



EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Sumário

a) Líder do passado	1
b) Líder do futuro.....	1
TREINAMENTO DE EQUIPE.....	8
E-LEARNING	12
CAPACITAÇÃO CORPORATIVA	15
AMBIENTE CORPORATIVO	19
SEIS SIGMA	23
IMPACTOS NA APRENDIZAGEM.....	29
UNIVERSIDADE CORPORATIVA	31
RESPONSABILIDADE SOCIAL	34
METODOLOGIAS COMBINADAS	39
Mapa estratégico.....	42
Indicador	42
Meta	43
Planos de ação	43
Referências Bibliográficas.....	45

GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

Temos um comparativo do antigo modelo de liderança e do modelo atual, mais próximo e mais participativo com as atividades de toda a sua equipe.

a) Líder do passado

Ser um chefe

Controlar as pessoas

Centralizar a autoridade

Estabelecer os objetivos

Dirigir com regras e regulamentos

Confrontar e combater

Mudar por necessidade e crise

Ter um enfoque "eu e meu departamento"

b) Líder do futuro

Ser um coach e facilitador

Empowerment

Distribuir a liderança

Conciliar visão e estratégia

Guiar com valores compartilhados

Colaborar e unificar

Ter um enfoque mais amplo

Ter um enfoque de "minha empresa"

O livro “O poder de ser você”, escrito por Alexandre Slivnik, é um livro de escrita simples e de poucas páginas (160 apenas), e foi por isso que o escolhi para ser o primeiro desta extensa lista que ainda virá este ano.

O livro trata basicamente de dois assuntos centrais: a busca pela felicidade profissional (e pessoal, já que o autor defende a ideia de que não há esta divisão) e a importância que as empresas atuais dão, ou deveriam dar ao bem estar de seus funcionários.

Em resumo, acredito que “O Poder de Ser Você” deve ser lido por profissionais que acabaram de iniciar suas carreiras (jovens recém formados, por exemplo), já que a questão da descoberta de nossa missão particular é abordada de uma forma legal, ressaltando que quanto mais cedo essa missão for descoberta, maiores serão as chances de trilharmos um caminho de sucesso.

Mas por outro lado, este é um livro que também pode ser útil para líderes e gestores, uma vez que ele mostra como o cuidado com o bem estar dos funcionários vem ganhando cada vez mais importância e sendo tratado como uma tendência no mercado competitivo em que vivemos.

Na visão de Chiavenato, as empresas e organizações dependem das pessoas que as constituem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para essas pessoas, as organizações constituem o meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

O RH estratégico participa da elaboração do planejamento da organização para que, com base nesse planejamento, desenvolva o planejamento da sua área.

Com os avanços tecnológicos, o abandono da verticalização caracterizado pelo modelo de produção taylorista e os clientes cada vez mais exigentes, as empresas vão buscando dia após dia o aprimoramento em áreas impactantes como meio ambiente, informática, automatização, benchmarking, entre outros, porém traz como consequência no ambiente interno das organizações um grande desgaste mental e físico de todos os colaboradores da organização independente da posição hierárquica defendida.

O bem mais valioso das organizações são as pessoas.

As pessoas deixam de serem classificadas como meros robôs, programados para agir e assumem um papel fundamental e decisivo no cenário mercadológico. A Gestão Estratégica de Pessoas é o equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e o contexto no qual estão inseridos, alicerçando e compactando num único horizonte a satisfação de cada um dos envolvidos ao mesmo tempo em que alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam.

A Gestão Estratégica de Pessoas é o trabalho desempenhado pelos Gestores de Negócios da empresa (Profissional que tem o controle total das ações e recursos da empresa, tais como área comercial, financeira, estatística, marketing, contabilidade, além de ser uma referência como liderança para todos na própria organização) tendo um auxílio e sendo alicerçado pelo setor de Recursos Humanos com o propósito de melhorar desempenhos e atingir metas no qual estejam inseridas tanto as necessidades individuais dos colaboradores quanto as necessidades da organização e sociedade.

Em um cenário onde o mercado de trabalho é estável:

a) As empresas:

Fazem abordagem de linha de montagem a respeito da estratégia

Maximizam controle interno e ordem

Protegem-se contra a variação auditoria e disciplina

Tem lutas de poder entre níveis e unidades

b) Papel do líder:

Definir táticas e definir o orçamento

Controlar o desempenho de indivíduos e atitudes

Tomar ação corretiva quando a conduta está fora do esperado

Tomar decisões consistentes com a estratégia geral da empresa

Em um cenário onde o mercado de trabalho está em constante mudança:

a) As empresas:

Fazem abordagem de contingência a respeito da estratégia

Maximizam velocidade, flexibilidade e inovação

Protegem-se contra a obsolescência e ignorância

Tem altos níveis de comunicação, colaboração e inovação entre níveis

b) Papel do líder:

Interpretar a realidade emergente

Focalizar os recursos existentes de uma forma eficiente

Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças Facilitar

criação, captação e disseminação de conhecimento

Obs.: Todas estas habilidades expressam a importância na valorização do capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites.

Na Gestão de Talentos, um conjunto de processos que fornecem um benefício fundamental para qualquer organização: o desenvolvimento do potencial de cada um de seus colaboradores. Ou seja, a gestão de talentos é um dos objetivos mais importantes estrategicamente para qualquer organização, é uma oportunidade de agregar valor para a organização.

A Gestão de Talentos é essencial para todas as áreas, e de qualquer ângulo, da organização por ser uma estratégia importantíssima para gerar ou manter vantagem competitiva, sucesso, eficiência e consistência.

A Gestão de Talentos ocorre durante todo o tempo em que o talento é colaborador da companhia, se inicia no momento das contratações, com a atração desses talentos, continua durante todo o processo de desenvolvimento e por fim na retenção desses talentos diferenciados desenvolvidos dentro da organização.

As empresas descobriram que, além de se preocuparem com a concorrência e com as exigências do mercado, é essencial para se diferenciarem competitivamente num mercado globalizado e cada vez mais agressivo, uma política de atração, retenção e motivação de talentos. Estão se dando

conta de que investir tempo e dinheiro para contratar, treinar e desenvolver um funcionário e depois deixá-lo ir para a concorrência não é uma estratégia nada inteligente.

A força de trabalho é a maior categoria de gasto para a maioria das organizações. O futuro da gestão está vinculado com soluções para fornecer funcionalidade de negócios centrada em uma plataforma unificada de Gestão de Talentos e de interação entre os diversos setores da empresa. Atualmente, o talento é o que conduz finalmente o sucesso do negócio e cria valor.

As organizações dependem de soluções e serviços para avaliar, adquirir, desenvolver e alinhar talento com os objetivos de negócio, reduzindo significativamente os custos do processo, melhorando a qualidade de contratar, reduzindo riscos e alcançar níveis mais elevados de desempenho. A visão que rege as novas elaborações estratégicas de diferenciação é fundamentada no valor das habilidades e competências de seus colaboradores, individualmente e em equipe.

Há décadas que para as organizações as pessoas são seu patrimônio mais importante, que se preocupam em reter seus talentos. Na atual economia do conhecimento, a retenção de funcionários talentosos pelas empresas é essencial para a sobrevivência e crescimento em cenários de constantes e imprevisíveis mudanças.

O antigo modelo de gestão de mão-de-obra tem dado lugar à gestão dos trabalhadores do conhecimento, adaptáveis e que respondam com soluções eficazes e ágeis, criando novos processos, produtos e sistemas, incrementando os ativos intangíveis da organização para qual atuam.

O papel do Gestor de Talentos é fazer com que os talentos em sua supervisão se desenvolvam, rendam frutos para o time, área e companhia. O papel do Gestor de talentos é identificar aptidões e desenvolver habilidades. O gestor de talentos precisa entender que as pessoas não são incompetentes e sim mal gerenciadas e/ou desempenhando funções inadequadas ao perfil individual.

Todas as pessoas são um talento se alocadas na função correta e treinadas da forma certa, porém, quando mal gerenciadas estão fardadas ao fracasso, não apenas individual mas da. Um bom Gestor de Talentos é aquele que consegue extrair o melhor de cada um, que consegue identificar o perfil de cada funcionário para distribuir a tarefa certa para a pessoa certa. É função do Gestor de Talentos identificar as habilidades e saber aproveitá-las ao máximo além de identificar pontos a serem desenvolvidos e realmente desenvolve-los.

Outro fator de extrema importância para o Gestor de talentos é a habilidade de delegar. Ao entender as capacidades, habilidades e limitações de cada um de seus talentos, ele pode delegar as tarefas adequadas para cada um deles, mas sempre fazendo um acompanhamento contínuo e periódico com cada um deles para traçar, definir e acompanhar as metas, prazos e objetivos.

Um Gestor de Talentos não dá aos liderados somente o que eles querem, mas o que precisam. Esse Gestor precisa saber utilizar bem a ferramenta Feedback. Ele deve sempre ser assertivo e mostrar com fatos e dados o que está certo ou errado, propor soluções, mostrar os impactos das ações positivas e negativas de cada um de seus talentos, tudo no momento certo, Timing exato.

Nenhuma área funciona sem gestores adequados, independente da área, todo gestor deve ser um Gestor de Talentos.

Um time, departamento ou área não pode ser dependente de seu gestor, deve funcionar normalmente mesmo na ausência dele, o bom Gestor de talentos trabalha e prepara toda a sua equipe para fazer com que sua presença e atuação seja cada vez mais desnecessária, principalmente para os trabalhos cotidianos.

Além da atração e da retenção, é necessário capacitar, atualizar e desenvolver talentos. É imprescindível a adoção de políticas de gestão de RH atraentes que vão além da remuneração diferenciada baseada no desempenho do trabalhador, incluem também benefícios como: participação nos lucros, cursos, auxílios sociais (farmácia, creche ou estudo p/ os filhos, etc), gestão da qualidade de vida no trabalho, estabilidade e segurança no emprego, planejamento de carreira, ambiente de trabalho saudável, com vistas a satisfazer as necessidades, objetivos e expectativas dos profissionais.

Não é fácil ser um Gestor de Talentos, segundo o gestor Thaborda Guedes diz que mas quem exerce essa função, deve sempre traçar o que fazer, e ir inserindo praticas e atitudes adequadas, de forma gradativa, até que o conceito se torne comportamento, entendendo e respeitando as limitações, capacidades e habilidades de cada membro d sua equipe em sua individualidade, e repartir as tarefas de forma sábia e condizente com essas individualidades.

Neste novo modelo, o RH passa a ser o facilitador estratégico dos processos de Gestão de Talentos que capacitam gestores e trabalhadores, criando valor aos negócios. Mas os principais responsáveis pela Gestão dos Talentos da companhia são os líderes diretos de cada uma das equipes.

De maneira geral, em todos os níveis, as empresas tem muito pouco em termos de quantidade e qualidade de seus líderes. Não temos crise de talentos, as organizações poderiam preencher com seus líderes internos esse vácuo de liderança e desenvolver seus verdadeiros e potenciais líderes. Mas, a despeito de todos os recursos, treinamento e desenvolvimento, eles não sabem como fazê-lo.

É preciso comprometimento com o novo olhar e consciência de que o primeiro a mudar e se adaptar para diretrizes inovadoras é aquele que busca desenvolver talentos.

Não é raro o gestor voltado para gestão de talentos querer em pensamento o novo, mas age e busca o que já está enraizado em seus modelos mentais, isto é, treinamentos ou programas de desenvolvimento que seguem um raciocínio apropriado ao passado e que não desafia novos comportamentos. Percebemos com mais clareza no exterior. Principalmente nos Estados Unidos, esse líder é mais comprometido com tomadas de decisão, ousado e pleno de coragem para argumentar o novo. Devido a globalização, as empresas estrangeiras desafiam o líder brasileiro a investir nesse caminho.

