento das expectativas dos analistas pesquisados. A,

valorização interna de colaboradores para vagas internas em aberto, o exemplo histórico de promoção de pessoas que, mesmo não havendo um plano de carreira, exemplifica a possibilidade de ascensão na empresa e a disponibilização de um sistema de aprendizagem à todos os colaboradores (Espaço Aprender), colaboram para uma valorização positiva da empresa por parte do grupo pesquisado.

Porém, foram identificados vários pontos de melhoria, que precisam ser trabalhados, a partir das entrevistas:

- Plano estruturado de desenvolvimento: de uma forma geral, os analistas não se sentem preparados tecnicamente para os atuais desafios de suas áreas, muito menos para enfrentarem novos desafios. Os principais programas de desenvolvimento da empresa são direcionados para outros públicos, gerando uma carência de capacitação para os analistas. Esse plano deve ter como objetivo, além da capacitação técnica e desenvolvimento dos profissionais, prepará-los para novas oportunidades de carreira.
- Melhorias no Espaço Aprender: a plataforma de cursos online precisa ser ajustada, tanto em termos de conteúdo como em termos tecnológicos, tornando-a mais atrativa e fortalecendo sua imagem como um importante canal interno de capacitação.
- Carreira: Mesmo que a empresa não tenha interesse em estruturar um plano de carreira, é importante informar quais são as possibilidades internas e qual o “caminho” que deve ser seguido para alcançá-las. Dessa forma, as pessoas terão maior clareza do que é necessário fazer, quais competências desenvolver, para alcançar seus objetivos de carreira.

Com base nos resultados das análises realizadas, identificou-se grande necessidade de atender de forma mais efetiva os analistas da empresa em termos de capacitação, favorecendo indiretamente maiores possibilidades de carreira na empresa. Assim, optou-se em sugerir um programa de desenvolvimento para analistas.

5.SUGESTÃO DE PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PARA ANALISTAS

Atualmente, o Grupo RBS está realizando um trabalho de mapeamento de competências essenciais do negócio, as chamadas *core competencies*. Porém, as competências de liderança e competências funcionais já estão definidas pela organização. Em relação às competências funcionais, essas estão diretamente ligadas ao eixo de negócio da organização (produto, operações, mercado, gestão e finanças e novos negócios).

A partir do diagnóstico obtido através da realização de entrevistas em profundidade com analistas do eixo Gestão e Finanças e análise dos resultados obtidos pela pesquisa geração Y, o presente trabalho propõe um plano de desenvolvimento para os analistas do eixo gestão e finanças da empresa, estruturado a partir do conceito de trilhas de aprendizagem, norteado pelas competências funcionais do respectivo eixo em que estão alocados.

O fato dos analistas não identificarem ações de desenvolvimento na empresa que atendam suas necessidades, não terem clareza dos conhecimentos e habilidades necessários para a conquista de novas posições na área em que atuam e em outras áreas da empresa, viabilizando assim, futuras movimentações laterais na organização, influenciou na escolha do modelo de desenvolvimento a partir das *trilhas de aprendizagem*.

Diante desse cenário, a seguir será proposta uma trilha de desenvolvimento para os analistas do eixo gestão e finanças, com o objetivo de atender demandas de capacitação e desenvolvimento e viabilizar futuras movimentações laterais, para aqueles que tenham interesse e necessidade.

5.1.Eixo Gestão e Finanças: Competências Funcionais e Perfil das Áreas

Antes de abordarmos as competências funcionais da área de Gestão e Finanças, entende-se importante contextualizar as expectativas da empresa em relação a esse eixo do negócio e perfil de suas respectivas áreas.

Esse eixo tem como objetivo apoiar, de uma forma geral, todos os negócios da empresa. Por ser classificado como “*staff*”, as áreas de gestão devem estar conectadas às áreas da ponta, e não só estabelecer regras como estar pronta para se adaptar para melhor atendê-las. Devem criar um modelo de gestão que alavanque a empresa como um todo e equilibre o foco nas novas mídias, que garantirão o crescimento no longo prazo, bem como no negócio *core* que garante o crescimento atual. Os profissionais deste eixo devem adotar ativamente a aplicação de novas formas de trabalho que adicionem valor à organização.

Para isso, é de extrema importância que esses profissionais tenham, além de competências técnicas, flexibilidade (necessária para trabalhar com grupos diversos e com focos diferentes), saibam influenciar para que todos sigam os processos estabelecidos, porém sempre estando atentos à necessidade de revisá-lo, e tenham um sentimento de posse que gere comprometimento e, portanto, rápida resolução de problemas.

Atualmente, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma atuação alinhada ao que se espera em termos de desempenho/resultado no eixo Gestão e Finanças estão agrupados em 8 competências. De acordo com Brandão e Guimarães (2001) as competências profissionais identificadas no presente trabalho são classificadas como “funcionais”, aliadas a outros recursos e dão origem e sustentação às competências organizacionais. Em relação às competências organizacionais, há um processo de definição das mesmas em andamento, por parte da empresa.

Abaixo, segue a relação e descrição de cada uma das competências funcionais do eixo Gestão e Finanças.

Atuação alinhada ao mercado

Significa tomar decisões baseadas na avaliação do contexto externo (oportunidades, tendências, exigências dos clientes) e na análise do impacto destes fatores na organização. Envolve agir a partir da compreensão da relação entre custo, qualidade e serviço fornecido e no equilíbrio efetivo destes três componentes.

Criatividade

Significa encarar o negócio de espírito aberto e desafiar os métodos de atuação existentes. Envolve a análise criativa da organização e confiança para defender novas idéias, mesmo quando estas forem controversas. Implica adotar novas formas de trabalho e criar um clima estimulante que oriente todos os colaboradores para atividades que tragam valor agregado à RBS.

Excelência Operacional

Significa delinear planos de ação, ponderar o uso de recursos e formas de atuação, buscando a excelência operacional. Envolve buscar a melhoria contínua e assumir riscos calculados para alcançar resultados organizacionais excepcionais.

Flexibilidade

É trabalhar eficazmente em situações variadas e com pessoas ou grupos diversos. Pressupõe compreender e apreciar diferentes perspectivas. É rever o seu ponto de vista à medida que a situação exija.

Influência

Capacidade de persuadir, impactar e mobilizar outras pessoas visando levar à frente seus propósitos e garantir os interesses da empresa.

Orientação para resultados

É a ação direcionada para alcançar resultados excelentes na execução de objetivos e projetos. É a capacidade de reagir a estímulos e situações, identificar oportunidades/problemas atuais ou potenciais e analisar, planejar e agir com urgência na implantação das soluções. Inclui a capacidade de "criar" em situações do dia-a-dia.

Responsabilização

Significa trazer responsabilidade pessoal e profissional para o próprio trabalho. Envolve uma atitude proativa em atingir objetivos e assumir responsabilidade por seus resultados. Inclui responsabilizar-se por oportunidades e problemas.

Trabalho em Equipe

Implica a intenção genuína de colaborar e cooperar com os outros, formar parte de um grupo, em oposição a trabalhar individual e competitivamente. Inclui não só compartilhar informações como a criar conhecimento em conjunto.

A seguir, o Quadro 7 apresenta um resumo com competências funcionais do eixo gestão e finanças e os respectivos comportamentos que as representam .

| Competências Funcionais | Comportamentos |
|------------------------------------|---|
| Atuação alinhada ao mercado | Avalia a situação atual |
| | Considera os padrões e tendências |
| | Busca novas oportunidades |
| | Desenvolve e põe em prática tendências |
| Criatividade | Pensa em novas formas de fazer as coisas |
| | Põe em prática formas alternativas de fazer as coisas |
| | Implementa novas idéias na sua área de atuação |
| | Estimula outros a “pensar fora da caixa” |
| Excelência Operacional | Melhora resultados |
| | Busca a excelência |
| | Promove a melhoria contínua |
| | Assegura a excelência operacional |
| Flexibilidade | Adapta-se às situações |
| | Flexibiliza para alcançar resultados |
| | Lida eficazmente com mudanças |
| | Antecipa mudanças |
| Influência | Apresenta argumentos de maneira clara e lógica |
| | Prepara-se para influenciar |
| | Influencia outros de forma indireta |
| | Estabelece alianças |
| Orientação para resultados | Diante de oportunidades ou problemas, age com foco no resultado |
| | Preocupa-se e age para otimizar processos e maximizar os resultados |
| | Visualiza e antecipa oportunidades, analisando custo x benefício |

| | |
|---------------------------|---|
| Responsabilização | É comprometido com suas responsabilidades |
| | É responsável pela sua performance |
| | Busca comprometer a equipe |
| | Gera engajamento |
| Trabalho em Equipe | Trabalha em conjunto com a equipe |
| | Envolve a equipe |
| | Reforça a colaboração |
| | Desenvolve o espírito de equipe |

Quadro 7 – Competências Funcionais x Comportamentos

Fonte: Dados internos da empresa

Para propormos ações de desenvolvimento para esse eixo, considera-se importante obter outras informações complementares, além daquelas consolidadas através das entrevistas com os analistas. Para isso, realizou-se, também, entrevistas com 4 consultoras internas de recursos humanos que atendem as áreas de gestão e finanças e os gestores dessas áreas, com o objetivo de entender o contexto no qual os analistas pesquisados estão inseridos. Entre as formas indicadas por John Ivancevich (2008) para compreender as necessidades de treinamento dos colaboradores, utilizou-se entrevistas tanto com os próprios colaboradores quanto com os seus respectivos gestores. A falta de agenda e escassez de tempo das consultoras e gestores não permitiu que as entrevistas fossem gravadas. Embora estas entrevistas não tenham sido em profundidade, oportunizaram uma série de informações relevantes para o presente trabalho.

