

Métodos de Desenvolvimento de Pessoas

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) estão na ordem do dia. O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento.

Por educação queremos significar as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação da personalidade e da melhoria da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras.

O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Todas as pessoas podem e devem se desenvolver. Na abordagem tradicional, o desenvolvimento gerencial era reservado apenas para uma pequena fatia do pessoal, ou seja, apenas os níveis mais elevados.

Com a redução de níveis hierárquicos e a formação de equipes de trabalho, os funcionários passaram a ter maior participação nos objetivos de seus cargos e maior preocupação com a Qualidade e com os clientes.

Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários.

Há muitos métodos para o desenvolvimento de pessoas. Existem técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo (como rotação de cargos, posições de assessoria e atribuições de comissões) e fora de cargo (como cursos e seminários, exercícios de simulação e treinamento fora da empresa).

Os principais métodos de desenvolvimento de pessoas no cargo atual são:

1. Rotação de cargos. Significa a movimentação das pessoas em várias posições na organização no esforço de expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. A rotação de cargos pode ser vertical ou horizontal. A rotação vertical significa uma promoção provisória da pessoa para uma nova posição mais complexa. A rotação horizontal funciona como uma transferência lateral de curto prazo para absorção de conhecimentos e experiências da mesma complexidade.

A rotação de cargos representa um excelente método para ampliar a exposição da pessoa às operações da organização e transformar especialistas em generalistas. Permite o aumento das experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas idéias, ao mesmo tempo em que proporciona oportunidades para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

2. Posições de assessoria. Significa dar a oportunidade para que a pessoa com elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização. Trabalhando como assistente de staff ou em equipes de

assessorias direta, a pessoa pode desempenhar diferentes tarefas sob a condução apoiadora de um gerente.

3. Aprendizagem prática. É uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos. Em geral, é aplicada em conjunto com outras técnicas. Muitos treinandos trabalham juntos para desenvolver projetos que requeiram cooperação.

4. Atribuição de comissões. Significa uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões, apreender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização. Geralmente, essas comissões são de natureza temporária e efêmera, atuando como forças-tarefas desenhadas para resolver um problema específico, propor soluções alternativas e recomendações sobre sua implementação.

Atribuições temporárias são interessantes e desafiadoras, pois aumentam a exposição da pessoa aos outros membros da organização, ampliam sua compreensão e proporcionam oportunidades de crescimento.

5. Participação em cursos e seminários externos. É uma forma tradicional de desenvolvimento através de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita através de cursos ou seminários in-house, com a ajuda de consultores, fornecedores etc.

Modernamente, as organizações estão utilizando a tecnologia da informação para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso da videoconferência. A British Airways utiliza o ensino a distância para treinar seus funcionários para posições de supervisão. Funcionários localizados em diferentes países tem a oportunidade de receber treinamentos de diferentes organizações sem necessidade de custos de viagens, deslocamentos e hospedagens.

6. Exercícios de simulação. A simulação extrapolou a seleção de pessoal e tornou-se também uma técnica de treinamento e desenvolvimento. Os exercícios de simulação incluem estudos de casos, jogos de empresas, simulação de papéis (role playing) etc. Nas análises de estudo de caso, utiliza-se a experiência de outras organizações para que a pessoa descreva e diagnostique os problemas reais, analise as causas, desenvolva soluções alternativas, selecione aquela que julgue a mais adequada e a implemente. O estudo de casos proporciona discussões estimulantes entre os participantes, bem como excelentes oportunidades para que a pessoa defenda as suas habilidades analíticas e julgamentais. Os jogos de empresas e os exercícios de dramatização colocam a pessoa no papel de ator ou participando de problemas gerenciais. Os exercícios de simulação apresentam a vantagem de criar um ambiente similar em relação às situações reais em que a pessoa trabalha sem os altos custos envolvidos em ações reais indesejáveis. Contudo, é difícil simular todas as situações reais da vida cotidiana.

