

---

## Auto-formação para colaboradores

---

Formação e familiarização directa com o posto de trabalho é, muitas vezes, da responsabilidade da organização. Para uma organização eficaz desta tarefa, o instrutor/tutor necessita não só do conhecimento técnico mas também de competências metodológicas e sociais.

Para a formação no posto de trabalho, em pequenas empresas, na maior parte dos casos não é possível nem necessário utilizar instrutores/tutores formados e qualificados. Colaboradores da organização tecnicamente experientes contribuem com os pré-requisitos mais importantes para introduzir os outros colegas na rotina operacional de trabalho: estão familiarizados com todas as condições operacionais. Existem alguns procedimentos e métodos já testados em como introduzir uma tarefa operacional de forma eficaz, como os colaboradores podem ser convencidos a participar em círculos operacionais de qualidade, ou como o *coaching* aos colaboradores pode ser preparado e implementado.

Os documentos seguintes podem apoiar os gestores e as pessoas responsáveis pela formação operacional na organização nesta tarefa.

Três possibilidades para formar os colaboradores dentro da empresa são aqui apresentadas:

1. Instrução no local de trabalho
2. Círculos de qualidade
3. *Coaching*

Para a implementação metodológica destes exemplos seleccionados há dois aspectos essenciais que devem ser tidos em conta na organização:

- A formação deve ser directamente relacionada com a prática operacional num posto de trabalho real e focar-se nas tarefas práticas.
- Os participantes são adultos, que estão geralmente positivamente motivados para o trabalho, têm longa experiência profissional e capacidade para aprendizagem individual auto-gerida (independentemente dos diferentes níveis).

### 1. Instrução no posto de trabalho

As medidas de formação na organização asseguram que as competências práticas têm prioridade na aquisição e são ensinadas directamente no posto de trabalho. Em particular, para tal são necessários exercícios práticos.

Há duas características diferentes:

1. Se for possível distinguir o trabalho em termos de “**complexidade**”, então os exercícios podem ser divididos em:

- Exercícios de actividades simples do trabalho
- Exercícios que englobam todas as operações da função
- Exercícios de tarefas complexas do trabalho.

2. Se for possível distinguir o trabalho em termos de “**produtividade**”, de acordo com a viabilidade económica, o cumprimento dos pedidos operacionais ou dos desejos dos clientes, os exercícios podem ser divididos, em:

- Exercícios produtivos que não interrompem o processo de trabalho e produzam um lucro económico directo;
- Exercícios com carácter formativo em que os procedimentos dependem exclusivamente da velocidade e segurança;
- Exercício realizados em condições de simulação uma vez que o perigo resultante de erros possíveis é demasiado grande;
- Exercícios não produtivos sem lucro económico directo que é “apenas” de uso ideal.

Nem sempre se pode implementar os exercícios no processo operacional real; as características particulares do local de aprendizagem do posto de trabalho têm, também, que ser tomadas em conta. Os exercícios só são eficazes se o instrutor/tutor levar os aprendentes, sistematicamente, do simples para o complexo, do fácil para o complicado e do lento para o rápido, e quando se equacionam valores em qualidade e não em quantidade.

### **1.1 Considerações prévias à formação no local de trabalho**

Tal como em todas as actividades, tem que se planear e preparar sistematicamente as instruções de trabalho. A preparação geral é delineada nos passos seguintes, que representam também a ordem dos passos relacionados. Estes passos podem ser determinados pelas seguintes questões:

*1. Para que fim é a formação?*

O propósito real da instrução de trabalho deve ser previamente estabelecido.

*2. O que deve ser aprendido?*

O conteúdo de aprendizagem deve ser definido a partir dos objectivos da instrução.

*3. Como e com que meios deve realizar-se o ensino e aprendizagem?*

O procedimento metodológico deve depois ser considerado, com base nos objectivos e nos conteúdos, ou seja, como o aprendente e o instrutor devem trabalhar em conjunto para alcançar os objectivos e os conteúdos. Num procedimento metodológico a utilização de material didáctico ou o meio podem ser planeados e registados.