A partir disso, procurou-se compreender os principais desafios das áreas estudadas, *gaps* de desenvolvimento das equipes, bem como o perfil dos seus profissionais. Essas informações foram consolidadas com as necessidades de desenvolvimento de cada área, identificadas ao longo da pesquisa.

Controladoria

A área da controladoria é constituída pelas áreas da contabilidade (tributária e fiscal), gestão de riscos e segurança de sistemas. É composta por 34 colaboradores e 3 estagiários. A contabilidade apresenta o maior número de

pessoas (5 auxiliares, 3 assistentes e 12 analistas, além de 2 gerentes), seguida da área de segurança de sistemas (2 assistentes, 3 analistas e 1 coordenador) e por fim, a gestão de riscos (1 assistente, 3 analistas, 1 coordenador e 1 gerente executivo). Essas três são de responsabilidade do diretor de controladoria da empresa.

Busca-se nos profissionais dessa área alta capacidade analítica, raciocínio lógico, afinidade com números, além do conhecimento técnico. Por ser uma área bastante técnica, cujo fim muitas vezes acaba sendo o próprio processo (atendimento às normas contábeis e rotinas estabelecidas), torna-se uma área conservadora, onde novos processos e criatividade e inovação não são fatores priorizados.

É uma área em que a rotatividade é pequena, contribuindo assim para a composição de uma equipe com grande conhecimento da empresa em função do tempo em que permanece na mesma. Identifica-se como *gap* de desenvolvimento dessa área o relacionamento interpessoal entre as equipes, bem como a falta de participação da gestão no estímulo de melhoria contínua, valorização e visibilidade de sua equipe em relação à empresa.

A maior demanda de capacitação da área de controladoria está relacionada à compreensão dos diferentes negócios da empresa e a relação das normas contábeis e fiscais com os mesmos, bem como demandas pontuais de atualização referente à alteração de legislação tributária e fiscal. Os integrantes desta área precisam-se também, principalmente na área de gestão de riscos, ter uma visão do negócio e um bom embasamento jurídico, uma vez que trabalham com casos que podem acionar judicialmente colaboradores e empresas. Adicionalmente, necessitam de treinamentos específicos de investigações e entrevistas para garantir a melhor forma de coleta de informações.

Marketing

Composta por 4 analistas, 1 gerente executivo e 1 diretor, a área de Marketing da empresa está voltada para o gerenciamento multimídia da marca Grupo RBS diante do mercado. Além de elaboração de propostas comerciais para grandes clientes, indicando a utilização de vários canais da empresa para determinadas campanhas de publicidade, essa equipe tem o grande desafio de

entender em quais contextos determinados negócios devem estar inseridos e “marcando território” com a marca da empresa. Avalia assim, a relevância e necessidade de criação e participação de eventos sociais e publicitários, apoio e patrocínios, entre outros.

Buscas-se nessa equipe criatividade, habilidade de planejamento, habilidade de relacionamento e bons conhecimentos referentes ao mercado anunciante. Esses conhecimentos e habilidades devem resultar na elaboração de boas campanhas de marketing e de um planejamento estratégico das ações comerciais.

Por ser uma área relativamente nova na empresa (criada há cerca de 3 anos), encontra dificuldade na gestão multimídia das equipes comerciais dos demais veículos, uma vez que ainda não estão aculturadas com um modelo matricial de gestão.

A maior demanda de desenvolvimento e capacitação está relacionada à gestão da marca, carteira de grandes clientes e renovação constante de conceitos de marketing e formas de conceber e gerenciar grandes projetos, alicerçada na inovação e criatividade. A habilidade de relacionamento e comunicação é fundamental para os analistas dessa área, uma vez que precisam ter uma comunicação interna eficaz para a melhoria da gestão das equipes de marketing descentralizadas e que estão sob responsabilidade do Marketing multimídia.

Planejamento

A área de planejamento é uma das áreas de apoio da empresa fundamentais na estruturação e implementação do planejamento financeiro e acompanhamento das metas econômico-financeiras e indicadores de desempenho da empresa, bem como o gerenciamento de projetos de melhoria de gestão. Nessa área encontramos 10 analistas, 1 coordenador, 1 gerente executivo e 1 diretor.

Além de gerenciar os resultados das diversas unidades da empresa, necessidade e retorno de investimentos, projeção de ganho dos acionistas, essa área é responsável pelo processo anual de orçamento, processo que conta com o envolvimento de todas as entidades da empresa e tem como finalidade quantificar o resultado econômico-financeiro do próximo ano. Em

relação aos principais desafios dessa área, identifica-se justamente o processo orçamentário, que necessita de ajustes, além da implantação do sistema *BI gerencial*, e *Business Plan* para novos negócios da empresa.

Por ser uma área muito demandada, em especial de setembro a novembro (orçamento anual e plurianual), encontra dificuldade em cumprir prazos em função de inúmeras demandas solicitadas fora do cronograma das atividades. Além disso, identificam-se problemas de comunicação entre as micro áreas que a compõe.

Os profissionais de planejamento são pessoas com alta capacidade analítica, raciocínio lógico e facilidade de concentração, que precisam adquirir um amplo conhecimento da empresa em um curto período de tempo, uma vez que se espera deles uma análise crítica em relação aos processos da empresa, a fim de propor ajustes às premissas adotadas no momento, e também apoiar na concepção de novos modelos que visem à melhoria de resultados. É importante estarem sempre atentos às mudanças micro e macroeconômicas, dispostos a pensar em alternativas que beneficiem, a curto e a longo prazo, o negócio da empresa.

Apointa como demanda de desenvolvimento e capacitação a necessidade primordial de conhecimento do negócio, informações/projeções de mercado, administração de prioridades (em função das demandas que fogem ao cronograma da área), gestão de projetos (implantação de grandes sistemas de gerenciamento de informação) e conhecimento técnico financeiro.

Processos

A área de processos é uma das áreas mais novas da empresa. A partir da identificação da necessidade de padronização de alguns processos, principalmente aqueles em que o resultado tem reflexo direto na percepção do cliente, criou-se a área de processos na empresa a partir de julho de 2010. A área atualmente é composta por 7 colaboradores, sendo 3 analistas (1 de processos, 1 de planejamento e 1 de CRM), 3 coordenadores (1 administrativo e 2 de processos) e 1 gerente executivo.

Essa área atua basicamente em três grandes projetos: informatizar o processo de premiação de vendas (remuneração variável), implementar e sistematizar as alterações de faturamento (AF's) visando compreender os

fatores que motivam o cancelamento de assinatura/publicidade dos clientes e padronizar os demais processos de TV, Jornal, Rádio e Online, que apresentam resultados positivos, porém trabalham isoladamente, com processos próprios.

O perfil dessa equipe exige pessoas com alta capacidade de análise, uma vez que grande parte da demanda é analisar processos e propor melhorias que gerem maior organização de informações, tragam agilidade operacional e melhoria na percepção do cliente. Além disso, esses profissionais precisam ter habilidade de relacionamento, em função do contato com as demais áreas (diagnóstico de processos) e uma visão estratégica do negócio, uma vez que, além de organizar as informações, precisam saber anteriormente qual é o objetivo da empresa com essa ação e onde a mesma pretende chegar a médio e longo prazo, para que as ações de melhoria já estejam alinhadas com demandas futuras.