7. Treinamento (outdoor) fora da empresa. Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora

dela. O treinamento fora da empresa é geralmente oferecido por organizações especializadas em T&D e que oferecem esquemas integrados, cujo foco primário é ensinar aos treinandos a importância de trabalhar em conjunto, como uma equipe.

8. Estudo de casos. É um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Trata-se de uma técnica que permite diagnosticar um problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise, comunicação e persuasão.

9. Jogos de empresas. Também denominados Management games ou business games, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

10. Centros de desenvolvimento internos ou in house development centers -São métodos baseados em centros localizados na empresa para expor os gerentes e as pessoas a exercícios realísticos para desenvolver e melhorar habilidades pessoais. É o caso das universidades corporativas.

11. Coaching. O gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, Orientador e impulsionador para se transformar em um coach. O Coaching significa o conjunto de todas essas facetas. Os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são: a tutoria e o aconselhamento, os quais vamos conhecer agora:

1. Tutoria. É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados dentro da organização. A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões. Dá-se o nome de tutoria (mentoring), quando um gerente exerce um papel ativo em guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Assim como um técnico observa, analisa e tenta melhorar o desempenho dos atletas, o tutor proporciona orientação na hierarquia corporativa, guia, aconselha, dá críticas e sugestões para ajudar o crescimento do funcionário. Tutores ou mentores são executivos que se oferecem para assistir os funcionários juniores de outras áreas da empresa para lhes proporcionar um sistema de apoio e suporte profissional e político. Empresas como Motorola, Tenneco e Prudential promovem internamente os gerentes que fazem tutoria e são bem sucedidos no sistema corporativo de suporte a funcionários. Nesse sistema de suporte, o mentor guia e orienta o candidato e responde por ele nos círculos mais altos da organização. Essa técnica apresenta vantagens, com aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de tarefas, as maiores desvantagens são: a tendência para perpetuar os atuais estilos e práticas da organização e a capacidade do mentor/tutor ser um bom treinador. A eficácia dessa técnica repousa na capacidade do tutor. A tutoria pode ocorrer em qualquer nível da organização. Todavia, uma pessoa pode ser um excelente executivo sem que haja a criação de um ambiente de aprendizagem e de suporte para tanto.

2. Aconselhamento de funcionários. O gerente proporciona aconselhamento no sentido de assessorar as pessoas no desempenho de suas atividades. O aconselhamento se aproxima da abordagem de tutoria, mas difere em um aspecto. O aconselhamento ocorre quando surge

algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina. Quando o funcionário apresenta um comportamento inconsistente com o ambiente de trabalho (ausências, atrasos, irritação, insubordinação) ou é incapaz de desempenhar o cargo satisfatoriamente, o gerente deve intervir. Contudo, antes que ocorra a intervenção, é imperativo que o gerente identifique claramente o problema. Se o problema de desempenho está relacionado com a capacidade do funcionário, o esforço gerencial passa a ser o de facilitador de treinamento ou de desenvolvimento, o processo de aconselhamento de funcionários exige do gerente grande habilidade de ouvir e de persuadir.

Desenvolvimento de Carreiras

O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. Carreira é uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional. A carreira pressupõe desenvolvimento profissional gradativo e cargos crescentemente mais elevados e complexos.

O desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e seqüencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos mais elevados. O desenvolvimento de carreiras é alcançado quando as organizações conseguem integrar o processo com outros programas de GP, como avaliação do desempenho, T&D e planejamento de GP.