*4. Onde e quando deve ser aprendido?*

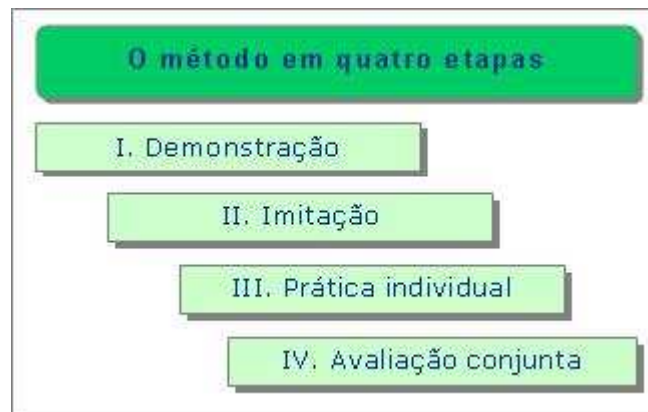
Somente após os objectivos, os conteúdos e procedimentos metodológicos terem sido estabelecidos é que a questão de organização deve ser abordada. Incluído neste processo, está a prestação do trabalho necessário e os materiais de apoio, o trabalho e o tempo de prática e garantir que o ambiente de trabalho é compatível com todos os padrões de saúde e segurança.

*5. Como deve ser supervisionado?*

A última etapa do planeamento é a consideração de como os resultados do exercício devem ser determinados, avaliados e definidos. Além disso, devem ser feitas disposições para um eventual exame ou certificação.

### **1.2 Implementação da instrução de trabalho**

O local de aprendizagem já está determinado na instrução de trabalho. Assim, os objectivos primários poderão ser atingidos neste local de aprendizagem. O mesmo se aplica ao conteúdo. Durante a execução da instrução de trabalho, o método dos quatro passos será usado, que é brevemente descrito a seguir.



### **I. Demonstração**

Os objectivos e conteúdos de aprendizagem são explicados aos aprendentes antes do exercício. O seu conhecimento prévio deve ser tido em conta para evitar sub ou sobrecarregar os aprendentes. Estes também devem ser informados sobre a forma de supervisão ou de avaliação, para que se possam ajustar e não ser surpreendidos no final do exercício. O exercício começa com a demonstração: primeiro, a operação total a ser aprendida é demonstrada à velocidade normal. Depois disso, a operação completa é demonstrada lentamente em etapas / acções parciais. Os aprendentes são convidados a observar a operação com cuidado e a fazer perguntas, se necessário. O aprendente e o instrutor/tutor devem assegurar que cada passo do trabalho é explicado e apoiado verbalmente. É importante não apenas demonstrar como se faz, mas também justificar porque é que é feito dessa maneira.

O aprendente deverá, após várias demonstrações, desenvolver uma percepção global da operação, a fim de poder adquirir as competências exigidas, com interesse e motivação elevada.

### **II. Imitação**

Sob supervisão e observação contínua, o aprendente executa a operação e no início só se preocupa com passos simples do trabalho. O instrutor não interfere e apenas corrige o procedimento, se ele não estiver em conformidade com as orientações de saúde e segurança. Ele não faz qualquer crítica ou julgamento negativo. O reconhecimento e louvor no entanto, são certamente benéficos nesta fase de aquisição e de aprendizagem. Depois de repetir etapas simples, e mais complicadas, o aprendente deve ser convidado a explicar as etapas simples, uma vez que o apoio verbal durante o exercício torna o processo de aprendizagem mais eficaz e melhora a retenção de informações.

Finalmente, em primeiro lugar os aprendentes e, em seguida, o instrutor deve repetir a operação completa, mais uma vez de forma fluída e o mais completa possível. Desta forma, os padrões necessários de qualidade e quantidade são enfatizados aos aprendentes mais uma vez, antes de executarem o exercício sem supervisão.

### **III. Prática individual**

Os aprendentes praticam de forma principalmente independente e adquirem as competências necessárias directamente na actividade no local de trabalho. Eles desenvolvem o ritmo do trabalho, tornam-se mais seguros no manuseio dos utensílios de trabalho, reconhecem os seus próprios pontos fracos com os meios de trabalho, e começam a olhar mais independentemente para formas de organizar o trabalho, com menos esforço físico e mais eficiência. O instrutor deve assegurar, através de controlos ocasionais e fiscalização nesta fase, que os erros fundamentais e falta de competências não se fixam na mente dos aprendentes, uma vez que esses erros podem ser difíceis de ajustar depois. Esta fase de prática individual é de longe a mais longa e deve ter cerca de 70% do tempo previsto, enquanto que para cada uma das outras fases, 10% do tempo deve ser suficiente.

#### IV. Avaliação conjunta

Todos os resultados de aprendizagem devem ser avaliados. O desenvolvimento de competências profissionais na instrução de trabalho é fundamental para o exercício, de modo que a ênfase principal da avaliação também sobre ele recaia. Cada avaliação é composta por duas etapas que devem ser claramente separadas uma da outra.

- Primeiro, o objectivo da instrução de trabalho é determinado tão exactamente quanto possível bem como os aspectos em que o aprendente se deve concentrar;
- Só depois disso é que se deve avaliar o que foi previamente determinado.