Entre as dificuldades encontradas nessa área está a gestão de processos comerciais de outras unidades (empresas do interior do Estado, por exemplo), que não possuem processos definidos e regras estabelecidas.

Por ter foco no diagnóstico de problemas e proposição de soluções com impacto no cliente final, é fundamental que os analistas dessa área tenham ampla visão do negócio, habilidade de relacionamento e de análise da cadeia produtiva (empresa, fornecedor, cliente e sociedade) e conheçam ferramentas gerenciais e de qualidade que apóiem na identificação de falhas nos atuais processos. Como a equipe é relativamente *júnior*, faz-se necessário o maior desenvolvimento das competências exigidas pelo perfil das funções da área.

Recursos Humanos

A área de recursos humanos tem crescido muito nos últimos anos, tanto em relação ao número de colaboradores como em relação ao escopo de suas atividades. Possui representantes em todas as grandes regiões em que há negócios do Grupo RBS (Blumenau, Caxias do Sul, Florianópolis, Joinville, Porto Alegre, Santa Maria e São Paulo), sendo que o maior número de colaboradores dessa área encontra-se na corporação, em Porto Alegre.

É composta por subáreas cujas atuações são: seleção e atração de pessoas, administração de pessoal e benefícios, remuneração, consultoria interna, desenvolvimento e educação, segurança do trabalho e nutrição. Atualmente é formada por 50 colaboradores e 16 estagiários. O quadro efetivo é composto por 1 telefonista, 1 secretária, 10 assistentes, 12 analistas, 16 consultoras internas, 1 coordenador, 1 engenheiro do trabalho, 1 nutricionista, 4 gerentes, 2 gerentes executivos e 1 diretor.

Estruturar modelos de avaliação de desempenho para todos os níveis, elaboração de plano de carreira e sucessão, estabelecer padrões de produtividade no trabalho, atrair e reter talentos, treinar e desenvolver um maior número de pessoas na empresa são alguns dos desafios dessa área.

Os perfis para atuação nessa área são os mais variados, uma vez que contempla profissionais com formação em psicologia e administração. A área de seleção e atração de pessoas exige profissionais com boa comunicação e relacionamento interpessoal, habilidade de leitura de cenários, compreensão das demais áreas da empresa, visando selecionar candidatos com perfil adequado para as áreas da empresa. Já os profissionais da área ligados à administração e orçamento de pessoal, remuneração e apoio à consultoria interna devem ter alta capacidade crítica e analítica sobre processos, afinidade com números e capacidade de planejamento. A consultoria interna e de desenvolvimento exige perfil analítico e criativo, avaliando as demandas recebidas pelos gestores, visando preparar as áreas para atendimento das demandas organizacionais, seja em termos de estrutura de pessoal ou de desenvolvimento.

Entre as principais demandas de capacitação identifica-se a compreensão de todas as áreas de RH sobre legislação trabalhistas e impactos das mesmas nas demais ações da área, estruturação de cargos e salários e capacidade de atuar, processo de feedback e capacitar pessoas de outras áreas a atuarem como multiplicadores de treinamento interno. A utilização de técnicas de seleção, baseadas em competências, também se faz necessária.

Suprimentos

A área de Suprimentos é a responsável pela compra de todos os bens materiais da empresa (nacionais e internacionais), controle e manutenção

predial, execução de novas obras e também gerencia a agência de viagens da empresa. Atua com 21 colaboradores, sendo 1 técnico em segurança, 2 auxiliares administrativos, 2 assistentes, 3 analistas, 7 compradores, 3 coordenadores, 2 gerentes e 1 diretor.

Os principais desafios da área é realizar negociações de compras de bens materiais que gerem ganhos para a empresa (bem-estar, melhoria de condições básicas, eficiência operacional, aumento de produtividade, etc) considerando variáveis como preço, qualidade e fornecedor. No seu escopo de atuação está o gerenciamento de inúmeros contratos de prestação de serviços, tanto de execução de obras quanto de serviços terceirizados considerados “fixos” (agência de viagens e limpeza predial).

A área de suprimentos atua com atividades muito diferentes uma das outras. Administra a compra de todos os materiais e equipamentos da empresa (nacionais ou importados), gerencia as obras de manutenção e expansão, além de prestadores de serviço, como agência de viagens e empresa de limpeza. Seus analistas precisam ter alta habilidade de negociação e relação da mesma com a imagem da empresa, informações/projeções de mercado, para realização de compras mais assertivas, desenvolvimento da língua inglesa para as negociações internacionais, compreender fatores importantes no gerenciamento de contratos de fornecedores e administração de prioridades, uma vez que é uma área demandada por todas as unidades da empresa (processo de compra centralizado).

Identifica-se como demanda de capacitação a administração do tempo, gestão de contratos, desenvolvimento da habilidade e técnicas de negociação, noções em inglês para as negociações internacionais. Também entende-se importante reforçar questões financeiras, em função do grande volume de compra realizado Por essa área.

Tecnologia da Informação

A área de Tecnologia da Informação tem uma atuação muito estratégica na empresa, uma vez que precisa oferecer condições técnicas para que a empresa consiga entregar seu produto ao consumidor, com qualidade e agilidade (até muitas vezes em “tempo real”), agregando assim, valor ao negócio. Além de reduzir custos, fazendo o melhor uso dos ativos, essa área

precisa gerenciar riscos. O jornal não é “produzido” se o sistema editorial não estiver disponível, as rádios são sistemas que armazenam músicas, a internet é o sistema entregando o produto diretamente no computador do usuário ou em um dispositivo móvel. Assim, estar 100% “no ar” é o grande desafio, uma vez que problemas de disponibilidade afetam diretamente o produto.

Esta dividida em subáreas como ambiente e operações, desenvolvimento corporativo, governança de tecnologia, infra-estrutura e segurança, sistemas e processos, sistemas comerciais, “BI”, telecomunicações e suporte técnico a usuários internos. Conta com 110 colaboradores, sendo 2 assistentes, 7 operadores técnicos, 36 técnicos em informática, 9 programadores, 43 analistas, 7 coordenadores, 2 gerentes, 3 gerentes executivos e 1 diretor.

Internamente, há uma necessidade de fazer com que os sistemas gerenciais tenham interface um com os outros, comprometendo a eficiência operacional, precisão de informações (relatórios), gerenciamento de informações de clientes e agilidade e qualidade de entrega de serviços. No que diz respeito aos clientes, a TI será um grande parceiro para a área de Processos, na conquista dos seus objetivos.

O perfil desses profissionais prevê prioritariamente alto nível de conhecimento técnico para desenvolver e manter sistemas ativos, além de habilidades como raciocínio lógico, poder de concentração e agilidade frente aos problemas. Aqueles que, além de apresentarem essas habilidades, compreendem que sua atuação não está somente ligada às soluções técnicas imediatas, mas também à análise de cenários, entendimento do negócio e criação de alternativas que melhorem o desempenho das áreas, são as pessoas que conquistarão, com maior velocidade, reconhecimento e ascensão dentro da área.

Conforme citado anteriormente, além dos conhecimentos técnicos que a função exige, o analista de TI deve fazer com que a sua área seja um parceiro do negócio. Para isso, é fundamental que esses tenham uma visão geral dos negócios da empresa e clareza das políticas de tecnologia da informação na organização. A atualização em sistemas operacionais deve ser constante para as equipes que compõe essa área. A utilização da língua inglesa faz-se necessário na maioria das vezes, uma vez que a grande parte

dos treinamentos trabalha com uma linguagem muito técnica, exigindo conhecimentos em inglês.