Os primeiros planos de desenvolvimento de carreiras adotados pelas organizações eram rigidamente formalizadas e estavam voltados unicamente para as necessidades organizacionais, como um planejamento prévio e preparação antecipada dos funcionários para expansão, novos mercados e outras mudanças organizacionais. Mais recentemente. Esses planos deixaram de ser unilaterais e passaram a abranger tanto as necessidades da organização como das pessoas envolvidas. Algumas organizações estão atribuindo gradativamente a responsabilidade pela administração de carreira aos seus próprios funcionários, dando-lhes todas as condições e suportes possíveis para que eles façam escolhas adequadas e sejam bem-sucedidos. Isso envolve alguns problemas nas organizações achatadas de hoje, onde as oportunidades de se movimentar verticalmente na hierarquia são bem menores do que nas organizações tradicionais e burocráticas. Os funcionários precisam de alguma orientação para desenvolver suas carreiras, seja dentro ou fora da organização.

As principais ferramentas utilizadas pelas organizações para o desenvolvimento de carreiras são:

1. Centros de avaliação. Técnicas de seleção de talentos humanos, como entrevistas, exercícios dirigidos e jogos de empresas utilizados em centros de avaliação são também utilizadas no desenvolvimento de carreiras. Os Centros de Avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades, ajudando-os a desenvolver objetivos e planos de carreira adequados e realísticos.
2. Testes psicológicos. utilizados na seleção de pessoal servem para ajudar os funcionários a compreender melhor seus interesses e habilidades.

3. Avaliação do desempenho. É outra fonte de informação valiosa sobre o desenvolvimento de carreira, cujo assunto abordamos nas aulas anteriores.

4. Projeções de promovabilidade. São julgamentos feitos pelos gerentes quanto ao avanço potencial de seus subordinados. Essas projeções ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os funcionários a melhorar seus conhecimentos e experiências.

5. Planejamento de sucessão. Focaliza o preparo das pessoas para preencher posições mais complexas. O Leadership Continuity Program (LCP) da American Telephone & Telegraph (AT&T) enfatiza o desenvolvimento e não necessariamente a promoção. Os funcionários recebem novos encargos que servem para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. Os candidatos são selecionados para o LCP na base de três critérios: excelente desempenho sustentável, elevada avaliação entre seus colegas e potencial demonstrado para desempenhar quatro níveis salariais no mínimo acima de seu atual nível.

Além dessas ferramentas, existem os seguintes esquemas de orientação aos funcionários:

1. Aconselhamento individual de carreiras. Com o objetivo de ajudar cada funcionário a examinar suas aspirações de carreira. O aconselhamento inclui as responsabilidades do cargo atual, interesses e objetivos de carreira do funcionário. Na Coca-Cola e Disney, o aconselhamento é feito por especialistas. Quando o gerente de linha conduz as sessões de aconselhamento, o staff de GP geralmente monitora a eficácia e proporciona assistência na forma de treinamento e formatos de aconselhamento. A vantagem é que o gerente de linha tem a proximidade e avalia melhor as forças e fraquezas e tem maior visão do futuro do subordinado.

2. Serviço de informação aos funcionários. Servem para oferecer aos funcionários informação a respeito das oportunidades internas. Essa abordagem permite oferecer diversidade de interesses e aspirações da organização que possa servir às pessoas.

Os mais comuns são:

- Sistemas de informação sobre oportunidades de vagas. Nos quais a organização anuncia aberturas de ofertas de cargos, reforçando a noção de que a organização promove de dentro.
- Inventários de habilidades. É um banco centralizado de dados das habilidades, capacidades, conhecimentos e educação dos empregados e que é utilizado para proporcionar uma idéia das necessidades de T&D da força de trabalho e identificar os talentos existentes. Na verdade, é um banco de talentos.
- Mapas de carreiras. Trata-se de uma espécie de organograma com as possíveis direções e oportunidades de carreira disponíveis na organização, as etapas e degraus existentes e os meios para chegar lá.
- Centro de recursos de carreira. É uma coleção de materiais para o desenvolvimento de carreira, como biblioteca, casos, CD-ROMs, DVD, tapes e software. A Kodak tem em sua matriz em Rochester, NY, três centros internos de carreira conhecidos como Kodak Career Services e

oferece conselheiros profissionais de carreira, biblioteca, recursos instrucionais e programas formais de T&D.