A avaliação pode ser realizada verbalmente, documentada ou também sob a forma de notas. Em geral, nenhuma avaliação é realizada durante a instrução de trabalho. A avaliação conjunta, no entanto, tem alto valor educativo que estimula a autoconfiança e promove um melhor desempenho. Aprende-se ao mesmo tempo que se reconhece as normas aplicadas à formação profissional. A avaliação conjunta também permite que o instrutor se avalie e formule uma técnica de instrução ainda mais eficaz no local de trabalho, no futuro.

## 2. O círculo de qualidade

A formação interna dos colaboradores dentro de uma organização frequentemente ocorre através de contactos informais com outros colaboradores e "auto-qualificação cooperativa", o que significa que os colaboradores também formam e apoiam-se uns aos outros, uma vez que trabalham juntos. Os círculos de qualidade ganharam aceitação em muitas organizações nos últimos anos e são eminentemente adequados para a formação "em casa".

Círculos de qualidade são grupos de trabalho com colaboradores da organização, que, geralmente numa base voluntária, se focam em problemas operacionais concretos, discutem e elaboram propostas de soluções para as mudanças necessárias.

A formação de círculos de qualidade deve ser incentivada e iniciada, para determinadas tarefas, por parte da organização. Razões para a sua formação podem ser:

- Formação especializada relacionada com os défices de colaboradores individuais, que têm consequências para toda a organização, onde os outros colaboradores podem proveitosamente intervir em seus próprios interesses;
- uma tarefa concreta, que só pode ser resolvida em conjunto com outros colaboradores, e para a qual o envolvimento de outras pessoas é necessário;
- tarefas futuras da organização.

### 2.1. Funções e objectivos do círculo de qualidade

Os círculos de qualidade têm duas funções essenciais:

- A melhoria do desempenho da organização
- A melhoria da qualidade de vida no posto de trabalho

### 2.2. O conteúdo do trabalho em círculos de qualidade

Tópicos para os círculos de qualidade:

- Abolição dos factores que diminuem o desempenho
- Melhorar o ambiente de trabalho
- Garantir a qualidade dos resultados do trabalho
- Reduzir o consumo de material e energia
- Cumprir os regulamentos de condições ambientais, ambiente de trabalho e as precauções contra os incêndios.

### 2.3. Organização dos círculos de qualidade

Funcionamento e organização dos círculos de qualidade:

- Uma reunião mensal, máximo de 1,5 horas
- Fora do local de trabalho, num local separado

### 2.4. Regras de participação

- Participação voluntária
- Tamanho do grupo: 6 a 8 colaboradores
- Liderado por: supervisor, mestre, contramestre, chefe do grupo, especialista, associado

### 2.5. Requisitos para os membros dos círculos de qualidade

Os seguintes requisitos são válidos para os membros dos círculos de qualidade:

- devem participar voluntariamente nas trocas de impressões;
- devem ser capazes de reconhecer os problemas no trabalho e na organização,
- analisar os pontos fracos e desenvolver e apresentar soluções;
- devem ser peritos nos seus campos e
- devem ser tolerantes e receptivos à crítica.

### 2.6. Os líderes de círculos de qualidade

Os líderes de círculos de qualidade são responsáveis por todas as questões organizacionais e de conteúdo. Eles

- selecionam os membros do círculo de qualidade,
- mantêm contacto com a organização e com as chefias,
- informam sobre as condições operacionais e objectivos,
- apresentam e planeiam a progressão metodológica das trocas de impressões e fornecem os materiais de ajuda necessários,
- implementam a avaliação dos resultados e elaboram as recomendações.

Exige-se requisitos particulares para o líder, que deve ser um facilitador capaz de:

- moderar o grupo e permitir-lhe trabalhar de forma independente,
- controlar-se e só intervir ocasionalmente para corrigir problemas,
- visualizar e estruturar os resultados,
- criar uma impressão geral positiva.

### 2.7. Procedimento metodológico nos círculos de qualidade

As trocas de ideias têm o carácter de um seminário de resultados, conferência de ideias ou um *workshop* orientado para um problema.

O procedimento:

- O moderador explica o problema.
- Grupos de Trabalho são formados quando necessário.
- Os membros apresentam ideias.
- As sugestões são registadas. Os princípios básicos são:
  - Quantidade em vez de qualidade
  - Sem limites para a imaginação
  - Não criticar as sugestões dos outros
  - Não há avaliação das sugestões
  - As ideias produzidas podem ser lidas durante qualquer interrupção de trabalho
  - Apenas o desempenho do grupo é válido
- As sugestões são estruturadas e resumidas.
- Os participantes são livres para fazer alterações e aditamentos.
- As sugestões são avaliadas e ponderadas de acordo com a sua viabilidade e exequibilidade.
- As decisões sugeridas são formuladas e registadas em conjunto.