A seguir, o Quadro 8 apresentará uma síntese das competências requeridas pelas áreas pesquisadas e respectivos desafios e demandas de capacitação de cada uma.

| Área | Nº Func | Conhecimentos, Habilidades /ou atitudes requeridos | Dificuldades | Demanda de capacitação |
|----------------------|----------------|---|--|---|
| Controladoria | 34 | <ul style="list-style-type: none"> - alta capacidade analítica; - raciocínio lógico; - afinidade com números; - conhecimento técnico. | Área conservadora, onde novos processos e criatividade e inovação não são fatores priorizados. | <ul style="list-style-type: none"> - compreensão dos diferentes negócios da empresa; - normas contábeis e fiscais - atualização referente à alteração de legislação tributária e fiscal; - visão do negócio - embasamento jurídico; - treinamentos específicos de investigações e entrevistas. |
| Marketing | 6 | <ul style="list-style-type: none"> - criatividade; - habilidade de planejamento; - habilidade de relacionamento; - bons conhecimentos referentes ao mercado anunciante. | Gestão multimídia das equipes comerciais. | <ul style="list-style-type: none"> - gestão da marca; - gerenciamento de carteira de clientes; - renovação constante de conceitos de marketing - formas de conceber e gerenciar grandes projetos, alicerçada na inovação e criatividade. |
| Planejamento | 13 | <ul style="list-style-type: none"> - alta capacidade analítica; - raciocínio lógico; - facilidade de - amplo conhecimento da empresa; - gerenciamento do tempo; | Gerenciar demandas solicitadas fora do cronograma das atividades e problemas de comunicação entre as micro áreas que a compõe. | <ul style="list-style-type: none"> - conhecimento do negócio; - informações/projeções financeiras de mercado; - administração de prioridades; - gestão de projetos - conhecimento técnico financeiro |

| | | | | |
|---------------------------------|------------|--|--|--|
| Processos | 7 | <ul style="list-style-type: none"> - alta capacidade de análise; - habilidade de relacionamento; - visão estratégica do negócio. | Gestão de processos comerciais de outras unidades que não possuem processos definidos e regras estabelecidas. | <ul style="list-style-type: none"> - Visão do negócio; - Habilidade de relacionamento; - Habilidade de análise da cadeia produtiva; - Conhecimento sobre projetos e ferramentas gerenciais. |
| Recursos Humanos | 66 | <ul style="list-style-type: none"> - boa comunicação e relacionamento interpessoal; - habilidade de leitura de cenários; - visão do negócio; - capacidade crítica e analítica; - afinidade com números (em alguns casos). | Implantar processos de gerenciamento de pessoas comum à todas as unidades da empresa; Trabalhar com políticas que satisfaçam os colaboradores e os tornem mais produtivos. | <ul style="list-style-type: none"> - Legislação trabalhista; - Cargos e salários; - Feedback; - Seleção baseada em competências; - Treinamento para atuar como instrutor e multiplicador interno. |
| Suprimentos | 21 | <ul style="list-style-type: none"> - noções em inglês; - habilidade de negociação; - habilidade com números - gerenciamento do tempo. | Gerenciamento de contratos de inúmeros fornecedores e maior ganhos em negociações. | <ul style="list-style-type: none"> - administração do tempo; - gestão de contratos; - habilidade de negociação - noções em finanças; - noções em inglês. |
| Tecnologia da Informação | 110 | <ul style="list-style-type: none"> - alto nível de conhecimento técnico; - raciocínio lógico; - poder de concentração; - agilidade frente aos problemas. | Gerenciar todos os sistemas da empresa, mantendo qualidade e agilidade de entrega para o cliente interno e externo. | <ul style="list-style-type: none"> - sistemas Internos e política de TI da empresa; - sistemas operacionais; - visão de negócio; - noções em inglês. |

Quadro 8 – Áreas eixo gestão e finanças x contexto de capacitação.

5.2. Ações de Desenvolvimento de Competências Sugeridas

A partir dos dados apresentados na seção anterior, percebe-se que há demandas de capacitação comuns a todas as áreas do eixo gestão e finanças, e aquelas específicas de uma determinada área. Serão apresentadas sugestões de ações de capacitação, em diferentes formatos (presencial ou online) e classificações (cursos, workshops, palestras, vídeos, fóruns, entre outros), conforme as 5 ações de indução de aprendizagem. Além disso, essas sugestões estarão ligadas ao desenvolvimento das competências funcionais. Embora as ações desenvolvam várias competências concomitantemente, será informada a competência que será o foco de desenvolvimento.

É importante reforçar que todas as ações de desenvolvimento devem gerar resultados de aprendizagem, ou seja, mudança de comportamento e melhoria de desempenho dos colaboradores.

Inicialmente, no Quadro 9 será apresentado uma síntese das competências e os respectivos cursos indicados para o desenvolvimento de cada uma, além da ação de indução, classificação e formato envolvido. Na sequência, será explicado o objetivo de cada curso.

| Competência | Curso | Ação de Indução | Classificação e formato |
|-----------------------------|--|---|---|
| Atuação alinhada ao Mercado | Negócios RBS e Mercado de Mídia | Informação, treinamento e desenvolvimento | Curso online, seguido de fórum de discussão |
| | Relato de Visita | Desenvolvimento | Palestra presencial |
| Criatividade | Criatividade e Inovação | Treinamento e Desenvolvimento | Workshop presencial |
| | Looping | Desenvolvimento | Palestra presencial |
| Excelência Operacional | Administração do Tempo | Treinamento e desenvolvimento | Curso online, seguido de fórum de discussão |
| | CRM (Customer Relationship Management) | Treinamento e Desenvolvimento | Curso presencial |
| | Desenvolvimento de Instrutores Internos de Treinamento | Treinamento e Desenvolvimento | Workshop presencial |

| | | | |
|---------------|--|--|---|
| | Finanças Nível Básico | Treinamento e desenvolvimento | Curso online seguido de fórum de discussão |
| | Finanças Nível Avançado | Treinamento e desenvolvimento | Curso presencial |
| | Gestão de Contratos | Treinamento | Curso presencial |
| | Gestão de Pessoas | Treinamento | Curso online seguido de fórum de discussão. |
| | Gestão de Processos | Treinamento | Curso presencial |
| | Gestão de Riscos | Treinamento e Desenvolvimento | Curso presencial |
| | Inglês | Treinamento, Desenvolvimento e Educação. | Curso online seguido de fórum de discussão. |
| | JDE Edwards | Treinamento | Curso online seguido de fórum de discussão |
| | Legislação e Cálculos Trabalhistas | Informação, Instrução e Treinamento | Curso presencial |
| | Legislação Tributária e Fiscal | Instrução e treinamento | Curso presencial |
| | Matemática Financeira HP12C | Treinamento | Curso online seguido de fórum de discussão |
| | Orçamento Matricial | Instrução e Treinamento | Curso presencial seguido de Workshop |
| | Orçamento Plurianual e Processo de Investimentos | Informação e Instrução | Curso online seguido de fórum de discussão |
| | Plano de Marketing | Treinamento | Curso presencial |
| | Seleção por Competências | Treinamento | Curso online, seguido de fórum de discussão |
| | Sistemas de Informática | Instrução e Treinamento | Curso presencial |
| | Sistemas Internos RBS | Instrução e Treinamento | Curso presencial |
| Flexibilidade | Comportamento Profissional | Desenvolvimento | Curso online, seguido de fórum de discussão |
| Influência | Estratégias de Negociação | Treinamento e Desenvolvimento | Curso presencial |
| | Feedback | Treinamento e Desenvolvimento | Curso online, seguido de fórum de discussão |
| | Habilidade de Comunicação | Treinamento e Desenvolvimento | Curso presencial |
| | Técnicas de Apresentação, Dicção e Oratória | Treinamento e Desenvolvimento | Curso online, seguido de curso presencial |

| | | | |
|----------------------------|----------------------------|---|--|
| Orientação para Resultados | Estratégia Grupo RBS | Informação, Treinamento e Desenvolvimento | Curso online seguido de fórum de discussão |
| | Ferramenta de Gestão | Informação, Treinamento e Desenvolvimento | Curso online, seguido de curso presencial |
| | Gestão de Projetos | Treinamento e Desenvolvimento | Curso online, seguido de curso presencial |
| Responsabilização | Nosso Jeito de Ser e Fazer | Treinamento e Desenvolvimento | Curso online |
| Trabalho em Equipe | Desenvolvimento de Equipe | Treinamento e Desenvolvimento | Workshop presencial |

Quadro 9 – competências x ações de desenvolvimento

Administração do Tempo

Objetivo: Trabalhar questões relacionadas ao estabelecimento de prioridades, proporcionar ao aluno conhecimentos amplos sobre planejamento, controle e administração do tempo.

Classificação e Formato: Curso Online seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Excelência operacional.

Comportamento Profissional

Objetivos: Capacitar os analistas em relação às boas práticas empresariais, maneira de se portar diante dos colegas, colocar-se no lugar do outro, trabalhando a postura e relação firmeza x flexibilidade.

Classificação e Formato: Workshop presencial.

Ação de Indução: Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Flexibilidade.

Criatividade e Inovação

Objetivos: Desenvolver a criatividade, a flexibilidade e a receptividade às mudanças e inovações, estimular a criatividade individual e grupal, dando subsídios para que os participantes estimulem a criatividade em suas equipes de trabalho, ampliar a capacidade de gerar, avaliar e implementar idéias.