É preciso ter coragem para refletir, questionar as atitudes e comportamentos e entender a causa dos desafios que vivemos nas organizações em relação a talentos. Buscar soluções operacionais é solucionar um efeito pelo outro. Para ousar refletir é preciso dar importância ao planejamento e

aprendizagem organizacional. É a união do desenvolvimento de líderes com ênfase na aprendizagem que leva fundamentalmente à solução de desafios de forma inovadora.

As empresas do setor das Tecnologias de Informação enfrentam um desafio sem paralelo que poderá condicionar o seu desenvolvimento e mesmo a sua sustentabilidade. Estudos efetuados em 2016 indicavam que a nível comunitário o setor precisaria de mais 913.000 especialistas em TI até 2020. Esta escassez de recursos está a colocar uma elevada pressão no mercado de trabalho.

A primeira e principal implicação desta pressão já se sente - é cada vez mais difícil arranjar bons recursos e é notória a inflação dos salários. Outra consequência, e não menos importante, é a cada vez maior dificuldade de as empresas reterem os seus Talentos, em virtude da forte procura de recursos qualificados nesta área, tanto por parte de empresas nacionais como de empresas estrangeiras, já que este é um problema que afeta transversalmente todos os países da Europa.

O estudo que nos propomos efetuar procurará ajudar as organizações a contornar essa pressão, ajudando-as a perceber quais as medidas mais valorizadas pelos colaboradores do setor das TI de forma a definirem medidas que proporcionem aos seus colaboradores condições atrativas que os façam querer permanecer na empresa e contribuir para o seu crescimento.

A definição de uma correta política de remuneração e benefícios é um dos fatores que podem ajudar a manter os Talentos nas empresas. Esta política pode incorporar fatores financeiros e não financeiros. O objetivo deste estudo é responder à seguinte questão: “Os fatores não financeiros são mais importantes que os financeiros na retenção de Talentos?”

Para isso pretendemos realizar um inquérito a profissionais do setor das TI de forma a obtermos informação que nos permita perceber quais os benefícios mais valorizados pelos colaboradores e até que ponto a sua existência contribui para a manutenção ou saída de uma empresa.

Pretendemos também perceber de que forma outros fatores, como o clima e cultura organizacional influenciam a permanência na organização o que nos possibilitará estudar várias hipóteses secundárias de forma a obtermos uma resposta mais contundente para a questão principal. Iremos também socorrer-nos de contribuições práticas de outros estudos já realizados que nos proporcionem uma base de partida para a elaboração do inquérito e para a definição das hipóteses a serem testadas e que tentarão aferir se existe alguma correlação entre a autorealização e a longevidade na empresa, se as condições físicas influenciam a permanência na empresa, se a estabilidade do vínculo de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira contribuem para a retenção dos colaboradores, se os princípios e políticas da empresa bem como a avaliação de desempenho potenciam a permanência dos colaboradores.

A gestão de pessoas é uma função gerencial que visa unir os lados de interesse do empregador com os dos empregados, proporcionando um equilíbrio entre as partes e atingindo desta forma o resultado que a empresa busca e o reconhecimento que os empregados querem.

A gestão de pessoas vem considerar os colaboradores como talentos com o objetivo de dar o melhor de si, realizando-se pessoalmente e colaborando com os resultados das organizações.

O termo Administração de Recursos Humanos vem perdendo força, pois é um termo que apresenta a pessoa como algo muito restrito, sem variáveis, tal como um bem material ou um recurso financeiro.

A Gestão Estratégica de Pessoas visa adotar esta nova forma de visualizar as pessoas que trabalham em uma empresa, aplicando este conceito de forma estratégica, unindo ferramentas eficazes e as implantando de forma que todas estas pareçam somente uma, e, se aplicadas de forma correta, o resultado pode ser até melhor do que o esperado.

Como ferramentas a Gestão Estratégica de Pessoas vem contar com várias. Neste artigo serão trabalhadas algumas delas, porém, são as que mais surtem resultado para empresa e satisfação para as pessoas que trabalham em parceria com esta.

Gestão de pessoas é o conjunto de estratégias empregadas por empresas para desenvolver seu capital humano.

As ações de Recursos Humanos são exercidas desde a atração dos melhores profissionais possíveis e incluem seu desenvolvimento, retenção e motivação para desempenhar suas funções.

A remuneração estratégica significa valorizar o colaborador e não a função que o mesmo exerce. Vem proporcionar a ele a possibilidade de alcançar uma remuneração maior mesmo sem mudar de função, isto é possível pelos resultados obtidos pelo seu desempenho profissional.

TREINAMENTO DE EQUIPE

A importância de uma equipe bem treinada, motivada e preparada para os desafios do trabalho em uma organização é inquestionável. Todo gestor sabe quão valiosos são os seus recursos humanos e a influência do seu rendimento no alcance de resultados e no caminho para o sucesso.

A tecnologia é uma grande aliada dos gestores quando o assunto é treinamento de equipes. Hoje em dia é possível gerar e contratar conteúdo direcionado, específico e de qualidade para orientar e otimizar o trabalho dos colaboradores é o caso das plataformas EAD (Ensino à Distância) , que oferecem aos colaboradores as condições para que possam organizar a sua rotina de estudos, sem demandar que toda a equipe esteja disponível no mesmo horário e local.

Investir em treinar sua equipe, de forma contínua, planejada e consciente, é investir no seu negócio.

Ter uma equipe de atendimento bem preparada é a chave para conseguir aumentar as vendas e garantir números valiosos, tanto no caixa da empresa quanto em avaliações positivas em pesquisas

de satisfação de clientes. Por isso, é fundamental que sua empresa invista em treinar a equipe de atendimento, para garantir que sua abordagem seja linear e bem estruturada, com todos os profissionais igualmente capacitados e com todas as informações para fazer um trabalho cada vez melhor.

Rodas de debates são fundamentais para a integração dos novos colaboradores com os mais antigos, promovendo a troca de experiências e o levantamento de novos pontos de vista diante o mesmo problema.

Para treinar sua equipe de vendas, existem dois tipos de treinamento que se enquadram no “treinamento de vendas”.

O primeiro é ensinar a mecânica básica das vendas: como vender em geral, com ênfase talvez nas técnicas de vendas que funcionem melhor para sua indústria ou sua classe de clientes.

O segundo tipo é treinamento específico da empresa: detalhes sobre seus produtos e serviços, o processo de vendas que sua equipe deve usar, ferramentas e recursos, etc.

Uma empresa que investe recursos em treinamento de pessoal colherá resultados cada vez melhores; já um funcionário bem treinado se sentirá motivado para performar cada vez melhor.

Quando capacita um colaborador, ele se torna fonte de conhecimento daquele assunto, podendo compartilhá-lo com outros colaboradores e até mesmo replicar este treinamento para novos funcionários.

Ao planejar os seus treinamentos, é importante situar o assunto dentro da atuação do funcionário para que facilite a compreensão. Talvez seja o caso de adaptar o conteúdo para os diferentes setores que existem na sua empresa. Quanto mais clara e compreensível for a relação do conteúdo do treinamento com a rotina e atuação da equipe, melhor será compreensão e aplicação.

O modelo de treinamento por acompanhamento é muito comum nas empresas, mas é preocupante, pois cada vendedor é único e possui habilidades (ou super poderes) específicas. Os novatos tendem a ser expostos aos bons e aos maus hábitos.

Uma matriz de qualificação muito comum, que tem sido usada por muitas décadas, é a BANT que, traduzida, significa: orçamento (Budget), autoridade (Authority), necessidade (Need) e tempo (Time).

Qualificação por orçamento: o vendedor validou que o valor gerado pela solução é maior que o custo e que o orçamento é acessível;

Qualificação por autoridade: o vendedor validou os critérios de orçamento com o indivíduo responsável;

Qualificação por necessidade: o vendedor entende o objetivo que o potencial cliente quer alcançar, ou o problema que quer resolver, e deve ser capaz de quantificar essa necessidade, bem como compreender as implicações caso o cliente não alcance o resultado desejado;

Qualificação por tempo: estabelecimento do tempo, especificado no calendário, em que o cliente gostaria de ter a sua necessidade atendida pela solução.

Obs.: Planeje os treinamentos de acordo com a matriz de treinamento.

Gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil. Planejar o desenvolvimento e a capacitação dos recursos humanos de uma empresa é ainda mais complexo. Um problema comum aos profissionais de RH, quando o tema em questão é treinamento corporativo é justamente esse, o planejamento.

A Matriz de Treinamento é uma ferramenta crucial para manter todos esses dados de forma organizada, com indicações claras sobre realização ou não e previsão de re-planejamento, quando se fizer necessário.

São necessárias as seguintes análises:

Aponte na planilha quais colaboradores precisam fazer cada curso e se o mesmo é mandatório, recomendado ou opcional. Pode usar cores para facilitar a visualização de grupos.

Informe sobre a disponibilidade do treinamento, se já está pronto, se é realizado com instrutor interno, se ele depende de terceiros, etc.

Destaque também informações como certificados que tenham validade, carga horária dos cursos, tamanho das equipes, modalidade (EAD ou presencial), etc.

Lembre-se de pensar em dividir em turmas para os casos em que equipes inteiras (mesmo que pequenas) precisam ser treinadas, para não parar as áreas e ter chance de repescagem.

Escreva pensando em quem irá ler seu texto, adequando a linguagem, utilizando palavras que o leitor usa no dia a dia e acrescentando tudo que for necessário à compreensão dele. Para fazer isso:

Escreva trechos simples e curtos, que qualquer um possa entender;

Não utilize palavras rebuscadas (difíceis), que podem ser incompreensíveis para a maioria das pessoas ou para quem vai executar o processo;

Envolva as pessoas: pergunte para seus colaboradores se eles entenderam o que foi escrito na matriz.

Tenha controle de vencimentos de treinamentos, pois trabalho com um sistema independente que faz todo esse trabalho, mas dá para utilizar a mesma planilha para esse tipo de gerenciamento.

A Matriz de Treinamento é uma solução para facilitar o ofício dos responsáveis pelos treinamentos nas empresas. Por meio dela, a empresa pode controlar quais são as capacitações obrigatórias para seus trabalhadores de acordo com suas atividades e os requisitos legais aplicáveis aos seus empreendimentos, no que diz respeito ao Meio Ambiente, Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho.

Para elaborar uma matriz de treinamentos deve-se verificar qual é a norma legal que o exige, qual a capacitação exigida para ministrar tal treinamento, qual o profissional que deve ser capacitado, qual o conteúdo programático, dentre outros

Ainda, deve ser avaliado se há uma instituição ou um profissional que deve ser o responsável pelo treinamento, se há uma carga horária e conteúdo programático específicos e se é necessária emissão de certificado comprobatório da realização curso.

Alguns cursos trazem a obrigação de que o certificado emitido seja entregue ao trabalhador mediante recibo. Alguns obrigam ainda que seja realizado uma reciclagem periódica com um prazo determinado e uma carga horária específicos.

A educação e o treinamento são os principais responsáveis pela evolução das pessoas envolvidas direta ou indiretamente com o processo produtivo, o que influencia no crescimento, e em alguns casos, na sobrevivência da empresa.

Assegurar as habilidades necessárias aos profissionais no desenvolvimento de cada função, contribuindo para atingir a falha zero é o grande atributo deste pilar.

Os treinamentos comportamentais possuem grandes influências no trabalho. Com eles, as empresas conseguem capacitar melhor seus funcionários, conseguem fazer a comunicação entre eles fluir melhor e podem até aumentar a produtividade.

É fato que existem diferentes modelos de liderança. Contudo, independente do escolhido, os treinamentos comportamentais voltados para esses cargos são muito úteis. Eles ajudam na compreensão do líder sobre a sua equipe, no reconhecimento, motivação, administração, definição de metas e até na tomada de decisões importantes para a área.