Programa de Trainees

As organizações bem-sucedidas estão investindo fortemente em programas de trainees, como um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano em longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido em longo prazo.

Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são continuamente monitorados e avaliados quanto ao seu desempenho, vinculação com a empresa e sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento.

Os programas de trainees representam uma espécie de curto-circuito dos antigos programas de encarecimento profissional, uma vez que os treinandos são posicionados, após sua formação e desenvolvimento, em determinados pontos já avançados ao longo da carreira da empresa.

Geralmente, os programas de trainees estão voltados para universitários recém-formados ou no último ou penúltimo ano de sua formação escolar. Algumas empresas fazem convênios com escolas de alto nível para acompanhamento da formação escolar dos seus melhores alunos para depois integrá-los em seu quadro de funcionários.

Desenvolvimento Organizacional

T&D lidam com a mudança das pessoas, isto é, com a aprendizagem no nível individual. Passaremos a tratar doravante dos instrumentos de mudança organizacional, ou seja, com a aprendizagem no nível de toda a organização.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem especial de mudança organizacional no qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam, muitas vezes, através da assistência de um consultor interno ou externo. O DO apresenta as seguintes características:

1. O DO é baseado na pesquisa e ação. O que significa coletar dados sobre uma unidade (como grupo, departamento ou a organização inteira), e alimentar os funcionários com esses dados a fim de que eles analisem e desenvolvam hipóteses sobre como essa unidade deveria ser se ela fosse excelente. Em outros termos, o DO utiliza um diagnóstico da situação (pesquisa) e uma intervenção para alterar a situação (Ação) e, posteriormente, um reforço para estabilizar e manter a nova situação. A metodologia pesquisa-ação é utilizada pelos especialistas em treinamento das Nações Unidas em empresas do setor público e privado de países em desenvolvimento, como a estratégia mais completa de mudança organizacional.

2. O DO aplica os conhecimentos das ciências comportamentais. Com o propósito de melhorar a eficácia da organização.
3. O DO muda atitudes, valores e crenças dos funcionários. Para que eles próprios possam identificar e implementar as mudanças – sejam técnicas, procedurais, estruturais ou outras – necessárias para melhorar o funcionamento da organização.
4. O DO muda a organização rumo a uma determinada direção. Como a melhoria na solução dos problemas, flexibilidade, reatividade, incremento da qualidade do trabalho e aumento da eficácia.

O processo de Desenvolvimento Organizacional (DO)

O DO utiliza um processo dinâmico composto de três fases distintas:

1. Diagnóstico. A partir da pesquisa sobre a situação atual. Geralmente, o diagnóstico é uma percepção a respeito da necessidade de mudança na organização ou em parte dela. O diagnóstico deve ser obtido através de entrevistas com as pessoas ou grupos envolvidos.
2. Intervenção. Uma ação para alterar a situação atual. Geralmente, a intervenção é definida e planejada através de workshops e discussões entre as pessoas e grupos envolvidos para determinar as ações e os rumos adequados para a mudança.
3. Reforço. Um esforço para estabilizar e manter a nova situação, através de retroação. Geralmente, o reforço é obtido através de reuniões e avaliações periódicas que servem de retro informação a respeito da mudança alcançada.

Na realidade, o DO funciona como um processo planejado e negociado de mudança organizacional.

Técnicas de D.O.

O DO utiliza variada tecnologia. As principais técnicas de DO são:

1. Treinamento da sensibilidade. Ou treinamento da sensibilidade, constitui a técnica mais antiga e ampla de DO. Consiste em reunir grupos chamados T-groups (grupos de treinamento) e que são orientados por um líder treinado para aumentar e a sua sensibilidade quanto às suas habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal. O resultado consiste em maior criatividade (menos temor dos outros e menos posição de defesa), menor hostilidade quanto aos outros (devido à melhor compreensão dos outros) e maior sensibilidade às influências sociais e psicológicas sobre o comportamento em trabalho. Isso favorece a flexibilidade do comportamento das pessoas em relação aos outros. Em geral, é aplicada de cima para baixo, começando na cúpula da organização e descendo até os níveis mais baixos.
2. Análise transacional (AT). É uma técnica que visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais. As relações interpessoais ocorrem através de transações. Uma transação significa qualquer forma de comunicação, mensagem ou de relação com os demais. A AT é uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas. Ela ensina as pessoas a enviar mensagem que sejam claras

e ágeis e a dar respostas que sejam naturais e razoáveis. O objetivo é reduzir os hábitos destrutivos de comunicação – os chamados “jogos” – nos quais a intenção ou o significado das comunicações fica obscuro ou distorcido. A AT assemelha-se a uma terapia psicológica para melhorar o relacionamento interpessoal, permitindo a cada indivíduo autodiagnosticar sua inter-relação com os outros para modificá-la e melhorá-la gradativamente.

3. Desenvolvimento de equipes. É uma técnica de alteração comportamental na qual várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de encontro em que a colaboração seja mais frutífera, eliminando-se as barreiras interpessoais de comunicação pelo esclarecimento e compreensão de suas causas. Ao final, a equipe auto-avalia o seu comportamento através de determinadas variáveis. A idéia básica é construir equipes através da abertura de mentalidade e de ação das pessoas. No trabalho em equipe, são eliminadas as diferenças hierárquicas e os interesses específicos de cada departamento ou especialidade, proporcionando uma predisposição sadia para a interação e, conseqüentemente, para a criatividade e inovação. Muitas organizações estão transformando a sua estrutura organizacional baseada na departamentalização funcional em redes integradas de equipes na busca de flexibilização, inovação e mudança. Para tanto, equipes eficazes requerem a definição clara da filosofia e missão da organização, uma estrutura organizacional flexível e participativa, sistemas organizacionais adequados, políticas organizacionais que permitam o comprometimento das pessoas e funcionários treinados com habilidades técnicas e interpessoais.

4. Consultoria de procedimentos: é uma técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia enormemente. A coordenação permite certas intervenções para tornar a equipe mais sensível aos seus processos internos de estabelecer metas e objetivos, de participação, de sentimentos, de liderança, de tomada de decisões, confiança e criatividade. O consultor trabalha com os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo e auxiliá-los a desenvolver o diagnóstico de barreiras e as habilidades de solução de problemas para fortalecer o senso de unidade entre seus membros, incrementar as relações interpessoais, melhorar o cumprimento das tarefas e aumentar a sua eficácia.

5. Reunião de confrontação. É uma técnica de alteração comportamental com a ajuda de um consultor interno ou externo (denominado terceira parte), dois grupos antagônicos em conflito (desconfiança recíproca, discordância, antagonismo, hostilidade etc.) podem ser tratados através de uma reunião de confrontação que dura um dia, na qual cada grupo se auto-avalia, bem como avalia o comportamento do outro, como se fosse colocado diante de um espelho.

Nessa reunião, cada grupo apresenta ao outro os resultados daquelas avaliações e é interrogado no que se refere a suas percepções. Segue-se uma discussão, inicialmente acalorada, tendendo a uma posição de compreensão e de entendimento recíprocos quanto ao comportamento das partes envolvidas. O consultor facilita a confrontação, com total isenção de ânimo, ponderando as críticas, moderando os trabalhos, orientando a discussão para a solução construtiva do conflito e eliminando as barreiras intergrupais. A reunião de confrontação é uma técnica de enfoque socioterapêutico para melhorar a saúde da

organização, incrementando as comunicações e relações entre diferentes departamentos ou equipes e planejar ações corretivas ou profiláticas.