Classificação e Formato: Workshop presencial.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Criatividade.

CRM (Customer Relationship Management)

Objetivos: Agrupar e transformar dados de clientes de maneira que as informações possam ser acessadas de forma rápida e organizada, colaborando para a excelência operacional.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento e Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Excelência operacional.

Desenvolvimento de Equipes

Objetivos: Construir e desenvolve times, compartilhar objetivos e desafios das áreas, promovendo integração, engajamento e melhoria de performance.

Classificação e Formato: Workshop presencial.

Ação de Indução: Treinamento e Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Trabalho em Equipe.

Desenvolvimento de Instrutores Internos de Treinamento

Objetivos: Capacitar colaboradores que são responsáveis por processos que demandam conhecimento de muitas pessoas a atuarem como multiplicadores internos de treinamento, garantindo melhor qualidade e agilidade no processo de transferência de informações e conhecimento.

Classificação e Formato: Workshop presencial.

Ação de Indução: Treinamento e Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Excelência operacional.

Estratégias de Negociação

Objetivo: trabalhar técnicas e estratégias de negociação, habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal, visando a obtenção de resultados positivos a curto e longo prazo para a empresa e construção de parcerias com fornecedores e clientes.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Influência.

Estratégia Grupo RBS

Objetivos: Informar planos estratégicos e táticos do Grupo RBS para o alcance de sua estratégia, participação das áreas para a colaboração do atendimento dos resultados esperados, contribuição e papel estratégico de cada um.

Classificação e Formato: Curso online seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Informação, treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Orientação para Resultados.

Ferramentas de Gestão

Objetivo: Instrumentalizar os analistas para melhoria de desempenho na área de atuação, com foco em revisão de processos e conseqüentemente melhoria de resultados. Abordará questões voltadas para o planejamento de ações, estabelecimento de metas e indicadores de monitoramento, além de noções sobre ferramentas da qualidade.

Classificação e Formato: Curso online (1ª etapa), seguido de Presencial (2ª etapa).

Ação de Indução: Informação, Treinamento e Desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Orientação para Resultados.

Feedback

Objetivo: trabalhar a cultura do feedback na empresa, abordando as melhores formas de dar e receber feedback e os resultados que poderão ser conquistados a partir de uma sessão bem conduzida.

Classificação e Formato: Curso online

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento

Competências desenvolvidas: Influência.

Finanças Nível Básico

Objetivo: Oferecer noções sobre finanças empresariais, definição de ativos e passivos, investimentos, vantagens de negociação de valores e prazos

de pagamento a fornecedores, princípios de matemática financeira e gestão estratégica de fluxo de caixa.

Classificação e Formato: Curso online, seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional

Finanças Nível Avançado

Objetivo: Preparar analistas para um melhor entendimento sobre finanças empresariais, estimulando a elaboração de análise crítica em relação a forma como a empresa vem gerenciando suas finanças e aspectos considerados na tomada de decisão. Abordará questões como finanças corporativas, análise de demonstrativos contábeis, gestão de valor, análise da performance financeira das empresas, análise econômica das decisões e gestão de riscos.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Excelência Operacional.

Gestão de Contratos

Objetivo: evidenciar pontos importantes para o gerenciamento de contratos de prestadores de serviço, abordando questões relacionadas a possíveis problemas durante a execução do contrato, responsabilidades entre as partes, renegociação ou repactuação contratual, característica de contratos de prestação de serviço e de empreitada, questões legais, entre outros.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento.

Competências desenvolvidas: Excelência Operacional.

Gestão de Pessoas

Objetivo: informar as políticas de recursos humanos da organização, processos e responsabilidades de cada subsistema da área. Análise de alinhamento com o mercado (modelo de gestão), evidenciando principais gaps e desafios.

Classificação e Formato: Curso online, seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Gestão de Processos

Objetivo: Gestão por Processos (BPM - Business Process Management) visa sensibilizar o indivíduo para o planejamento e análise de processos, criando padrões de procedimentos para a qualidade e automatizando macro processos através do uso das melhores tecnologias da informação. Viabilizar o monitoramento contínuo do desempenho, possibilitando o gerenciamento efetivo de metas e indicadores.

Classificação e Formato: Curso presencial

Ação de Indução: Treinamento.

Competências desenvolvidas: Excelência Operacional.

Gestão de Projetos

Objetivo: estimular a inovação no colaborador, através da identificação de *gaps* e criação de novos projetos, que tragam melhores resultados para a empresa. Além de criá-los, é importante saber como gerenciá-los. Trabalhará conceitos e etapas de projeto, parâmetros adotados pela PMI (Project Management Institute) e principais indicadores de gerenciamento.

Classificação e Formato: Curso online (1ª etapa), seguido de presencial (2ª etapa).

Ação de Indução: Treinamento e Desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Orientação para Resultados.

Gestão de Riscos

Objetivo: abordar questões ligadas ao monitoramento de riscos e a quantificação do impacto dos riscos nos resultados. Estabelece e informa processos importantes que influenciarão na análise de riscos da empresa.

Classificação e Formato: Curso presencial

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento

Competências desenvolvidas: Excelência Operacional.

Habilidade de Comunicação

Objetivos: Desenvolver, capacitar e motivar os profissionais para um exercício mais pleno das competências e habilidades necessárias a uma boa comunicação - consigo próprio, com o outro e com os grupos nos quais interage. Aprender a expressar-se eficazmente, com objetividade, entusiasmo e expressividade.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento

Competência desenvolvida: Influência.

Inglês

Objetivos: Capacitar formalmente os analistas para melhoria de desempenho nos processos que envolvem tanto negociação e contratos internacionais, como conhecimento técnico específico da função.

Classificação e Formato: Curso online, seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

JDE Edwards

Objetivo: instruir tecnicamente os analistas a utilizarem o principal sistema financeiro da empresa (pagamentos, controle orçamentário, acompanhamento de despesas e receitas e resultados das áreas/unidades).

Classificação e Formato: Curso online seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional

Legislação e Cálculos trabalhistas

Objetivo: Fornecer informações legais sobre aspectos trabalhistas (leis e relações sindicais) e relação dos mesmos com os processos de rotina da folha de pagamento.

Classificação e Formato: Curso Presencial

Ação de Indução: Informação, Instrução e Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Legislação Tributária e Fiscal

Objetivos: Atualizar analistas fiscais e tributários em relação às alterações na legislação.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Instrução e Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Looping

Objetivo: participar do compartilhamento de informações sobre todas as inovações que estão acontecendo no mercado de mídia, a partir da realização de palestras de agências e clientes.

Classificação e Formato: Palestra presencial.

Ação de Indução: Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Criatividade.

Matemática Financeira HP12C

Objetivo: capacitar os analistas na utilização da matemática financeira, como ferramenta de apoio para a resolução de demandas diárias, facilitando assim números mais precisos em termos de planejamento e projeções financeiras. O curso abordará assuntos gerais de Matemática Financeira através de conteúdos objetivos, exemplos práticos e interações entre aluno e conteúdo.

Classificação e Formato: Curso online seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional

Negócios RBS e Mercado de Mídia

Objetivos: Contextualização dos negócios da empresa, mercado de mídia e principais desafios da empresa frente a esse cenário.

Classificação e Formato: Curso online.

Ação de Indução: Informação, treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Atuação alinhada ao Mercado.

Nosso Jeito de Ser e Fazer

Objetivos: sensibilizar os analistas em relação à forma de atuar na empresa, praticando os valores por ela estabelecidos.

Classificação e Formato: Curso online.

Ação de Indução: Treinamento e Desenvolvimento

Competência desenvolvida: Responsabilização.

Orçamento Matricial

Objetivo: Instruir analistas que apóiam diretamente o processo de orçamentação anual de receitas e despesas de suas respectivas áreas e unidades, evidenciando as etapas do orçamento matricial, premissas e diretrizes para orçamentação, modelo de formato de iniciativas, funcionalidades dos sistemas *Contributor, BI e Business Plan*.

Classificação e Formato: Curso online (1ª etapa) seguido de Workshop para navegação nos sistemas *Contributor, BI e Business Plan* e solucionar dúvidas (2ª etapa).

Ação de indução: Instrução e Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional

Orçamento Plurianual e Processo de Investimentos

Objetivo: Informar modelo de elaboração, diretrizes e processos que envolvem a formatação do orçamento plurianual, além do processo de investimentos na organização.

Classificação e Formato: Curso online seguido de fórum de discussão.