## 2.8 Conclusões dos círculos de qualidade

Os directores da organização são informados dos resultados obtidos no círculo de qualidade. Diferentes soluções são sugeridas e discutidas.

### *Resumindo a avaliação*

Os círculos de qualidade foram particularmente desenvolvidos no Japão e utilizados nas empresas como uma forma de cooperação. A mentalidade empresarial japonesa e a filosofia organizacional desempenham um papel importante aqui, porque o grupo de trabalho e de pensamento são essenciais.

O círculo de qualidade promove uma forte identificação com a organização e o aumento da responsabilidade pessoal para o trabalho por parte dos colaboradores. Os círculos de qualidade também tornam possível a ligação de grupos informais existentes com a gestão, em benefício geral da organização. Os círculos de qualidade contribuem para a qualificação dos colaboradores, levam a um diálogo e, em geral, melhoram o ambiente de trabalho.

## 3. Coaching

Muitos dos métodos actualmente utilizados para formar os colaboradores da organização não são novos e têm sido desenvolvidos nos últimos anos. O *coaching* faz também parte dos métodos para promover a liderança e para apoiar os colegas. Em muitas organizações existe uma falta de executivos mais jovens que já tenham experiência operacional e que podem trazer inovações para a organização. Se considerarmos a distribuição de idade entre os executivos, é imediatamente evidente que muitas organizações têm que tomar cuidado para que os executivos sejam formados dentro da própria organização, a fim de se manter competitiva nos mercados futuros. Um método adequado é o mencionado *coaching* dos colaboradores. O *coaching* na organização é um processo complexo de liderança pessoal e apoio de um colaborador ou grupo de colaboradores pela atribuição de responsabilidade, medidas de apoio e supervisão para a solução operacional de problemas e tarefas. Para implementar eficazmente o *coaching*, como método de formação de funcionários, alguns princípios básicos devem ser tomados em conta; estes derivam da experiência adquirida no recurso ao *coaching* nos últimos anos.

### 3.1. Os objectivos do *coaching* aos colaboradores

O objetivo do *coaching* é ajudar os grupos de colaboradores ou indivíduos competentes e motivados para que aprendam de forma mais eficaz a resolver problemas operacionais nos seus próprios interesses e em benefício da organização e, conseqüentemente, continuar a desenvolver as suas próprias competências. Ajuda e suporte é oferecido aos colaboradores para o desenvolvimento da auto-aprendizagem e capacidade de resolver problemas concretos confrontados com tarefas operacionais ou o desenvolvimento de qualidades de liderança.

### 3.2. Conteúdo e elementos de *coaching*

O conteúdo do *coaching* é tão complexo como os próprios problemas operacionais.

Tarefas de *coaching* típicas são, por exemplo:

- A familiarização com um novo posto de trabalho
- Assunção de uma nova responsabilidade executiva
- Desenvolvimento de um novo conceito para manter a qualidade na organização
- Melhoria de um produto ou processo na organização
- Preparação para exames ou certificações
- Ajustes de formação profissional de outros colaboradores
- Iniciar a formação dos colaboradores
- Preparação para a moderação de um círculo de qualidade

### 3.3. Requisitos para o *coach*

O *coach* pode ser um executivo da organização, especialista externo / facilitador ou um funcionário interessado com suficiente experiência profissional e de vida. Um *coach* deve:

- ser capaz de motivar o grupo ou o colaborador;
- não parecer um instrutor ou um sabe-tudo, mas ver-se como um parceiro com uma responsabilidade especial e uma certa autoridade;
- ter uma atitude positiva e ser capaz de difundir optimismo;
- ser capaz de usar técnicas de comunicação e regras de moderação de forma eficaz;
- aprender a analisar e estruturar os pontos fortes e fracos dos colaboradores;
- ser capaz de desafiar a responsabilidade pessoal e apelar para a auto-estima do grupo ou do colaborador;
- ter a capacidade de conduzir e apoiar o grupo ou o colaborador com a sua personalidade e imagem;
- não ser necessariamente um “especialista” no mesmo campo técnico do grupo ou do colaborador;
- ter suficiente experiência profissional e de vida no seu próprio campo para ter ganho a confiança e reconhecimento.