A necessidade de muitos treinamentos aparece de diversas formas. São elas:

- Solicitações da chefia
- Avaliação de resultados para os objetivos da empresa
- Pesquisa de clima
- Entrevistas de desligamento

- Relatórios de análise crítica de desempenho
- Solicitações do interessado (aprovadas pela chefia)

Obs.: O modelo mais consagrado é o da avaliação por competências.

E-LEARNING

O e-learning ou ensino eletrônico corresponde a um modelo de ensino não presencial apoiado em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Atualmente, o modelo de ensino/aprendizagem eletrônico assenta no ambiente online, aproveitando as capacidades da Internet para comunicação e distribuição de conteúdos.

Outra definição simples para e-learning será "o processo pelo qual o aluno aprende através de conteúdos colocados no computador e/ou Internet e em que o professor, se existir, está à distância, utilizando a Internet como meio de comunicação (síncrono ou assíncrono), podendo existir sessões presenciais intermédias". O sistema que inclui aulas presenciais no sistema de elearning recebe o nome de blended learning ou b-learning.

A fim de apoiar o processo, foram desenvolvidos sistemas de gestão da aprendizagem (Learning Management System ou LMS, no original). São aplicações projetadas para funcionar como salas de aula virtuais ou ambiente virtual de aprendizagem (AVA), gerando várias possibilidades de interação entre os seus participantes. Em particular, os processos de interação em tempo real são facilitados, permitindo que o aluno tenha contato imediato com o professor e com outros alunos.

Segundo o sociointeracionismo, a interatividade disponibilizada pelas tecnologias da Internet e intranet pode ser encarada como um meio de comunicação entre alunos, tutores e o meio. Partindo dessa premissa, pode proporcionar interação nos seguintes níveis:

- ✓ Aluno/Tutor.
- ✓ Aluno/Conteúdo.
- ✓ Aluno/Aluno.
- ✓ Aluno/Ambiente.
- ✓ Aluno/Serviço.
- ✓ Aluno/Conhecimento.

O blended learning é um derivado do e-learning, e refere-se a um sistema de formação onde parte dos conteúdos é transmitido em curso à distância, normalmente pela Internet, mas inclui sessões presenciais, daí a origem da designação blended que significa misto, combinado.

O e-learning tem aproximadamente até 30% de presencialidade, enquanto que o ensino presencial tem aproximadamente até 30% de virtualidade e o blended-learning aproximadamente entre 30 e 70% de virtualidade. Durante a ação formativa, professores e alunos coincidem em espaço e tempo e algumas atividades se realizam sincronicamente. Por exemplo: laboratório em uma aula tradicional ou on line, estudos de casos com simulações livres de risco com um facilitador, retroalimentação a distância por informe, telefone, grupos de estudo, oficina, fóruns de discussão, por correio eletrônico, prova web ou presencial etc.

O ensino através do e-learning pode ser síncrono ou assíncrono.

O ensino é síncrono é quando professor e aluno estão em aula ao mesmo tempo. Exemplos de recursos síncronos são o telefone, chat, videoconferência e webconferência. Através da webconferência, o professor ministrará a aula e os alunos, via Web, irão ouvir sua palestra e ver suas transparências. Permitindo perguntas e discussões, este modelo é o que mais se assemelha ao ensino presencial. Com a maior facilidade em usar meios de comunicação por voz na web, o ensino síncrono tem ganho importância.

No ensino assíncrono, o professor e os alunos não estão em aula ao mesmo tempo. Exemplos de recursos assíncronos são o e-mail e os fóruns. No e-learning corporativo, muitos projetos não têm professor: são o autotreinamento na sua essência. O aluno inscreve-se quando quiser, participa quando quiser e termina quando quiser. O custo individual é mais baixo quanto maior for o número de alunos.

No e-learning assíncrono com professor, este responde a dúvidas e participa nas discussões em momentos diferentes dos alunos.

Exemplo: um aluno publica uma pergunta às 9 horas e o professor pode responder às 17 horas. O ensino assíncrono distingue-se pela sua flexibilidade no uso do tempo, podendo cada aluno fazer o curso de acordo com o seu ritmo de aprendizagem e disponibilidade horária.

Antes do advento da informática, o ensino a distância era possível apenas de duas formas: "um para muitos" (tevê, rádio) e "um para um" (ensino por correspondência). Com a Internet, mais uma possibilidade foi acrescentada: "muitos para um". Por esse motivo, o ensino a distância tornou-se indissociável da Internet.

O e-learning aumenta as possibilidades de difusão do conhecimento e da informação para os alunos e tornou-se uma forma de democratizar o saber para as camadas da população com acesso às novas tecnologias, permitindo que o conhecimento esteja disponível a qualquer hora e em qualquer lugar.

São apontadas várias vantagens ao e-learning:

Centralidade no aluno.

Convergente com as necessidades dos alunos.

Rápida atualização dos conteúdos.

Personalização dos conteúdos transmitidos.

Facilidade de acesso e flexibilidade de horários.

O ritmo de aprendizagem pode ser definido pelo próprio utilizador/formando.

Disponibilidade permanente dos conteúdos da formação.

Custos menores quando comparados à formação convencional.

Redução do tempo necessário para o formando.

Possibilidade de formação de um grande número de pessoas ao mesmo tempo.

Diversificação da oferta de cursos.

Facilidade de cobertura de públicos geograficamente dispersos.

Registro e possibilidade de acompanhamento detalhado da participação dos alunos.

Redução de custos logísticos e administrativos (deslocamentos, alimentação...).

Desenvolvimento de capacidades de autoestudo e autoaprendizagem.

O e-learning é um método de educação virtual que usa como base as mídias eletrônicas e a internet. O aprendizado EaD que conhecemos, se dá pelo ensino semipresencial, totalmente a distância ou por correspondência.

Com a inovação e a internet ganhando cada vez mais espaço, os artifícios virtuais utilizados para o aprendizado caracterizam o e-learning, que se divide em dois tipos de comunicação:

- ✓ As síncronas e
- ✓ As Assíncronas

Pensando na aplicação no meio corporativo, podemos utilizar esse método para implantação e implementação de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Reduzindo os custos com treinamentos presenciais, que demandam muito mais tempo e esforços.

A educação a distância lançou as bases para o desenvolvimento do e-Learning, que resolve algumas dificuldades em termos de tempo, de sincronização de agendas, atendimento e viagens, problemas típicos da educação tradicional.

Comunicação constante: entre os participantes, a comunicação é feita de maneira rápida e fácil, graças às ferramentas incorporadas ao e-Learning (fóruns, chat, e-mail, etc.).

CAPACITAÇÃO CORPORATIVA

Uma estratégia que foca na capacidade de articular cada competência individual ou do grupo de modo a fazer sentido dentro do cenário completo da empresa.

A educação empresarial, assim como a educação propriamente dita, está preocupada com o futuro e com todos processos que estão incluídos na melhoria, inovação e melhor competitividade da empresa.

A empresa busca os profissionais no mercado ou nas instituições de ensino, mas não precisa mais se preocupar apenas com a experiência dele, pode focar seus esforços nas capacidades teóricas e qualificações, já que boa parte da experiência eles podem ganhar através de sua educação empresarial já focada nas demandas da empresa.

Em meio a um cenário de muita competitividade, as empresas que mais se destacam são aquelas que investem em seus funcionários, e a educação corporativa é um dos pilares para isso.

A educação corporativa é uma maneira de manter a vantagem competitiva, inspirar aprendizado e, com isso, também melhorar o desempenho dos colaboradores de uma empresa.

É ela que prevê capacitações para os funcionários com o objetivo de mantê-los sempre atualizados a respeito das rotinas e ações da empresa.

A partir de planejamento, foco nos objetivos e escolha de técnicas, e são desenvolvidas ações com os colaboradores de uma empresa, que podem ser palestras, cursos, reuniões, entre outros.

O treinamento dentro do próprio estabelecimento é quando os funcionários compartilham conhecimentos e informações com os demais, dependendo da área de atuação.

O treinamento em tarefas em é aquele no qual um dos donos ou sócios da empresa pode estruturar ocasiões como reuniões e oficinas para compartilhar suas técnicas.

A educação empresarial pode se servir de diferentes técnicas, como:

Aulas expositivas;

Palestras e conferências;

Seminários e workshops;
Filmes, livros;
Estudos de caso;
Discussão em pequenos grupos;
Dramatização, simulação, jogos;
Reuniões técnicas;
Oficinas de trabalho;
Cursos online e presenciais.

Em termos econômicos, corporação caracteriza um meio específico de organizar a produção e obter lucros de maneira a maximizar a eficiência e minimizar custos de transação.

Em termos jurídicos, caracteriza uma forma específica de pessoa jurídica na qual proprietários possuem responsabilidades limitadas, a administração é feita de maneira centralizada e voltada ao lucro de seus proprietários, com ações transferíveis.

São as S.A.s: Sociedade Anônima. Sua característica originária é a separação entre propriedade e gestão. Em uma corporação, os proprietários são aqueles que possuem ações da empresa, sempre mais de uma pessoa, geralmente em sociedades anônimas e com titularidade facilmente transferível.

As corporações, assim como as pessoas que as compõem, possuem também uma identidade orgânica capaz de alterar e influenciar a sociedade na qual estão inseridas. Possuem contatos, formam alianças e desenham estratégias capazes de redefinir os processos políticos e as diretrizes econômicas do sistema na qual estão inseridas na busca de seus interesses.

Podemos dizer, então, que as corporações se unem em laços particulares, que são definidos como: "... relações para explorar oportunidades de mercado ou para influenciar determinadas decisões de interesse."

Na busca de maior investimento e crescimento, as empresas se aliam a atores de diversos modos, podendo criar irregularidades no mercado, como os oligopólios ou lobbies. Nesses casos, essas irregularidades no mercado são negativas, e podem gerar problemas sociais drásticos, como o agravamento da desigualdade social e o aprofundamento da luta de classes.[4] Portanto, negativamente, estes relacionamentos podem acabar deixando o cenário político à mercê das estratégias de grandes corporações, como um jogo de influência.

Mas nem sempre a criação desses laços é maléfica para a sociedade e a economia.

A participação social das corporações pode também afetar a criação de políticas públicas, visto que estes atores possuem contato direto com os governos, e muitas vezes podemos ver como as

relações entre os agentes públicos e privados são intrínsecas. Um bom exemplo é se analisarmos como os principais donos de empresas e agentes de investimento do país possuem cargos públicos ou são agentes ligados ao Estado, como estatais e fundos de pensão.

Estas políticas públicas podem ser benéficas pois podem lidar com problemas que afetem diretamente sociedade e corporações, como a abertura a investimentos em setores produtivos que acarretarão na criação de empregos, alargamento da capacidade produtiva e inovação tecnológica, proporcionando o desenvolvimento do país. Ou seja, pelo lado positivo, essa irrigação das relações privadas com agentes do governo pode dar forças e credibilidade na criação de grandes projetos sociais.

Dessa forma, as redes criadas por esses laços são capazes de conectar atores públicos e privados, que interagem pelas relações de propriedade, pessoais ou ideológicas que mantêm, de forma velada ou não.

Estas relações podem interfacear direito e economia, uma vez que geram instrumentos legais de consecução de interesses particulares da economia local (agentes internacionais, apesar de apresentarem papel importante no cenário devido ao aporte de investimentos que trazem ao país, não apresentam centralidade pois costumam focar-se em setores especializados), na forma de leis ou complementos jurídicos e encontrar amparo nesses instrumentos também para materializar-se, como na forma de consórcios para associação com setor público.

É claro como o passado histórico ainda influencia a criação ou manutenção destes laços e redes. Observamos como muitas vezes as relações até mesmo familiares de agentes influentes podem conectar diversos atores de grupos distintos que convivem em um meio social próximo ou equivalente, reforçando as estruturas ainda advindas do patrimonialismo.

Desde meados do século 20, há uma tendência de financeirização da economia mundial que impacta todos os setores da sociedade, inclusive as corporações.