Ação de indução: Informação e Instrução.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional

Plano de Marketing

Objetivos: Reconhecer a importância de analisar as necessidades e princípios da empresa de forma a estruturar e operacionalizar planos estratégicos, análise de mercado, análise SWOT, definição da estratégia de marketing e desenvolvimento de plano de comunicação para as empresas.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Treinamento.

Competências desenvolvidas: Excelência operacional.

Relato de Visita

Objetivo: participar do compartilhamento de informações de tendências de mercado, trazidas a partir da participação de executivos da empresa em feiras internacionais.

Classificação e Formato: Palestra presencial.

Ação de Indução: Desenvolvimento.

Competência desenvolvida: Atuação alinhada com o Mercado.

Seleção por Competências

Objetivo: capacitar os analistas a identificarem os candidatos que melhor atendem o perfil desejado, a partir da condução do processo seletivo por competências.

Classificação e Formato: Curso online seguido de fórum de discussão.

Ação de Indução: Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Sistemas de Informática

Objetivos: capacitar profissionais nos mais variados sistemas de informática, visando atualização e projetos de implantações de novos softwares na empresa.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Instrução e Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Sistemas Internos RBS

Objetivos: Informar os sistemas de TI utilizados pelo Grupo RBS, objetivo e público específico de cada um e suas respectivas funcionalidades.

Classificação e Formato: Curso presencial.

Ação de Indução: Instrução e Treinamento.

Competência desenvolvida: Excelência Operacional.

Técnicas de Apresentação, Dicção e Oratória.

Objetivos: instrumentalizar os analistas para a realização de apresentações de impacto, aprendendo a estruturar tecnicamente uma apresentação e desenvolvendo habilidades de comunicação frente ao público, buscando adesão às idéias, engajamento e comprometimento das pessoas.

Classificação e Formato: Curso Online (1ª etapa), seguido de curso presencial (2ª etapa).

Ação de Indução: Treinamento e desenvolvimento.

Competências desenvolvidas: Influência.

As ações de desenvolvimento realizadas no formato online serão seguidas de fórum de discussão, para que as questões apresentadas sejam debatidas e para que se tenha um canal de troca, “devolutiva” entre o colaborador e a empresa. Propõe-se que, para cada curso online, exista um tutor (colaborador interno especialista naquele assunto), responsável por solucionar dúvidas e reforçar o posicionamento da empresa em relação às questões pertinentes. Essa proposta visa contribuir para criação de um ambiente cada vez mais favorável à aprendizagem na organização em foco. De acordo com Senge (1990), as organizações de aprendizagem consistem em instituições nas quais se valoriza o aprendizado coletivo, oferecendo um ambiente em que os indivíduos têm liberdade e estímulo para inovar por meio da colaboração mútua. Porém, em função da dimensão da empresa e por questões de custos, há necessidade de oferecer algumas formas de conhecimento a partir do formato online que oportunize uma maior interatividade entre o colaborador, seus colegas e a organização.

Além das ações formais de desenvolvimento, indicadas na trilha, há outras ações, chamadas de “ações específicas” que poderão ser realizadas. Porém, referem-se a um conhecimento muito específico de uma função do analista, o que não justifica ser direcionada para todos os analistas daquela área. Exemplo: Entre os diversos analistas de RH, apenas um trabalha diretamente com a demanda de cargos e salários. Nesse sentido, a realização de um curso sobre Remuneração Estratégica seria classificada como “ações específicas”.

Outras formas de Desenvolvimento

Existem outras formas de desenvolvimento de competências que não estão ligadas a cursos e treinamentos formais. Segundo Abbad e Borges-Andrade, nem todas as situações de aprendizagem são ações formais de treinamento, desenvolvimento e educação, uma vez que a aprendizagem humana pode ser dada por várias maneiras.

Diante disso, serão apresentadas abaixo formas alternativas de desenvolvimento, que não estarão ligadas a uma única competência, pois uma mesma ação poderá desenvolver competências diferentes, dependendo do foco que for dado pelo colaborador à atividade.

- **Compartilhar conhecimento adquiridos com sua equipe em cursos, seminários ou em visitas a outras empresas:** compartilhar e disseminar os conhecimentos adquiridos com a equipe, visando disponibilizar a todos as informações adquiridas em eventos externos e discutir em conjunto a possibilidade de implementação de melhorias na respectiva área. Oportunidade de exercitar a comunicação e exposição frente aos colegas e estimular o engajamento da equipe frente às mudanças. A apresentação pode resultar em uma proposta de projeto para a área.

- **Conduzir reuniões de equipe:** estimular a existência de reuniões periódicas com a equipe, onde cada componente é eleito periodicamente para ser o responsável pela organização da pauta, alinhamento de conteúdos com os colegas, estabelecimento de prioridades para a reunião e condução da mesma.

- **Fóruns e Comunidades internas:** atualização sobre novas informações, conceitos e formas de trabalho por parte da empresa, visando estimular o aumento de massa crítica dos analistas, oportunizando espaço para desenvolvimento de network e ampliação de conhecimentos.

- **Job Rotation:** conhecer e vivenciar os desafios, subsistemas e rotinas das áreas de gestão da empresa, objetivando estabelecer relação entre esses processos e sua respectiva área de atuação, bem como contribuir para a melhoria dos mesmos. A atividade também pode proporcionar a realização de

atividades em áreas de interesse do analista, buscando proporcionar vivência do dia a dia de outra área, gerando como resultado a possível identificação do colaborador com outras áreas e futura movimentação lateral.

- **Liderar ou participar de novos projetos:** assumir desafios de estruturação e apresentação de projetos, exercitando técnicas de apresentação, conhecimentos técnicos sobre gestão de projetos, trabalho em equipe e exposição.

- **Participar do Junior Achievement:** participar do projeto mini-empresa, atuando como *adviser* nas escolas, apoiando os alunos consultivamente na elaboração de um novo negócio (concepção, estruturação, operacionalização e venda de um novo produto). Tal atividade permite que o *adviser* desenvolva várias competências, como a influência, flexibilidade, trabalho em equipe e orientação para resultados.

- **Realizar benchmarking:** realizar visitas às empresas, compreendendo as diferentes formas de gerenciar processos e projetos, a fim de analisar possibilidades de melhoria nas ações internas ou implementação de inovações. Além de desenvolver habilidades de comunicação, representar a empresa e fortalecer network, o indivíduo amplia sua visão de negócio a partir da análise de diferentes cenários.

- **Realizar leitura dirigida:** Através de leituras dirigidas, o indivíduo pode buscar informações sobre diferentes temas e mantém-se atualizado sobre as mudanças de mercado. A leitura pode ser focada tanto em temas da sua área de atuação como em temas totalmente diferentes, possibilitando a realização de links de diferentes cenários com a sua área de atuação ou buscando informações sobre outras áreas de seu interesse.

- **Vídeos (CEO Lessons):** assistir a vídeos, disponibilizados pela empresa, que abordam questões de tendência na indústria de mídia, análise de mercado, modelos de gestão, inovação, negociação, gestão de pessoas, entre outros.

5.3. Programa de Desenvolvimento para Analistas com Base no Conceito de Trilha de Desenvolvimento

A trilha de desenvolvimento oportuniza a união entre os interesses pessoais dos colaboradores e da organização, uma vez que oferece diferentes opções de aprendizagem para o desenvolvimento de uma mesma competência. Conforme Le Boterf (1999) torna-se mais interessante e motivador o empregado eleger, entre diversas opções de aprendizagem disponíveis, a mais adequada para si, uma vez que cada indivíduo tem seus gostos e preferências. Assim, pretende-se promover o desenvolvimento profissional e pessoal dos analistas, disponibilizando recursos educacionais que também possibilitem, no futuro, o desempenho de papéis mais amplos ou mudança de área de atuação, uma vez que viabiliza o desenvolvimento de competências além das necessidades da função do analista.

A seguir, será apresentada a proposta de trilha de desenvolvimento para analistas da área de gestão e finanças, onde todas as ações de desenvolvimento estarão disponíveis para todos os analistas desse eixo, independentemente da área na qual estejam alocados. Por exemplo, mesmo que o analista de Recursos Humanos tenha indicações de cursos a serem realizados na sua respectiva área, ele poderá realizar cursos direcionados para outras áreas, para o desenvolvimento da mesma ou outra competência. Porém, estará ilustrado de forma clara, quais são as formas indicadas de capacitação e desenvolvimento dentro de cada área.