6. Retroação de dados (feedback de dados). É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. A retroação de dados proporciona aprendizagem de novos dados a respeito de si mesmo, dos outros, dos processos grupais ou da dinâmica de toda organização – dados que nem sempre são levados em consideração. A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas. Requer intensa comunicação e um fluxo adequado de informação dentro da organização para atualizar os membros e permitir que eles próprios possam conscientizar-se das mudanças e explorar as oportunidades que geralmente se encontram encobertas dentro da organização. As técnicas de DO são geralmente aplicadas em uma seqüência. O ponto de partida é melhorar inicialmente a sensibilidade intrapessoal das pessoas para posteriormente melhorar e incentivar os seus relacionamentos interpessoais. A seguir, inicia-se a formação e desenvolvimento de equipes com técnicas intragrupais, as quais se seguem as técnicas intergrupais necessárias para integrar equipes entre si e, mais adiante, as técnicas intra-organizacionais para definir os objetivos organizacionais a serem alcançados mediante o trabalho conjunto e coordenado das diferentes equipes envolvidas.

As evidências mostram que as mudanças que enfatizam as pessoas e a organização como um todo são mais profundas e eficazes. No fundo, o DO representa um verdadeiro mutirão de esforço conjuntos para mudar a organização através da mudança de atitudes e comportamentos das pessoas que nela trabalham. Uma verdadeira mudança de mentalidade como o meio mais eficaz de mudar a organização inteira.

As Aplicações de D.O.

A variedade de aplicações de DO – também chamadas de intervenções ou técnicas de DO – aumentou nos últimos anos. O DO começou com intervenções em processos humanos para ajudar as pessoas a compreender melhor e modificar suas próprias atitudes, valores, crenças e, como conseqüência, melhorar a organização. Atualmente, a amplitude de aplicações do DO é impressionante em função da variedade das mudanças necessárias. Todas elas estão voltadas para proporcionar aos funcionários a coleta de dados, a fim de criar e implementar as soluções necessárias e a retroação, visando criar condições de auto-avaliação do progresso efetuado.

O DO está intimamente relacionado com mudanças que buscam agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes. No fundo, o DO pode ser utilizado para uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizados, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional.

Além do mais, o DO tem um enorme potencial para complementar e incentivar os programas de qualidade total nas organizações, já que ambos têm vários aspectos em comum.

Os programas de qualidade total devem incluir alguns fatores que melhoram a competência individual dos funcionários, tais como:

1. Educação e treinamento.
2. Um processo seletivo capaz de alinhar personalidade, educação, conhecimentos e experiência com os requisitos do cargo.
3. Métodos de trabalho estabelecidos para assegurar o melhor uso dos recursos.
4. Oportunidades para trabalhar em cargos multifuncionais e desenvolver novas habilidades.
5. Condição de trabalho com segurança e estabilidade.
6. Sistema de promoções e progressão profissional bem definido.
7. Supervisão e liderança desenhados para desenvolver os talentos de cada pessoa.

Nada melhor do que conjugar os aspectos positivos do DO e da qualidade total.

As limitações do DO

Embora seja um forte impulsionador da mudança e da inovação organizacional, o DO apresenta algumas limitações:

1. A eficácia dos programas de DO é difícil de ser avaliada
2. Os programas de DO demandam muito tempo.
3. Os objetivos de DO são geralmente muito vagos
4. Os custos totais de um programa de DO são difíceis de avaliar
5. Os programas de DO são geralmente muito caros.

Essas limitações não significam que se deve eliminar os esforços de DO. Apenas indicam as áreas onde o programa precisa ser aperfeiçoado.

Os administradores podem melhorar a qualidade dos esforços de DO através das seguintes providências:

1. Ajustar sistematicamente os programas de DO às necessidades específicas da organização.
2. Demonstrar como as pessoas podem mudar seus comportamentos como parte do programa organizacional.
3. Modificar os sistemas de recompensas da organização para premiar os membros que mudam seu comportamento de acordo com o programa

Sem dúvida, o papel da Gestão de Pessoas e dos gerentes de linha pode ser amplamente alavancados através de esforços de DO. O DO representa um dos mais promissores campos de atuação na melhoria das organizações e no desenvolvimento das pessoas.