Essa “perda de interesse” no capital industrial e comercial se deu por diversos fatores, mas podemos colocar como exemplo o caso brasileiro, estudado pelo autor Roberto Grun. Segundo este autor, a sociedade deixou de sentir credibilidade e confiança nas empresas estatais, em seguida na indústria local e por fim no próprio conceito de “corporação”.

Ou seja, já não se vislumbrava mais lucrar com essas instituições, pois cada vez mais isso se mostrava não vantajoso.

Essa situação se somou com a melhora da imagem negativa que existia do mercado financeiro e da Bolsa de Valores, que anteriormente eram comumente relacionados com jogos de azar e cassinos. A partir disso, se dava a situação perfeita para que esse novo modelo de acúmulo de capital se estabelecesse no país.

A principal mudança na dinâmica das corporações foi que estas passaram a aumentar seus lucros majoritariamente com ativos financeiros, especulação e investimentos, e deixaram de focar na produção e comercialização de bens materiais.

Paralelamente, as grandes empresas (principalmente aquelas que são transnacionais) seguiram em uma tendência de abertura do seu capital, ou seja, permitir que pessoas de fora possam comprar parcelas de sua organização, se tornando então um sócio minoritário.

Neste período de transição ocorre um desenvolvimento massivo do mercado de capitais, pois todas as esferas da sociedade já buscavam formas de lucrar em cima desse novo modelo econômico.

A abertura de capital nas corporações implicou na mudança da figura de “dono”. Hoje, já não existe um indivíduo proprietário, e sim um grupo de acionistas. Isso alterou a cultura das empresas, que passaram a se preocupar principalmente com resultados que sejam positivos aos acionistas, que são os que estão investindo na companhia. Surge nesse momento o conceito de governança corporativa.

Com a financeirização da economia mundial e a tendência a abertura de capital das corporações, se fez necessário desenvolver uma nova cultura dentro dessas empresas a fim de aplicar práticas que visassem satisfazer os interesses dos acionistas.

É nesse momento que o conceito de governança corporativa aparece, com um conjunto de práticas que podem ser consideradas as mais ideais dentro de empresa de capital aberto.

Um dos principais pontos dentro das práticas da governança corporativa é a transparência contábil, fator muito importante entre a corporação e seus stakeholders, principalmente para os acionistas. Diversos escândalos de corrupção na história do Brasil e de todo o mundo mostram que as corporações que são transparentes em relação aos seus resultados financeiros são bem vistas, na medida em que não há nenhuma abertura aparente para casos de corrupção ou lavagem de dinheiro, por exemplo.

Além disso, existe também a tendência de incluir os próprios funcionários como acionistas da organização onde trabalham. Essa é uma estratégia que visa motivar o funcionário a apresentar sempre os melhores resultados, visando o maior lucro e, conseqüentemente, o aumento do valor da ação daquela corporação.

Em linguagem popular, corporação (do latim corporis e actio, corpo e ação) é um modo de se referir a grandes empresas ou ainda a organizações vistas como mecanizadas - com foco maior em lucro e menor ou inexistente às pessoas.

Um grupo de pessoas que agem como se fossem um só corpo, uma só pessoa, buscando a execução de objetivos em comum submetidos às mesmas regras.

AMBIENTE CORPORATIVO

A metodologia que mais funciona em ambientes corporativos ainda é a metodologia 5S, como estamos falando em equipes com um número grande de pessoas manuseando os mesmos objetos e arquivos, implantar um padrão de rotina é essencial. Durante a implantação de um projeto de organização, por uma Organizadora Profissional em um ambiente corporativo, é muito comum sugerir a metodologia 5S, devido a facilidade de adaptação por parte dos colaboradores e a clareza que ela traz em cinco passos básicos.

Levando este cenário para a prática do dia a dia, isso se traduz de maneira a mostrar que não basta apenas se preocupar com os lucros que os negócios podem gerar, uma vez que se não existir também uma preocupação em implementar ações cada vez mais sustentáveis, como os pontos que citei acima, as chances de que a empresa seja descartada por seus clientes, e demais stakeholders, e simplesmente deixe de existir no mercado, aumentam de forma significativa.

Programas educacionais: são programas que a empresa pode elaborar, para contribuir com o desenvolvimento educacional, investindo na qualificação de jovens, da sociedade, bem como de seus colaboradores, que ganham a oportunidade de aprimorarem seus conhecimentos constantemente e crescer em suas carreiras;

Ações de inclusão: este é um caso em que a empresa abre vagas para receber pessoas com deficiência, da comunidade LGBTI, cria mais oportunidades para mulheres ocuparem cargos de liderança e terem os mesmos direitos que os homens, entre outras ações;

Investimento social: a empresa pode também investir em ações sociais que beneficiem a comunidade localizada no entorno onde sua sede está instalada.

Ao levar o Coaching Corporativo para a sua empresa, você terá a oportunidade de desenvolver uma visão sistêmica sobre ela, entendendo os pontos onde está acertando e que precisam ser potencializados, e aqueles que precisam ser melhorados, para que se possa alcançar resultados extraordinários.

O mundo corporativo exige trabalho em equipe. E pode acontecer de você cair em um grupo não muito disposto, criativo, unido ou bem visto. Algumas pessoas simplesmente trabalham melhor individualmente e preferem não depender dos outros para ver seu trabalho progredir. Esse profissional tende a não gostar de esperar os demais fazerem uma tarefa quando ele mesmo pode fazê-la. Por isso, analise bem qual sua forma ideal de trabalho, pois é quase obrigatório saber trabalhar em equipe e delegar atividades no mundo corporativo.

O ambiente corporativo pede que sejam feitas planilhas de custos, gráficos de desempenho, que e-mails sejam enviados formalizando pedidos e entregas, além da elaboração de uma infinidade de arquivos que muitas vezes podem ser vistos como burocráticos e desnecessários. Essas atividades fazem sentido em grandes empresas, onde certas formalidades têm diversos usos e são importantes para o fluxo de informações do negócio.

As organizações estão dialogando de forma mais próxima com todos os seus públicos, entre eles os colaboradores.

Começamos pela liderança, pois é um dos elementos que mais impacta na percepção do colaborador. Liderar é bem diferente de mandar e quem lidera inspira, quem manda afasta as pessoas e cria barreiras para a evolução da equipe.

A liderança precisa ser encorajadora e capaz de potencializar os talentos e capacidades dos colaboradores, entender a visão de cada um e trabalhar no sentido real de parceria com seus liderados. De nada adianta políticas de incentivo, festas e prêmios se a liderança é imatura e destrutiva.

A boa comunicação se ampara na transparência e na abertura ao diálogo. Se o objetivo é manter um clima organizacional harmonioso e colaborativo, é imprescindível incentivar e praticar conversas saudáveis e sinceras. Inclusive, expandiremos esse raciocínio no tópico sobre feedback que virá na sequência.

A motivação no trabalho deve ser considerada no planejamento estratégico das organizações e deve ser uma das variáveis do projeto de arquitetura corporativa.

Palestras motivacionais falam na necessidade constante de inovação, e empresas cortam recursos básicos, como comunicação e contratação, para se dedicar ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

O primeiro ponto que gosto de frisar ao falar sobre ambientes de trabalho é sobre a real finalidade de ter um: fazer com que as pessoas envolvidas nesse ambiente consigam produzir o seu melhor trabalho.

Obs.: Empresas investem em ambientes descontraídos para atrair talentos e reter funcionários. **5S**

Etapa inicial e base para implantação da qualidade total, a metodologia 5S é assim chamada devido à primeira letra de 5 palavras japonesas:

- ✓ Seiri (Classificação),
- ✓ Seiton (Ordem),
- ✓ Seiso (limpeza), ✓ Seiketsu (padronização), ✓ Shitsuke (Disciplina).

O programa tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar toda a empresa para a Qualidade Total, através da organização e da disciplina no local de trabalho.

A metodologia possibilita desenvolver um planejamento sistemático, permitindo de imediato maior produtividade, segurança, clima organizacional e motivação dos funcionários, com consequente melhoria da competitividade organizacional.

Os propósitos da metodologia 5S são de melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção e melhoria do próprio 5S.

Os principais benefícios da metodologia 5S são:

Maior produtividade pela redução da perda de tempo procurando por objetos. Só ficam no ambiente os objetos necessários e ao alcance da mão

Redução de despesas e melhor aproveitamento de materiais. A acumulação excessiva de materiais estimula a desorganização.

Melhoria da qualidade de produtos e serviços

Redução de acidentes do trabalho

Maior satisfação das pessoas com o trabalho

Em geral, o 5S é usado com outros conceitos tais como SMED, TPM, e Just in Time.

A disciplina dos 5S requer o descarte que faz parte do Seiri-utilização, "descarte" daquilo que não é mais utilizado com o propósito de obter as ferramentas e partes necessárias para a utilização. Isto é um dos princípios fundamentais do SMED, que por sua vez catalisa a produção Just in Time.

O primeiro passo no TPM é a limpeza das máquinas, um dos procedimentos do 5S. Masaaki Imai inclui o uso do 5S em seu livro sobre o Kaizen. Todavia estes conceitos supracitados fazem parte da filosofia "lean" (decodificação ocidental do TPS - Toyota Production System) e disseminada no Brasil e no mundo por vários institutos criados a partir de profissionais que trabalharam na Toyota e participaram do desenvolvimento desta cultura que agrega valores como os do 5S, Kaizen, Nemawashi etc. para eliminar os desperdícios dos processos.

Existem algumas empresas, que incluem mais um "S" de Segurança e passam a chamá-lo de "6S". Porém quando verificamos com mais atenção cada uma dos sentidos, podemos observar que o 5S em si já inclui a segurança das pessoas, máquinas e instalações a medida que praticamos.

SEIRI: Ensina que devemos ter somente o necessário e na quantidade necessária e sem improvisações.

SEITON: Tem como principal objetivo ter locais definidos para cada coisa, e sempre que possível os recursos devem estar identificados, para que possa ter um acesso seguro e rápido.

SEISO: Preza pela limpeza dos ambientes e instalações, e ambientes limpos facilitam a detecção de anormalidades.

SEIKETSU: Também chamado de senso de higiene, saúde que tem uma ligação direta com a segurança;

SHITSUKE: Autodisciplina. Este senso não se limita apenas aos 4 primeiros sentidos, mas também que as normas de segurança e padrões da empresa devem ser criteriosamente cumpridos.

Obs.: A metodologia 5S foi adotada em várias organizações, desde pequenas empresas até as grandes corporações. Toda a implementação do 5S visa a melhorar a produtividade e o desempenho.

SEIS SIGMA

Seis Sigma ou Six Sigma (em inglês) é um conjunto de práticas originalmente desenvolvidas pela Motorola para melhorar sistematicamente os processos ao eliminar defeitos. Um defeito é definido como a não conformidade de um produto ou serviço com suas especificações.

Seis Sigma também é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, fazendo com que se chegue a melhorias nos processos, produtos e serviços para a satisfação dos clientes. Diferente de outras formas de gerenciamento de processos produtivos ou administrativos o Six Sigma tem como prioridade a obtenção de resultados de forma planejada e clara, tanto de qualidade como principalmente financeiros.

A razão principal para as empresas adotarem a Seis Sigma prende-se com o aumento das margens de lucro. Parte desse propósito é conseguido através da redução contínua da variação nos processos, eliminando defeitos ou falhas nos produtos e serviços.

Hoje em dia, o Seis Sigma é visto como uma prática de gestão voltada para melhorar a lucratividade de qualquer empresa, independentemente do seu porte. Atualmente, o Seis Sigma tem a finalidade de aumentar a participação de mercado, reduzir custos e otimizar as operações da empresa que o utiliza.