A trilha facilita a visualização de quais conhecimentos são importantes em cada área, indicando quais ações de desenvolvimento o colaborador deve fazer para o desenvolvimento de competências funcionais. Caso exista o interesse por movimento lateral ou simples interesse em na ampliação de conhecimentos, o colaborador também poderá realizar cursos de outras áreas.

Considera-se importante ressaltar que, após a conclusão de uma ação de desenvolvimento, caso o indivíduo coloque em prática o que aprendeu, essa experiência irá colaborar para o desenvolvimento de outras competências. O analista que realizar o curso de Gestão de Projetos e, após a conclusão, assumir realmente um projeto em sua área, desenvolverá indiretamente

competências como trabalho em equipe e influência, pois precisará de apoio de colegas para a coleta de informações e execução de atividades, tornando-se referência em alguns processos da área.









O desenvolvimento de competências considerará tanto processos formais de capacitação como processos formadores, como participação em reuniões de trabalho, visita a outras empresas para benchmarking, entre outros, conforme quadro 10 e 11, respectivamente. O quadro 10 informa a estrutura da trilha de desenvolvimento e as competências trabalhadas em cada módulo. Já o quadro 11 informa outras formas de desenvolvimento que, dependendo do foco do usuário, desenvolverão diferentes competências.

Para algumas ações de capacitação e desenvolvimento, apresentadas anteriormente, entende-se que é importante que estejam presentes na trilha de todas as áreas de gestão e finanças, uma vez que são conhecimentos importantíssimos para um melhor desempenho funcional dos analistas. Provavelmente, quando houver a definição das competências “core” da organização, muitas dessas ações estarão ligadas a elas, como por exemplo, o Nosso Jeito de Ser e Fazer, Negócio RBS e Mercado de mídia e Estratégia Grupo RBS.

| | Controladoria | Planejamento | Suprimentos | Processos | Marketing | Recursos Humanos | Tecnologia da Informação |
|---|---------------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------------|--------------------------|
| Administração do Tempo | | | | | | | |
| Comportamento Profissional | | | | | | | |
| Criatividade e Inovação | | | | | | | |
| CRM (Customer Relationship Management) | | | | | | | |
| Desenvolvimento de Equipe | | | | | | | |
| Desenvolvimento Instrutores Internos de Treinamento | | | | | | | |
| Estratégias de Negociação | | | | | | | |
| Estratégia Grupo RBS | | | | | | | |
| Ferramentas de Gestão | | | | | | | |
| Feedback | | | | | | | |
| Finanças Nível Básico | | | | | | | |
| Finanças Nível Avançado | | | | | | | |
| Gestão de Contratos | | | | | | | |
| Gestão de Pessoas | | | | | | | |
| Gestão de Processos | | | | | | | |
| Gestão de Projetos | | | | | | | |
| Gestão de Riscos | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Habilidade de Comunicação | | | | | | | |
| Inglês | | | | | | | |
| JDE Edwards | | | | | | | |
| Legislação e Cálculos Trabalhistas | | | | | | | |
| Legislação Tributária e Fiscal | | | | | | | |
| Looping | | | | | | | |
| Matemática Financeira HP12C | | | | | | | |
| Negócios RBS e Mercado de Mídia | | | | | | | |
| Nosso Jeito de Ser e Fazer | | | | | | | |
| Orçamento Matricial | | | | | | | |
| Orçamento Plurianual e Processo de Investimentos | | | | | | | |
| Plano de Marketing | | | | | | | |
| Relato de Visita | | | | | | | |
| Seleção por Competências | | | | | | | |
| Sistemas de Informática | | | | | | | |
| Sistemas Internos RBS | | | | | | | |
| Técnicas de Apresentação, dicção e oratória | | | | | | | |


Competências Funcionais

| | | |
|--|--|---|
|  Excelência Operacional |  Orientação para Resultados |  Atuação alinhada ao Mercado |
|  Responsabilização |  Influência |  Flexibilidade |
|  Criatividade |  Trabalho em Equipe | |

Quadro 10 – Trilha de Desenvolvimento do Eixo Gestão e Finanças (cursos presenciais e online) x Competências Funcionais

Fonte: dados coletados em campo

| | Controladoria | Planejamento | Suprimentos | Processos | Marketing | Recursos Humanos | Tecnologia da Informação |
|---|---------------|--------------|-------------|-----------|-----------|------------------|--------------------------|
| Compartilhar conhecimento adquiridos com sua equipe | | | | | | | |
| Conduzir reuniões de equipe | | | | | | | |
| Fóruns e Comunidades Internas | | | | | | | |
| Job Rotation | | | | | | | |
| Liderar ou participar de novos projetos | | | | | | | |
| Participar do Junior Achievement | | | | | | | |
| Realizar benchmarking | | | | | | | |
| Realizar leitura dirigida | | | | | | | |
| Vídeos (CEO Lessons) | | | | | | | |

 Possibilidade de desenvolvimento de várias competências, dependendo da atividade.

Quadro 11 – Trilha de Desenvolvimento do Eixo Gestão e Finanças (outras ações de desenvolvimento) x Competências Funcionais

Fonte: Dados coletados em campo

A seguir, o Quadro 12 apresentará o modelo da trilha de desenvolvimento de uma única área, com as indicações de outras ações de capacitação como alternativa de desenvolvimento de competências. O exemplo será da área de Recursos Humanos.

| Módulos de Desenvolvimento | Competências | | | | | | |
|--|---------------------|--------------|------------------------|---------------|------------|----------------------------|--------------------------------------|
| | Atuação alinhada ao | Criatividade | Excelência Operacional | Flexibilidade | Influência | Orientação para Resultados | Responsabilização Trabalho em Equipe |
| Comportamento Profissional (curso online) | | | | | | | |
| Criatividade e Inovação (Workshop presencial) | | ■ | | | | | |
| Desenvolvimento de Equipe (Workshop presencial) | | | | | | | ■ |
| Desenvolvimento Instrutores Internos de Treinamento (Workshop presencial) | | | ■ | | | | |
| Estratégia Grupo RBS (curso online) | | | | | | ■ | |
| Ferramentas de Gestão (curso online + presencial) | | | | | | ■ | |
| Gestão de Pessoas (curso online) | | | ■ | | | | |
| Gestão de Projetos (curso online + presencial) | | | | | | ■ | |
| Habilidade de Comunicação (curso presencial) | | | | | ■ | | |
| Legislação e Cálculos Trabalhistas (curso presencial) | | | ■ | | | | |
| Looping (palestra presencial) | | ■ | | | | | |
| Negócios RBS e Mercado de Mídia (curso online) | ■ | | | | | | |
| Nosso Jeito de Ser e Fazer (curso online) | | | | | | | ■ |
| Relato de Visita (palestra presencial) | ■ | | | | | | |
| Seleção por Competências (curso online) | | | ■ | | | | |
| Sistemas Internos RBS (curso presencial) | | | ■ | | | | |
| Ações específicas (diversos formatos) | | | ■ | | | | |
| Assistir HSM Vídeos: Liderança e Gestão Estratégica de pessoas* | | | | | | ■ | |
| Elaborar projeto "interdisciplinar" entre colegas, visando melhoria da área de RH* | | | | | | | ■ |
| Leitura HSM Management: 8 competências essenciais no século 21* | | | | | ■ | | |
| Liderar projeto de implantação de sistema de avaliação de desempenho* | | | ■ | | | | |
| Realizar benchmarking e propostas de melhorias internas* | | | | | ■ | | |
| Realizar leitura do livro O Verdadeiro Poder (Vicente Falconi)* | | | | | ■ | | |

■ Competência desenvolvidas pelo módulo/ação.

* Outras formas de desenvolvimento de competências.

Quadro 12 – Trilha de Desenvolvimento área de Recursos Humanos

A fase de divulgação da estratégia de desenvolvimento é fundamental para o sucesso do programa. Para isso, antes de divulgá-la para o público

específico, é necessário um comunicado dirigido para as lideranças da empresa, explicando todo o processo de desenvolvimento, complementando-as com essa ação de desenvolvimento. Os gestores precisam estar instrumentalizados e preparados para reforçar a divulgação e apoiar a adesão das suas equipes com o programa. Após o alinhamento com os gestores, propõe-se que a divulgação dessa estratégia de desenvolvimento seja via Minha RBS, intranet da empresa, como primeira “chamada” para esse novo processo. Já para o acompanhamento das trilhas de desenvolvimento indica-se o Espaço Aprender. Acessando a plataforma, o analista visualizará a trilha da sua área e do eixo gestão e finanças, e já poderá iniciar os cursos online indicados, nessa mesma plataforma. Como essa ferramenta disponibiliza, além de cursos a artigos, espaço para fóruns e chats, entende-se que esse é um canal bem estruturado e que poderá ser um grande apoiador ferramental no processo de trilhas de desenvolvimento. Além disso, a idéia é reforçar a importância do Espaço Aprender e valorizá-lo, e tornando-o o canal de desenvolvimento mais importante da empresa.