O *coach* desempenha diferentes papéis no processo de *coaching* e pode ser desde apoiante, ajudante discreto, guia pessoal até ouvinte activo. O *coach* não é, contudo, o psicoterapeuta para o grupo ou para o colaborador, e não discute as histórias de vida dos colaboradores.

Requisitos adicionais aos *coaches* internos também podem surgir a partir da hierarquia na organização e os seus envolvimento na própria rotina de trabalho. Os conflitos podem surgir sempre entre a filosofia da organização e os princípios de ética pessoal, técnica ou económica do *coach*. Se tal situação de conflito surgir, o *coaching* deve terminar.

Os *coaches* externos têm a vantagem de ser capaz de observar e avaliar o processo de desenvolvimento de fora, sem nele estarem envolvidos. Os *coaches* externos estão a ser cada vez mais requisitados pela gestão.

### 3.4. Requisitos para os colaboradores em *coaching*

Alguns requisitos são necessários para os grupos ou colaborador, no âmbito do *coaching*.

Eles devem:

- estar altamente motivados, activos e dispostos a aprender;
- ter um ponto de vista operacional e estar consciente da carreira;
- ter capacidade de auto-organização no seu trabalho;
- ser capaz de iniciar e orientar processos de auto-aprendizagem;
- ser capaz de organizar-se em grupos;
- querer reconhecer e contribuir para soluções e processos de mudança.

A escolha dos colaboradores que devem ser *coaches* é um dever executivo directo e delimitada a responsabilidade, ou seja, a escolha deve, se necessário, ser feito com procedimentos apropriados, psicologicamente relevantes ou com apoio externo especializado.

### 3.5. Procedimentos metodológicos em *coaching*

*Coaching* é muito diferente da instrução de trabalho ou dos círculos de qualidade, porque aqui o grau de responsabilidade pessoal, em particular, e as medidas são consideravelmente a mais longo prazo.

Os passos metodológicos seguintes devem ser observados:

1. O contacto entre o *coach* e o grupo ou colaborador. Em primeiro lugar, um acordo de trabalho deve ser construído. As relações entre as partes devem ser explicadas e a demarcação de responsabilidades deve ser estabelecida.
2. Informação sobre o *coaching* e os seus objectivos concretos; explicar o motivo e introduzir o conteúdo da visão geral.
3. Solicitar um primeiro parecer do colaborador ou grupo e confirmar a sua vontade ou aceitação do *coaching*.
4. Após isso, a fase de cooperação concreta começa. As áreas mais problemáticas são identificadas e a duração aproximada do *coaching* é discutida. Desta forma, os métodos, incluindo técnicas de moderação e visualização podem ser trabalhados. As fases de trabalho pode ser planeadas e levadas a bom termo.
5. Depois, a forma de controlo, a transferência de resultados e as conclusões do *coaching* podem ser discutidas e acordadas entre as partes.

Como métodos, os procedimentos estabelecidos de definição do problema e precisão, a estruturação e solução de problemas podem ser implementadas. Aqui, a experiência acumulada e o repertório metodológico dos colaboradores podem ser combinados, o pensamento e modos de operação especiais da profissão podem ser integrados e o colaborador pode assumir um papel muito mais activo como um facilitador.

### 3.6. Organização e processo do *coaching*

Existem certas regras, dadas aqui como uma lista de verificação, para a organização do *coaching*:

- Aconselhamento em geral, para estabelecer os objectivos e fases do trabalho.
- Um clima de trabalho optimista e amigável deve ser criado.
- Resultados positivos necessitam de planeamento para o futuro para garantir o sucesso e novos incentivos.
- É preciso aprender a lidar com fracassos e aprender a reconhecer fraquezas, a fim de ser capaz de transformá-los em pontos fortes.
- Os resultados devem ser constantemente monitorados e medidos por referência às próprias expectativas. Avaliação objectiva com base em critérios ou indicadores é particularmente útil.
- O *coach* só dá a ajuda necessária, e não a máxima possível. Ele / ela fica cada vez mais em segundo plano e assume o papel de um consultor.
- O *coach* só apoia mais o colaborador ou outro grupo, se houver um risco o método escolhido não garantir, com confiança, o atingimento do objectivo.

### 3.7. Conclusão e avaliação do *coaching*

O *coaching* deve ser concluído, quando o objectivo foi alcançado ou se torna claro que não pode conduzir ao resultado desejado.

Cada lista de verificação é constituída por uma avaliação objectiva ou relatório sobre os resultados e uma avaliação final. Todos os envolvidos no *coaching* devem ser incluídos nesta análise de mudanças ou alterações que possam surgir.

O *coach* deve assegurar que cada colaborador possa interferir no processo e tirar conclusões, para vantagem própria e/ou da organização.