Num sentido mais alto, a Seis Sigma poderá ser vista como a adjudicação, a realização e o fecho de projetos orientados para a resolução dos problemas mais importantes da organização, com vista a aumentar a sua riqueza. Esta direção é conseguida a partir de uma alocação das pessoas mais competentes, munindo-as dos meios e apoios necessários, para que o trabalho desenvolvido seja executado ininterruptamente.

A qualidade é vista pelo Seis Sigma na sua forma mais tradicional, isto é, a simples conformidade com normas e requisitos da organização. A este respeito e como diz Mikel Harry, conhecido por ser o arquiteto e o padrinho da Seis Sigma, uma coisa é estar no negócio da qualidade. Outra coisa é estar na qualidade do negócio. A Seis Sigma é definida como o valor agregado por um amplo esforço de produção com a finalidade de atingir objetivos definidos na estratégia organizacional.

O Seis Sigma é muitas vezes compreendido como panaceia simples, mas é na realidade uma solução péssima de médio e longo prazos, e se aplicado com seriedade (sem falsas expectativas). Neste aspecto muitas empresas têm tido sucesso em sua aplicação e obtenção de resultados, e tantas outras têm falhado, o que não deprecia a filosofia em si mas sim a forma e determinação como ela foi implementada.

O Seis Sigma ficou famoso mundialmente com a sua ampla utilização na década de 1980 pela Motorola e posteriormente pela GE, com a iniciativa liderada por Jack Welch. Apesar de sua consolidação ter se dado nessa época, a ideia fundamental por trás do Seis Sigma (que é a utilização de técnicas estatísticas para prever e melhorar processos, daí o símbolo Sigmaminúsculo, utilizado para descrever o conceito de Desvio Padrão) foi desenvolvida na década de 1930.

Na época, Shewhart trabalhava como estatístico e começou a usar a distribuição normal para prever o comportamento de seus processos, buscando conhecer a probabilidade de uma de suas máquinas apresentar uma descalibração[8]. Como esforço para completar essa missão, ele desenvolveu o que hoje chamamos de Gráficos de Controle ou, mais popularmente, Controle Estatístico de Processos.

Shewhart também começou nessa época a usar técnicas de aprendizado para a melhoria contínua em processos. Ele pregava que para se melhorar um produto, deveríamos pensar em sua melhoria cíclica e contínua, não linear e pontual. Era preciso especificá-lo cuidadosamente (padronização/especificação), em seguida produzi-lo (produção) e, por fim, inspecionar se este produto cumpria o seu propósito (inspeção), e isso não poderia ser feito apenas uma vez, mas sim de uma maneira contínua.

Essas duas ideias de Shewhart (da utilização das técnicas estatísticas e do ciclo de aprendizado contínuo) foram editados e aprendidos por um outro estatístico chamado W. Edwards Deming ficou conhecido mundialmente ao ser um dos responsáveis pela reconstrução do Japão no pós guerra e sua posterior ascensão como referencia em produção industrial.

Junto com a fama de Deming e do Japão, veio a fama das técnicas trabalhadas por ele com os Japoneses (como o caso ciclo de Shewhart que posteriormente foi modificado até ser transformado no que hoje conhecemos como Ciclo PDCA e Ciclo PDSA, bem como o das técnicas estatísticas como o Gráfico de Controle).

Obviamente, outras técnicas e outros "gurus" da qualidade contribuíram para a formação do que hoje entendemos por Seis Sigma. Entre eles, podemos citar Joseph Moses Juran (o inventor do Diagrama de Pareto), Karuo Ishikawa (criador do diagrama que leva o seu nome) e tantos outros. Boas práticas e ferramentas do Lean Manufacturing (manufatura enxuta) também foram gradualmente sendo incorporadas na prática do Seis Sigma.

A utilização melhorada dessas técnicas (em especial as estatísticas), foram se agrupando na prática do que hoje entendemos como Seis Sigma (ou Lean Seis Sigma).

Projetos Six Sigma seguem duas metodologias inspiradas pelo ciclo Plan-Do-Check-Act de Walter A. Shewhart (amplamente difundidas por W. Edwards Deming, no Japão pós-guerra). Estas metodologias, compostas de cinco fases cada, são chamadas pelos acrônimos DMAIC e DMADV.

DMAIC é usado para projetos focados em melhorar processos de negócios já existentes.

DMADV é usado para projetos focados em criar novos desenhos de produtos e processos.

A metodologia DMADV, também conhecida como DFSS ("Design For Six Sigma"), possui cinco fases:

Define goals: definição de objetivos que sejam consistentes com as demandas dos clientes e com a estratégia da empresa;

Measure and identify: mensurar e identificar características que são críticas para a qualidade, capacidades do produto, capacidade do processo de produção e riscos;

Analyze: analisar para desenvolver e projetar alternativas, criando um desenho de alto nível e avaliar as capacidades para selecionar o melhor projeto;

Design details: desenhar detalhes, otimizar o projeto e planejar a verificação do desenho. Esta fase se torna uma das mais longas pelo fato de necessitar muitos testes;

Verify the design: verificar o projeto iniciado, executar pilotos do processo, implementar o processo de produção e entregar ao proprietário do processo.

A metodologia DMAIC possui cinco fases:

Define the problem: definição do problema a partir de opiniões de consumidores e objetivos do projeto;

Measure key aspects: mensurar e investigar relações de causa e efeito. Certificando que todos os fatores foram considerados, determinar quais são as relações. Dentro da investigação, procurar a causa principal dos defeitos;

Analyse: análise dos dados e o mapeamento para a identificação das causas-raiz dos defeitos e das oportunidades de melhoria;

Improve the process: melhorar e otimizar o processo baseada na análise dos dados usando técnicas como desenho de experimentos, poka-yoke ou prova de erros, e padronizar o trabalho para criar um novo estado de processo. Executar pilotos do processo para estabelecer capacidades;

Control: controlar o futuro estado de processo para se assegurar que quaisquer desvios do objetivo sejam corrigidos antes que se tornem em defeitos. Implementar sistemas de controle como um controle estatístico de processo ou quadro de produções, e continuamente monitorar os processos.

O Seis Sigma contempla características de outros modelos de qualidade, tais como:

Ênfase no controle da qualidade;

Análise e solução de problemas usando os recursos disponíveis de uma forma correta;

Uso sistemático de ferramentas estatísticas;

Utilização do DMAIC (define-measure-analyse-improve-control: definir, medir, analisar, melhorar, controlar) e do PDCA(plan-do-check-act: planejar, executar, verificar, agir);

Contudo, o Seis Sigma abrange não só o pensamento estatístico, mas também, o alinhamento da qualidade com as estratégias da organização, além da forte ênfase na relação custo-benefício dos projetos de melhoria.

Um dos maiores problemas do Seis Sigma é o fato de que muitas organizações não têm compreensão da metodologia fazendo com que os conceitos envolvidos sejam transmitidos de forma errônea, prejudicando a organização.

Os principais motivos para a implantação do Seis Sigma são:

Iniciativa própria para melhorar a qualidade e a produtividade;

Imposição de matrizes;

Os benefícios principais da implantação do Seis Sigma são:

Diminuição dos custos organizacionais;

Aumento significativo da qualidade e produtividade de produtos e serviços;

Acréscimo e retenção de clientes;

Eliminação de atividades que não agregam valor;

Mudança cultural benéfica;

Como envolve mudança de cultura na empresa que a está implementando traz geralmente embutida uma forte resistência inicial a sua aplicação por parte dos colaboradores e equipes. Este aspecto não pode ser negligenciado em sua implementação sob risco sério de falha na mesma.

A questão da cultura organizacional é relevante quando se trata do Seis Sigma, prova disso é o fato de que as empresas que implantaram este programa são as de maior tradição de qualidade, ou seja, já haviam adotado outros programas de qualidade.

A implantação do Seis Sigma nas organizações tem o intuito de incrementar a qualidade por meio da melhoria contínua dos processos envolvidos na produção, de uma forma estruturada, considerando todos os aspectos importantes para o negócio.

Essa metodologia também prioriza o aumento da rentabilidade, pois concentra muitos esforços na redução dos custos da qualidade e no aperfeiçoamento da eficiência e da eficácia de todas as operações que atendem às necessidades dos clientes.

Os fatores-chave para o sucesso da implantação do Seis Sigma são:

Envolvimento e comprometimento da alta administração;

Habilidades de gerenciamento de projeto;

Priorização e seleção de projeto;

Revisões da documentação;

Foco no cliente;

As principais dificuldades na implementação do Seis Sigma são:

A pouca disponibilidade de funcionários para a realização de treinamentos e estudos, dentre outras atividades;

A complexidade das operações realizadas;

Os treinamentos internos, já que para o Seis Sigmas são muito mais complexos do que para a maioria dos outros programas de qualidade;

O manuseio das ferramentas da qualidade;

Dentre as principais facilidades que podem ser encontradas na implantação do Seis Sigma, tem-se:

Disponibilidade de recursos para diversos fins como, por exemplo, treinamentos, materiais didáticos, etc;

Apoio da direção das organizações;

Consultoria contratada para auxiliar na implantação;

Escolaridade dos colaboradores;

Programas de computador para apoio e a confecção de documentos;

Ao aplicar o Seis Sigma numa organização, é feito um intensivo uso de ferramentas para a identificação, análise e solução de problemas, com ênfase na coleta e tratamento de dados e suporte estatístico.

O diferencial do Seis Sigma está na forma de aplicação estruturada dessas ferramentas e procedimentos e na sua integração com as metas e os objetivos da organização como um todo, fazendo com que a participação e o comprometimento de todos os níveis e funções da organização se torne um fator-chave para o êxito de sua implantação. Também atuam como fatores-chave o compromisso da alta administração, uma atitude pró-ativa dos envolvidos no programa, e sistematização na busca da satisfação das necessidades e dos objetivos dos clientes e da própria organização.

Além disso, o Seis Sigma prioriza a escolha do pessoal que irá se envolver na implantação e aplicação do programa de forma criteriosa, além do treinamento e da formação das equipes para a

seleção, implementação, condução e avaliação dos resultados obtidos com os projetos executados, que são a base de sustentação do programa.

A estrutura hierárquica típica do Six Sigma é caracterizada pelos seguintes players:

Yellow Belts (YB) e White Belts (WB): São os profissionais do nível operacional da empresa, treinados nos fundamentos do Six Sigma, além de dar suporte aos demais envolvidos, também ajudam a disseminar informações sobre as ferramentas e os processos.

Green Belts (GB): São responsáveis por liderar projetos de menor complexidade e, ao contrário dos Black Belts, não ficam integralmente dedicados à resolução de problemas.

Black Belts (BB): São os profissionais que lideram equipes na condução de projetos de alta complexidade e que devem possuir habilidades técnicas, tais como: conhecimentos avançados do método e das ferramentas estatísticas, combinadas com habilidades gerenciais como: liderança, iniciativa, persistência, aptidão para trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal e facilidade de comunicação. Os Black Belts, juntamente com os Green Belts, devem ser “agentes de mudanças que implementarão a Cultura Six Sigma na organização”.

Master Black Belts (MBB): São profissionais que assessoram os Sponsors e Champions e atuam como mentores dos Black Belts e Green Belts, facilitando a comunicação entre eles. Uma das funções do Master Black Belt é prestar assistência especializada em áreas que vão desde estatística até gestão de mudanças e estratégias de projeto e processos.

Champions (CH): São os gestores ou diretores e possuem responsabilidades (juntamente com o Sponsor) como a seleção dos membros que formarão a equipe, a orientação estratégica (objetivos e metas) da equipe, estabelecimento do escopo geral dos projetos e remoção de possíveis barreiras para o andamento dos projetos.

Sponsor (SP): É o responsável por promover e definir as diretrizes para implementação do Six Sigma e garantir que este esteja alinhado com a estratégia da empresa.

O Seis Sigma pode ser definido, também, como uma estratégia gerencial planejada, com foco nos resultados de qualidade e financeiros, com o objetivo de promover mudanças significativas nas organizações, buscando sempre melhorias nos processos, produtos e serviços oferecidos aos clientes. Podemos dizer que o foco principal do Seis Sigma é a satisfação dos clientes, através da redução de defeitos nos processos e o ótimo desempenho da empresa.