A partir da mesma plataforma, o analista poderá visualizar datas disponíveis dos cursos presenciais, realizar sua inscrição e aguardar a confirmação da área de Recursos Humanos. Por questões de orçamento, os cursos presenciais priorizarão os analistas que estiverem alocados nas áreas em que o curso é indicado. Havendo vagas, os demais interessados também poderão participar.

Considera-se que o gestor de pessoas tem um papel fundamental nesse processo. Além de motivar a equipe em relação às possibilidades de desenvolvimento oferecidas pela trilha, disponibilizar tempo para que os interessados participem das ações e valorizar aqueles que estão interessados no seu desenvolvimento, é importantíssimo que ele considere as ações de desenvolvimento disponíveis como um parceiro do negócio, ajudando a trabalhar os desafios da área e de cada colaborador. A própria elaboração de PDI's (plano de desenvolvimento individual) de sua equipe, é um processo estratégico e que poderá reforçar a importância das trilhas de desenvolvimento para a melhoria de desempenho, atendimento de metas, soluções de problemas, autodesenvolvimento e futuros movimentos verticais e laterais.

Entre as importantes ações para uma estratégia bem sucedida de TD&E, com base no conceito de trilhas, a proposta deste trabalho abordou a identificação das competências necessárias para o segmento profissional do eixo gestão e finanças, bem como a identificação de opções de aprendizagem para o desenvolvimento de cada uma das competências profissionais consideradas relevantes à organização.

Porém, para a implementar as trilhas de desenvolvimento, a empresa precisa cumprir duas etapas anteriores: a disseminação de padrões de desempenho exigido dos funcionários, o que poderia ser reforçado pelo gestor através da realização de avaliação de desempenho, e a divulgação de sua estratégia, que ainda é alvo de muitas dúvidas, estabelecendo relação com futuras ações de desenvolvimento que serão apresentadas, que terão como objetivo dar suporte ao atendimento dos resultados da estratégia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das entrevistas realizadas com os analistas do eixo gestão e finanças da empresa, consultoras de RH e gestores e análise das respostas da pesquisa Geração Y, foi possível compreender quais são as principais demandas desse público, e, a partir delas, propor uma solução de melhoria, através de um Programa de Desenvolvimento de Analistas, com base em competências e utilizando o conceito de trilhas de aprendizagem. Além disso, a pesquisa identificou o perfil do público de analistas, suas principais demandas de desenvolvimento e de carreira. Dessa forma, pode-se considerar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos deste trabalho foram atingidos.

Procurou-se elaborar uma proposta que contemple diversas ações de indução de aprendizagem, para que o programa possa efetivamente viabilizar aprendizagem, mudança de comportamento e melhores resultados para a organização. Sabemos que a aprendizagem é fundamental para que as empresas tenham prontidão de resposta frente às mudanças e é a partir do desenvolvimento de competências individuais e coletivas que as organizações conquistarão ou manterão a sua vantagem competitiva.

A partir dos dados coletados junto aos analistas, pode-se confirmar muitas características desses com as características da Geração Y. O grupo analisado apresenta grande ansiedade por oportunidades de desenvolvimento e carreira. Considera fundamental a organização viabilizar ações de desenvolvimento. A busca pela aprendizagem pode motivá-los a trocar de área, de função, mesmo sem aumento salarial. Porém, é preciso que a empresa tenha oportunidades de crescimento de carreira, para que tal movimento tenha sentido. De fato, a questão salarial é importante para esse público, porém não é a principal. Valorizam o fato de trabalhar em uma grande empresa, que por atuar no ramo da comunicação, acaba sendo muito flexível, liberal e informal, o que vai ao encontro dos valores prezados por essa geração.

Além de estruturar uma lógica de desenvolvimento e viabilizar ações de capacitação, identifica-se a demanda latente de implementação de um plano de carreira e cargos e salários na empresa. Muitos analistas não têm clareza das

possibilidades de carreira na área em que atuam e até mesmo em relação à empresa, como um todo. Além disso, faz-se necessário a divulgação dos critérios utilizados nas promoções.

Com base no trabalho realizado, entende-se que há inúmeras oportunidades na empresa para novos estudos. Como sugestão, indica-se a ampliação do programa de desenvolvimento para os analistas dos demais eixos de negócio (produto, mercado, operações e novos negócios), além de estudos focados em plano de carreira, sucessão, cargos e salários e avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, Gardênia da Silva. e MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo, MAGALHÃES, Mônica Lemes. Auto e hetero avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. **Estudos de Psicologia** . Brasília, 2001.

CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, 2003.

CONGER, Jay. Quem é a geração X? **HSM Management**. São Paulo, p. 128-138, n. 11, novembro/dezembro 1998.

FREITAS, Henrique. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v. 35, n.4, outubro/dezembro 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GAIA, Patrícia Nogueira; FERREIRA, Daniela Abrantes. **Tendências estratégicas na indústria de mídia impressa: o consumo de informação pelo público jovem**. Disponível <http://www.aedb.br/seget/artigos09/326_Tendencias%20estrategicas%20na%20industria%20de%20midia%20impressa.pdf> Acesso 17 outubro 2010.

GOBBI, Beatriz Chrisyo; SILVA Cristiane Rocha e SIMÃO, Ana Adalgisa. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa**

qualitativa: descrição e aplicação do método. In: Organ. Rurais agroind, 7, 2005, Lavras.

GOULART, Vânia Maria; MERHI, Daniele Quintanilha; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; VASCONCELOS, Kátia C. de Araújo. **A Geração Y e suas Âncoras de Carreira.** In: Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 8, 2010, Recife.

GRUPO RBS. Porto Alegre, 2010. Disponível <<http://www.gruporbs.com.br/>> Acesso em 16 outubro 2010.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Pessoas.** São Paulo, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2003.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: era das conexões – tempo de relacionamentos.** São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: o nascimento de uma nova geração de líderes.** São Paulo: Integrare Editora, 2010.

PORTES, Gustavo Emanuel Pacheco Portes. **Geração Y: Características e liderança: uma discussão sobre a importância do autoconhecimento no desenvolvimento da confiança e de uma cultura da transparência para estes líderes.** Ponta Grossa: UEPG, 2008.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Dados de identificação do entrevistado:

Área de atuação na empresa:

Função:

Tempo de empresa:

Formação:

Idade:

Data de Nascimento:

- 1) O que lhe fez buscar a oportunidade de trabalho na qual você está hoje?
O fato de poder trabalhar no Grupo RBS impactou na sua decisão?
- 2) Estando no papel de colaborador, quais são as suas principais expectativas em relação o Grupo RBS?
- 3) E hoje, quais são os fatores que estimulam a sua permanência na empresa?
- 4) O que faria você optar por procurar novas oportunidades de trabalho em outras empresas?
- 5) Quais são os seus principais desafios na empresa? Você se percebe preparado para enfrentá-los/atingi-los?
- 6) Capacitação e desenvolvimento. Qual é a importância desse fator para você?
- 7) Você realiza ou está realizando alguma capacitação fora da empresa, por iniciativa própria?
- 8) Quais as formas utilizadas por você para adquirir conhecimento?
- 9) Em relação à responsabilidade pelo desenvolvimento, que relação você faz entre empresa e indivíduo?
- 10) Você identifica ações de desenvolvimento na empresa? De que forma? Essas ações atendem suas necessidades de capacitação?

- 11) Quais são as habilidades e conhecimentos necessários para a sua função? Você considera que esses fatores estão desenvolvidos em você?
- 12) Você tem alguma necessidade de desenvolvimento, em função da área em que você atua? Quais?
- 13) Quais formas de desenvolvimento você se identifica mais? (Treinamentos específicos para sua função, cursos de atualização, palestras com temas pertinentes a toda a empresa? Presenciais ou via e-learning?)
- 14) Você acessa redes sociais (Orkut, facebook, Twitter, etc)? Gosta de navegar na internet?
- 15) Você já acessou o Espaço Aprender? Qual a sua avaliação em relação a essa plataforma de ensino?
- 16) O que você almeja para sua carreira? Em quanto tempo se vê nesta posição? Acredita que o Grupo RBS é o local possível de alcançar esta meta?