O termo Seis Sigma se origina do “Sigma”, símbolo que em qualidade significa uma medida de variabilidade utilizada para indicar quanto dos dados apresentados se inserem nos requisitos dos clientes. Quanto maior for este sigma, melhores serão os produtos ou serviços produzidos. Ou sob outra ótica, menores serão os defeitos apresentados por estes produtos e serviços.

Existem diversos benefícios para as empresas que adotam o Six Sigma, sejam eles na produção ou nas equipes de trabalho com um todo. São eles:

Redução dos custos organizacionais;

Aumento significativo da qualidade e produtividade de produtos e serviços;

Acréscimo e retenção de clientes;

Eliminação de atividades que não agregam valor;

Maior envolvimento das equipes de trabalho;

Mudança cultural benéfica;

Diminuição da variação dos processos.

IMPACTOS NA APRENDIZAGEM

Encontro semanais entre a equipe gestora, é um momento para que nós mesmos tenhamos uma postura crítica em relação ao nosso trabalho e uma parada para avaliar, repensar, planejar, compartilhar insights, ponderar prioridades e estabelecer possíveis novos direcionamentos.

Conforme Araújo (2006), as principais finalidades do processo de Treinamento e Desenvolvimento são:

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

Enquanto que o treinamento é orientado para o presente, no cargo atual, o desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T & D) constituem processos de aprendizagem.

Aprendizagem é o processo pelo qual um indivíduo adquire saberes, conhecimentos, valores, comportamentos e habilidades através de experiências, de ensinamentos e do estudo. Nas áreas de psicologia e pedagogia existem inúmeras teorias sobre a aprendizagem que a definem de diferentes formas e que buscam fazer do processo de aprender algo mais eficaz e eficiente.

O famoso psicólogo e educador suíço Jean Piaget aponta que desenvolvimento e aprendizagem são dois conceitos diferentes, mas que costumam ser confundidos. Para ele o ser humano naturalmente desenvolverá capacidades cognitivas, da mesma forma que apresentará um desenvolvimento físico, que lhe trarão um aumento cada vez maior da sua capacidade de compreender, e é esse aumento natural que possibilitará a aprendizagem através de interações com o meio e com as pessoas.

A aprendizagem contextual na educação corporativa, considera as diversas variáveis do processo educacional a partir do próprio contexto do profissional e da organização

O novo cenário de instabilidade macroeconômica traz novos desafios, mas os desafios de sempre ainda persistem. São eles:

A busca por produtividade contínua e o imperativo da inovação.

Juntamente com as demandas com as quais já estamos familiarizados, novas pressões têm se acumulado, tais como:

- ✓ gerar valor em um ambiente de maior incerteza e com maior restrição de recursos;
- ✓ garantir competitividade sem abrir mão do compromisso com a sustentabilidade;
- ✓ gerar um ambiente organizacional estimulante e ao mesmo tempo aumentar o nível de exigência por qualidade e resultados.

Planejamento, criatividade, colaboração e compartilhamento de conhecimentos. Esses são alguns dos pilares de uma solução de aprendizagem corporativa de sucesso. No entanto, há muitos outros elementos que colaboram para um ambiente rico em aprendizado e engajamento por parte dos colaboradores e facilitadores de ações de Treinamento & Desenvolvimento.

Colaboradores assumindo novos papéis na educação, aprendizagem integrada ao dia a dia profissional, combinação de novas tecnologias, trilhas que preveem aplicação real do aprendizado nas atividades do negócio.

A Educação Corporativa deve estimular a criação de ideias. Para tanto, ela precisa:

- (a) Ser mais inspiradora do que é hoje.
- (b) Proporcionar uma experiência de aprendizagem autêntica.
- (c) Favorecer o crescimento pessoal e profissional das pessoas, enfatizando, além do saber, o fazer e o ser.
- (d) Proporcionar a materialização de sonhos (metas, objetivos e desejos) corporativos, profissionais e pessoais.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA

Universidade corporativa ou universidade empresarial é qualquer entidade educacional que seja uma ferramenta estratégica projetada para auxiliar organizações. Na maioria dos casos, universidades corporativas não são universidades no sentido estrito da palavra.

Em contrapartida, uma universidade corporativa normalmente limita o escopo para fornecer formação específica para o trabalho, de fato específica da empresa, para o pessoal gerencial da empresa, porque possuem características próprias: seus objetivos de aprendizagem estão sintonizados aos interesses, objetivos e estratégias das empresas que promovem a formação dos seus funcionários.

Grande parte das suas estruturas geralmente são virtuais, ou seja, são oferecidos cursos on-line, "via WEB".

A universidade corporativa difere de um departamento de treinamento e desenvolvimento porque está direcionada a programas específicos para atender a estratégia da empresa, enquanto que o treinamento e desenvolvimento está direcionado para desenvolver competências, habilidades e atitudes relacionadas a problemas presentes da organização.

É um recurso muito utilizado por organizações de grande porte, pelo que raramente é aplicável a pequenas e médias empresas.

A universidade corporativa é o campo de atuação da pedagogia empresarial.

Atualmente no Brasil existem mais de 2.360 universidades reconhecidas pelo MEC. Porém, é importante frisar que os cursos oferecidos pelas Universidades Corporativas, são cursos livres, que não precisam da pré-aprovação do MEC e, por isso, seus certificados são de participação, sem promover um grau de formação acadêmica ao aluno.

Considerando os desafios das organizações no ambiente competitivo por vezes hostil em função das constantes mudanças, torna-se necessário levar em conta todos os mecanismos disponíveis para garantir a sobrevivência.

A pedagogia empresarial se desenvolve por meio de estratégias com o objetivo de obter uma aprendizagem mais eficiente e eficaz visando à mudança comportamental dos colaboradores quando necessária considerando aspectos interpessoais, profissionais e até mesmo pessoais.

O pedagogo empresarial atua na reestruturação das corporações contribuindo para o desenvolvimento de competências, lidando com riscos e distintas culturas no complexo mundo organizacional que exige elevada competitividade para que as empresas permaneçam no mercado.

O capital humano é um diferencial estratégico no que se diz respeito ao competitivo mundo dos negócios. A pedagogia nas organizações pode promover mudanças consideráveis no aperfeiçoamento dos colaboradores, provocando profundas transformações positivas para um melhor desempenho na carreira profissional.

Cada trabalhador possui uma forma de ser e agir de acordo com sua criação, formação e desenvolvimento no decorrer da vida pessoal. Tais características são levadas naturalmente para o âmbito profissional, mas em algumas situações precisam ser ajustadas para proporcionar um bom trabalho em equipe e aprimorar os resultados empresariais.

O pedagogo empresarial trabalha em parceria com departamento de recursos humanos, preparando os funcionários conforme as necessidades organizacionais, contribuindo inclusive para a qualificação profissional e pessoal com o objetivo de aumentar significativamente a produtividade e qualidade.

Um bom profissional nesta área consegue articular competentemente criando pontes para que os colaboradores obtenham sucesso para atingir as metas e objetivos das estratégias definidas pela alta direção da organização.

A educação corporativa é um mecanismo que serve para auxiliar na promoção da educação contínua necessária para as empresas que desejam continuar progredindo e evoluindo. Desta forma, este conceito desenvolve as habilidades e competências necessárias para viabilizar os resultados desejados pela alta cúpula da empresa.

A gestão do conhecimento une as práticas de ensino presencial e virtual para o compartilhamento, retenção, difusão e disseminação do conhecimento.

A Pedagogia Empresarial existe, portanto, para dar suporte tanto à estruturação das mudanças quanto à ampliação e à aquisição de conhecimento no espaço organizacional. O pedagogo

empresarial é considerado o articulador de ações educacionais na administração de informações dentro do processo contínuo de mudanças e de gestão do conhecimento. Gerenciar processos de mudança exige novas posturas e novos valores organizacionais, características fundamentais para empresas que pretendem se manter ativas e competitivas no mercado.

A Pedagogia Empresarial surge da necessidade de as empresas, no âmbito do mercado de trabalho, formarem o indivíduo. Quando recebem os trabalhadores em suas empresas, os empresários percebem que os mesmos apresentam-se com uma formação muito generalizada, sendo necessário provê-los de alguns conhecimentos exclusivos daqueles ambientes.

A aprendizagem, em todos os níveis da organização, proporcionará a permanência da empresa no mercado capitalista e altamente competitivo. Com indivíduos bem formados, tem-se a garantia de que a estabilidade está cada vez mais próxima. Cada empresa detém o que é chamado de capital intelectual e é o que difere uma organização da outra.

Com o indivíduo como centro da atenção no processo produtivo atual e a aprendizagem organizacional como objetivo fundamental nessa competitividade, faz-se necessário rever a participação de um gestor com a competência de promover essa situação de maneira eficaz. Alguém com competência para gerenciar o processo de aprendizagem promoverá adequadamente o alcance dos objetivos necessários para uma equipe produtiva.

Pedagogia é a ciência que tem como objeto de estudo a educação, o processo de ensino e a aprendizagem. O sujeito é o ser humano, enquanto educando.

O ensino é uma forma sistemática de construção de conhecimentos utilizada pelos humanos para instruir e educar seus semelhantes, geralmente em locais conhecidos como escolas. O ensino pode ser praticado de diferentes formas. As principais são: o ensino formal, o ensino informal e o ensino não formal. O ensino formal é aquele praticado pelas instituições de ensino, com respaldo de conteúdo, forma, certificação, profissionais de ensino etc. O ensino informal está relacionado ao processo de socialização do homem.

Ocorre durante toda a vida, muitas vezes até mesmo de forma não intencional. O ensino não formal, por sua vez, é intencional. Em geral, é aquele relacionado a processos de desenvolvimento de consciência política e a relações sociais de poder entre os cidadãos, praticadas por movimentos populares, associações, grêmios etc. Os limites entre essas três categorias de educação não são extremamente rígidos, são permeáveis. Pois estamos aprendendo constantemente e por diferentes vias e agentes.

Atualmente, a pedagogia tem, como objetivo principal, a melhoria no processo de aprendizagem dos indivíduos, através da reflexão, sistematização e produção de conhecimentos. Como ciência

social, a pedagogia está conectada com os aspectos da sociedade e também com as normas educacionais do país.

O pedagogo, que trabalha para garantir e melhorar a qualidade da educação tem diversos campos de atuação, podendo citar dois deles: a administração e o magistério, de modo que pode tanto gerenciar e supervisionar o sistema de ensino quanto orientar os alunos e os professores. Acompanha e avalia, ainda, o processo de aprendizagem e as aptidões de cada aluno.

RESPOSABILIDADE SOCIAL

No cenário mundial contemporâneo percebe-se o processar de inúmeras transformações de ordem econômica, política, social e cultural que, por sua vez, se adaptam aos novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. No âmbito das atuais tendências de relacionamento, verifica-se a aproximação dos interesses das organizações e os da sociedade resultar em esforços múltiplos para o cumprimento de objetivos compartilhados.

Sendo assim os primeiros estudos que tratam da responsabilidade social tiveram início nos Estados Unidos, na década de 50, e na Europa, nos anos 60. As primeiras manifestações sobre este tema surgiram, no início do século, em trabalhos de Charles Eliot (1906), Arthur Hakley (1907) e John Clarck (1916). No entanto, tais manifestações não receberam apoio, pois foram consideradas de cunho socialista. Foi somente em 1953, nos Estados Unidos, com o livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Howard Bowen, que o tema recebeu atenção e ganhou espaço.

Na década de 70, surgiram associações de profissionais interessados em estudar o tema: American Accounting Association e American Institute of Certified Public Accountants. É a partir daí que a responsabilidade social deixa de ser uma simples curiosidade e se transforma num novo campo de estudo. A responsabilidade social revela-se então um fator decisivo para o desenvolvimento e crescimento das empresas.

Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia (2001), a responsabilidade social é um conceito segundo o qual, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. Com base nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode, e/ou não deve, ser norteada apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários das mesmas, mas também pelos de outros detentores de interesses como, por exemplo, os trabalhadores, as comunidades locais, os clientes, os fornecedores, as autoridades públicas, os concorrentes e a sociedade em geral. Afirma Carlos Cabral-Cardoso (2002) que o conceito de responsabilidade social deve ser entendido a dois níveis.

O nível interno relaciona-se com os trabalhadores e, mais genericamente, a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar no alcance de seus resultados. O nível externo tem em conta as conseqüências das ações de uma organização sobre os seus componentes externos, nomeadamente, o ambiente, os seus parceiros de negócio e meio envolvente.

Fatores que originaram o conceito a RSE São diversos os fatores que deram origem à necessidade de se observar uma responsabilidade acrescida das organizações. Num contexto da globalização e de mutação industrial em larga escala, emergiram novas preocupações e expectativas dos cidadãos, dos consumidores, das autoridades públicas e dos investidores. Os indivíduos e as instituições, como consumidores e/ou como investidores, adotam, progressivamente critérios sociais nas suas decisões (ex: os consumidores recorrem aos rótulos sociais e ecológicos para tomarem decisões de compra de produtos). Os danos causados ao ambiente pelas atividades económicas, (ex: marés negras, fugas radioativas) tem gerado preocupações crescentes entre os cidadãos e diversas entidades coletivas, pressionando as empresas para a observância de requisitos ambientais e exigindo a entidades reguladoras, legislativas e governamentais a produção de quadros legais apropriados e a vigilância da sua aplicação.

Os meios de comunicação social e as modernas tecnologias da informação e da comunicação têm sujeitado a atividade empresarial e económica a uma maior transparência. Daqui tem resultado um conhecimento mais rápido e mais profundo das ações empresariais – tanto as socialmente irresponsáveis (nefastas) como as que representam bons exemplos (e que, por isso, são passíveis de imitação) – com consequências notáveis na reputação e na imagem das empresas.

Face ao atual contexto económico débil, muitas empresas começaram a implementar e a desenvolver a sua responsabilidade social, oferecendo os seus produtos ou serviços a classes mais carenciadas. Potenciam o seu aumento de notoriedade empresarial ao contribuírem na ajuda social, conceito muito em voga e por outro lado, desta forma publicitam gratuitamente.

Responsabilidade Social diz respeito ao cumprimento dos deveres e obrigações dos indivíduos e empresas para com a sociedade em geral.

Existem várias outras definições para o termo responsabilidade. Podemos citar, entre elas, as seguintes:

Alguns sociólogos entendem como sendo responsabilidade social a forma de retribuir a alguém, por algo alcançado ou permitido, modificando hábitos e costumes ou perfil do sujeito ou local que recebe o impacto.

A Responsabilidade social corporativa é o conjunto amplo de ações que beneficiam a sociedade e as corporações que são tomadas pelas empresas, levando em consideração a economia, educação, meio ambiente, saúde, transporte, moradia, atividade locais e governo, essas ações otimizam ou criam programas sociais, trazendo benefício mútuo entre a empresa e a comunidade, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, quanto da sua atuação da empresa e da própria população.

Responsabilidade Social Empresarial é a forma de gestão ética e transparente que tem a organização com suas partes interessadas, de modo a minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade. Ser ético e transparente quer dizer conhecer e considerar suas partes interessadas objetivando um canal de diálogo.

Uma organização voltada para o desenvolvimento sustentável ela planeja nos seus negócios um horizonte multidimensional, que engloba e assegura os direitos civis, políticos, econômicos, sociais, culturais e ambientais, na medida em que todos fazem parte de um sistema de obtenção de uma economia solidária.

De acordo com Melo Neto e Froes (2001), a melhor maneira de analisar o conceito de responsabilidade social empresarial é identificando as diversas visões existentes, apresentadas a seguir:

A responsabilidade social como atitude e comportamento empresarial ético e responsável: É dever e compromisso da organização assumir uma postura transparente, responsável e ética em suas relações com os seus diversos públicos (governo, clientes, fornecedores, comunidade, etc.)

A responsabilidade social como um conjunto de valores: Não incorpora apenas conceitos éticos, mas uma série de outros conceitos que lhe proporciona sustentabilidade, como por exemplo, autoestima dos funcionários, desenvolvimento social e outros.

A responsabilidade social como postura estratégica empresarial: A busca da responsabilidade social é vista como uma ação social estratégica que gera retorno positivo aos negócios, ou seja, os resultados são medidos através do faturamento, vendas e market share.

A responsabilidade social como estratégia de relacionamento: Voltado na melhoria de qualidade do relacionamento com seus diversos públicos-alvo, a responsabilidade social é usada como estratégia de marketing de relacionamento, especialmente com clientes, fornecedores e distribuidores.

A responsabilidade social como estratégia de marketing institucional: O foco está na melhoria da imagem institucional da empresa. São os ganhos institucionais da condição de empresa-cidadã que justificam os investimentos em ações sociais encetadas pela empresa.

A responsabilidade social como estratégia de valorização das ações da empresa (agregação de valor): Para Georgete Pereira, “a reputação de uma empresa e o valor de suas ações no mercado andam juntos”.

Obs.: Uma pesquisa feita por esta organização identificou que 70% do valor de mercado de uma empresa dependem de seus resultados financeiros. Os outros 30% dependem da sua reputação no mercado.

A responsabilidade social como estratégia de recursos humanos: As ações são focadas nos colaboradores e nos seus dependentes, com o objetivo de satisfazê-los e conseqüentemente reter seus principais talentos e aumentar a produtividade.

A responsabilidade social como estratégia de valorização de produtos/serviços: O objetivo não é apenas comprovar a qualidade dos produtos/serviços da empresa, mas também proporcionar-lhes o status de “socialmente corretos”.

A responsabilidade social como estratégia de inserção na comunidade: A empresa busca aprimorar suas relações com a comunidade e a sociedade e também a definição de novas formas de continuar nela inserida.

A responsabilidade social como estratégia social de desenvolvimento na comunidade: A responsabilidade social é vista como uma estratégia para o desenvolvimento social da comunidade. Dessa forma, a organização passa a assumir papel de agente do desenvolvimento local, junto com outras entidades comunitárias e o próprio governo.

A responsabilidade social como promotora da cidadania individual e coletiva: A empresa, mediante suas ações, ajuda seus colaboradores a se tornarem verdadeiros cidadãos e contribui para a promoção da cidadania na sociedade e na comunidade.

A responsabilidade social como exercício de consciência ecológica: A responsabilidade social é vista como responsabilidade ambiental. A empresa investe em programas de educação e

preservação do meio ambiente, e conseqüentemente, torna-se uma difusora de valores e práticas ambientalistas.

A responsabilidade social como exercício de capacitação profissional: Neste caso, o exercício de responsabilidade social se dá com a capacitação profissional dos membros da comunidade e empregados da empresa.

A responsabilidade social como estratégia de integração social: Esse conceito parte do pressuposto de que o maior desafio histórico da nossa sociedade atual é o de criar condições para que se atinja a efetiva inclusão social no país.

Responsabilidade Social tem um conceito amplo, com muitos significados e sinônimos, cidadania corporativa, desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, sustentabilidade, capitalismo sustentável, filantropia empresarial, marketing social e ativismo social empresarial. Todos estes desfechos referem-se em geral ao conjunto de ações estabelecidas por empresas em relação a sociedade que transitam a esfera direta da sua atividade econômica (Joana Garcia,2004).

A responsabilidade social de uma empresa melhora a sua comunicação com a sociedade por uma simples razão: a partir do momento em que a empresa está convencida do seu papel social e se orienta para a melhoria contínua dessa sociedade, este esforço resulta apenas num constante fortalecimento, que aumenta e reforça o seu conceito junto dessa mesma sociedade.

Obs.: Percebe-se então que inúmeras são as interpretações e definições de Responsabilidade Social Empresarial, e que cada empresa acaba atuando de uma forma perante si e a sociedade.

Em geral, não há um significado preciso de responsabilidade social, surgindo assim, conhecimentos teóricos com diferentes conceituações – responsabilidade social como obrigação social (Friedman, 1970); responsabilidade social como aprovação social (Davis e Blomstrom, 1975) e responsabilidade social como abordagem sistêmica dos stakeholders (Zadek, 1998).

Os críticos da RSE (Responsabilidade Social Empresarial), debatem com os seus defensores uma série de preocupações relacionadas com o seu âmbito. Inclui entre outras a relação da RSE como propósito fundamental e a natureza dos motivos de negócios, bem como a questionabilidade dos motivos para a prática de RSE, incluindo as preocupações sobre falsidade e hipocrisia.

Responsabilidade Social Empresarial é um dos novos fenômenos de mercado proveniente da globalização da economia. Ao longo dos ciclos históricos, tivemos a empresa orientada sucessivamente para o produto, para o mercado e depois para o cliente. Agora a empresa encontra-se orientada para o social.

METODOLOGIAS COMBINADAS

Uma pesquisa descritiva, exploratória e explicativa são classificações da pesquisa científica que podem variar de acordo com o objetivo pretendido pelo pesquisador. A ideia central do BSC é enxergar de forma balanceada, todas as métricas de negócio de uma empresa, agrupadas em objetivos estratégicos e que tenham uma relação de causa e efeito entre elas.

Planejamento dos testes: é onde será definido como os testes serão realizados tendo como base as restrições do cliente em relação a prazos, custos e qualidade esperada.

Fazem parte das atividades de planejamento: estudar o projeto (quais serão os requisitos, alterações de arquitetura do sistema, avaliar custos, riscos, prazos e impactos), realizar uma análise interna e externa de qual será o esforço (especificar quais serão as métricas utilizadas e fazer uma estimativa do esforço), definir os cenários possíveis (lista de prioridades e riscos), aprovação do planejamento (por meio de aceite da diretoria e dos clientes), definir responsabilidades (qual o papel de cada um no projeto) e mapear os artefatos (quais serão as documentações e onde será realizada a gestão do projeto).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão relativamente recente, criada em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, mas que em pouco tempo, como dissemos acima, já está sendo utilizada por muita gente para planejar e dirigir os mais variados negócios, sendo uma das principais “buzz words” quando falamos em Gestão do Desempenho Corporativo (CPM, BPM ou EPM) atualmente.

As primeiras unidades de organização de um Balanced Scorecard são as perspectivas. Elas definem quais os principais assuntos que devem ser tratados quando analisamos a estratégia da empresa.

As Perspectivas padrão do BSC são:

Econômico-Financeira

Clientes

Processos Internos

Aprendizado e Crescimento

A cada uma das Perspectivas do BSC devem ser associados os objetivos estratégicos planejados para esta perspectiva, para que posteriormente possamos associar os indicadores de

desempenho que vamos utilizar para medir o quanto do objetivo está sendo atingido, e para fechar o planejamento, precisamos definir metas a cada um destes indicadores.

Começando pela Perspectiva Econômico-Financeira, temos a parte do planejamento onde estão contidos os objetivos e metas da empresa, vinculados aos resultados financeiros. Entre estes resultados podemos citar alguns exemplos como:

Faturamento Bruto

Ticket Médio

Margem de Contribuição

Ponto de Equilíbrio

EBITDA (ou LAJIDA)

Lucro Líquido

Mark-up

Na perspectiva de cliente devem estar principalmente os objetivos relacionados a resultados de vendas e marketing, e para medir isto devemos utilizar indicadores como:

Volume Total de Vendas

Volume de Vendas por Regional

Custo de Aquisição por Cliente (CAC)

Taxa de Churn

NPS (Net Promoter Score)

Na Perspectiva de Processos Internos que ficam os objetivos relacionados à eficiência de processos, como:

SLA (Service Level Agreement) com clientes

Logística

Cumprimento de Prazos

Tempo Médio de Ativação de Clientes

Tempo Média de Espera

Na Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento, onde devem estar contidos os objetivos relacionados ao crescimento e retenção do conhecimento e dos recursos humanos da empresa. Como objetivos relevantes para esta perspectiva, podemos citar alguns exemplos como:

Turnover (ou o contrário, Retenção de Pessoas)

Quantidade de Planos de Desenvolvimento Executados

Número de Funcionários Engajados em Treinamentos

Balanced Scorecard (BSC) em português seria traduzido como é uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida em 1998, pelos professores da Harvard Business School (HBS) Robert Kaplan e David Norton. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a TI (tecnologia da informação) e os softwares de ERP (Enterprise Resource Planning) como soluções de apoio, relacionando-a à gerência de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados através de indicadores de desempenho.

O Balanced Scorecard é utilizado por centenas de organizações do setor privado, público e em ONG's no mundo inteiro e foi escolhido pela renomada revista Harvard Business Review (HBR) como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 75 anos.

O seu surgimento está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão estratégica.

O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

O início dos estudos que deram origem ao BSC remonta à década de 90, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG(hoje chamada Bearing Point), patrocinou um estudo de um ano de duração com doze empresas cuja motivação se baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho empresarial baseados nos indicadores contábeis e financeiros prejudicavam a capacidade das empresas de criar valor econômico.

O BSC organiza-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem. O nome Balanced Scorecard reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos; entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências; entre perspectiva interna e externa do desempenho.

As experiências de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados utilizam o BSC não apenas como um instrumento de medida do desempenho organizacional, mas também como ferramenta

de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas individuais e de equipes, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento, feedback e aprendizagem estratégica.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da empresa.

Arthur M. Schneiderman apresentou uma metodologia de medição e gestão de desempenho muito parecida com o BSC em 1987 para a Analog Devices.

Posteriormente, David Norton e Robert S. Kaplan apresentaram o BSC na Harvard Business Review. O artigo foi baseado em uma pesquisa sobre várias empresas com a finalidade de estudar a medição do desempenho nas empresas em que os ativos intangíveis desempenham um papel central na geração de valor. Eles acreditavam que se as empresas quisessem melhorar a gestão de seus ativos intangíveis, elas teriam que integrar essa medição em seus sistemas de gestão ERP (Enterprise Resource Planning).

Após a publicação do artigo "O Balanced Scorecard: Medidas que Impulsionam o Desempenho" na HBR, várias empresas rapidamente adotaram o BSC. O artigo mencionado anteriormente acabou tendo seu conceito ampliado tornando-se uma ferramenta de gestão para descrever comunicação e implementação da estratégia.

Mapa estratégico

Descreve a estratégia da empresa através de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).

Objetivo estratégico

O que deve ser alcançado e o que é crítico para o sucesso da organização.

O Balanced Scorecard é capaz de garantir a satisfação do cliente e a eficácia dos processos organizacionais.

Indicador

Como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo. Qualquer indicador deve cumprir os seguintes requisitos:

Ser claro, transmitir informação clara e confiável sobre o evento a analisar;

Fácil de obter, mediante o acesso intuitivo a uma aplicação informática;

Coerente com os fins estabelecidos, com a Visão e Missão da organização, medindo e controlando os resultados alcançados;

Adequado e oportuno, estando disponível para a tomada de decisão;

Ter a sua unidade de medida corretamente identificada: números absolutos (n.º), percentagens (taxas de crescimento, pesos) (%), dias, horas, valores ...;

Ter um responsável designado capaz de atuar sobre os indicadores.

Deixar as estratégias claras a toda a empresa.

Alinhar as metas interdepartamentais e pessoais à estratégia. como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Ligar os objetivos estratégicos com as metas alcançadas de longo prazo e os orçamentos anuais.

Meta

Se referem ao nível de desempenho ou a taxa de melhorias que tem que ser realizadas para que os objetivos sejam alcançados.

Planos de ação

Relatam as ações práticas necessárias para que se alcancem os objetivos estratégicos organizacionais.

Existem diversos modelos conceituais na literatura de administração e contabilidade que se assemelham ou se complementam ao BSC.

Modelo de balanced scorecard de Maisel;

Pirâmide da performance;

PEMP;

Tableau de Bord;

Gerenciamento pelas diretrizes;

O Balanced Scorecard numa Autarquia Local;

Sustainability Scorecard - SSC;

Strategic Activity System - SAS.

O BSC decompõe a estratégia de uma maneira lógica, baseando-se em relações de causa e efeito, vetores de desempenho e relação com fatores financeiros.

É decomposto em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, nas quatro dimensões de negócio:

Financeira;

Clientes;

Processos internos;

Aprendizado e crescimento.

O BSC deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os às ações que precisam ser tomadas em relação às demais perspectivas, para que o desempenho econômico seja alcançado no longo prazo. É necessário a preocupação da empresa na visão do cliente, identificando suas necessidades, anseios e conquistando a fidelidade dos clientes existentes e buscando novos clientes.

O principal objetivo de uma empresa é conseguir obter retornos do capital investido, pelo que a vertente financeira assume um papel preponderante. Também no BSC a vertente financeira está presente, sendo os indicadores financeiros fundamentais para concluir acerca das consequências inerentes às ações levadas a cabo pela empresa.

A elaboração do BSC deverá funcionar como um estímulo a que as diferentes unidades de negócio da empresa estabeleçam objetivos financeiros, sempre de acordo com a estratégia global da empresa. Os objetivos e indicadores da perspectiva financeira do BSC devem ser definidos tendo em conta a fase em que se encontra a empresa e as suas unidades de negócio.

A esta perspectiva poderá também chamar-se perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, logo dando uma importância extrema às questões financeiras.

BSC incentiva as unidades de negócios a vincularem seus objetivos financeiros à estratégia corporativa. Os objetivos financeiros servem de base para todas as outras perspectivas do BSC. Toda medida selecionada deve ter uma relação de causa e efeito que culmina na melhoria do desempenho financeiro.

O BSC deve contar a história da estratégia, começando com os objetivos financeiros de longo prazo, e em seguida, ligando-os as ações que devem ser tomadas com os processos financeiros,

clientes, processos internos e funcionários finalmente e sistemas para entregar o desempenho econômico, de longo prazo, desejado. Para a maioria das organizações, os temas financeiros de: aumento das receitas, melhoria da relação custo e produtividade, aperfeiçoamento da utilização dos ativos e redução de riscos podem fornecer as ligações necessárias com todas as quatro perspectivas do BSC.

Referências Bibliográficas

pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_de_Recursos_Humanos > Acesso em: 27/06/2019.

significados.com.br/gestao-de-pessoas/ > Acesso em: 27/06/2019.

sobreadministracao.com/resenha-livro-o-poder-de-ser-voce/ > Acesso em: 27/06/2019.

Livro: “O poder de ser você”, escrito por Alexandre Slivnik > Consulta livro em: 27/06/2019.

blog.solides.com.br/rh-estrategico-segundo-chiavenato/ > Acesso em: 27/06/2019.

administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-gestao-estrategica-de-pessoas-nas-empresas > Acesso em: 27/06/2019.

https://www.inesul.edu.br/revista/.../arq-idvol_10_1283546498.d... > Acesso em: 27/06/2019.

metadados.com.br/blog/6-dicas-para-treinar-sua-equipe-e-melhorar-os-resultados-internos/ > Acesso em: 27/06/2019.

satisfacaodeclientes.com/3-passos-para-treinar-a-equipe-de-atendimento-de-sua-empresa/ > Acesso em: 27/06/2019.

fm2s.com.br/como-treinar-sua-equipe-de-vendas/ > Acesso em: 27/06/2019.

resultadosdigitais.com.br/blog/treinar-equipe-de-vendas/ > Acesso em: 27/06/2019.

blog.sistemapacto.com.br/como-treinar-motivar-equipe-resultados/ > Acesso em: 27/06/2019.

outboundmarketing.com.br/treinamento-de-equipes-de-vendas/ > Acesso em: 27/06/2019.

literis.com.br/blog/matriz-de-treinamento-de-resultados/ > Acesso em: 27/06/2019.

blogdaqualidade.com.br/como-montar-uma-matriz-de-competencias-que-facilite-a-criacao-detimes-mais-fortes-parte-2/ > Acesso em: 27/06/2019. temseguranca.com/modelo-de-matriz-de-treinamentos-para-download/ > Acesso em: 27/06/2019. iusnatura.com.br/treinamentos-legais-2/ > Acesso em: 27/06/2019.

lossprevention.com.br/educacao-e-treinamento > Acesso em: 27/06/2019. rhf.com.br/treinamentos-comportamentais > Acesso em: 27/06/2019.

administradores.com.br/artigos/como-se-faz-um-levantamento-de-necessidades-de-treinamentoInt-por-competencias > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/E-learning > Acesso em: 27/06/2019. rhportal.com.br/artigos-rh/o-que-e-o-e-learning/ > Acesso em: 27/06/2019. blog.raleduc.com.br/2016/07/04/o-que-e-e-learning/ > Acesso em: 27/06/2019. http://serpalestrante.com.br/educacao-empresarial/ > Acesso em: 27/06/2019.

blog.hotmart.com/pt-br/educacao-corporativa/ > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Corporação > Acesso em: 27/06/2019.

aempreendedora.com.br/organizando-o-ambiente-corporativo/ > Acesso em: 27/06/2019.

ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/sustentabilidade-no-ambiente-corporativo/ > Acesso em: 27/06/2019.

contioutra.com/10-razoes-por-que-o-mundo-corporativo-nao-e-para-voce/ > Acesso em: 27/06/2019.

blog.marelli.com.br/pt/motivacao-no-trabalho-como-o-ambiente-corporativo-pode-influencia-la/ > Acesso em: 27/06/2019.

saiadolugar.com.br/5-dicas-para-garantir-um-bom-ambiente-de-trabalho/ > Acesso em: 27/06/2019. labor.com.br/noticias/nova-aposta-no-ambiente-corporativo/ > Acesso em: 27/06/2019. pt.wikipedia.org/wiki/5S > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Seis_Sigma > Acesso em: 27/06/2019. sobreadministracao.com/seis-six-sigma-o-que-e-como-funciona/ > Acesso em: 27/06/2019.

gestaoescolar.org.br/conteudo/1801/blog-na-direcao-certa-feedback-impacto-direto-nosresultados-da-equipe > Acesso em: 27/06/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-uma-vantagem-competitiva/ > Acesso em: 27/06/2019. significadosbr.com.br/aprendizagem > Acesso em: 27/06/2019.

http://tedgestaocorporativa.com.br/educacao_corporativa_aprendizagem_contextual/ > Acesso em: 27/06/2019.

<http://albirigonalves.com.br/educacao-corporativa-muito-alem-do-powerpoint/> > Acesso em: 27/06/2019. pt.wikipedia.org/wiki/Universidade_corporativa > Acesso em: 27/06/2019.

noticias.cancaonova.com/brasil/pedagogia-empresarial-e-educacao-corporativa/ > Acesso em: 27/06/2019. unifg.org/pedagogia-empresarial-para-que-serve-2/ > Acesso em: 27/06/2019.

<http://gestaouniversitaria.com.br/artigos/o-que-se-entende-por-pedagogia-empresarial-nocontexto-atual> > Acesso em: 27/06/2019. pt.wikipedia.org/wiki/Pedagogia > Acesso em: 27/06/2019. significados.com.br/pesquisa-descritiva-exploratoria-e-explicativa/ > Acesso em: 27/06/2019. devmedia.com.br/processo-de-teste-agil-x-tradicional/36854 > Acesso em: 27/06/2019. treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard/ > Acesso em: 27/06/2019.

pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard > Acesso em: 27/06/2019.