

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
AVM FACULDADE INTEGRADA

TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Por: URICH GONÇALVES DA SILVA

Orientadora:  
Prof. Narcisa Melo

Rio de Janeiro  
2015

UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES  
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU  
AVM FACULDADE INTEGRADA

## TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO

Por: URICH GONÇALVES DA SILVA

Apresentação de monografia ao Instituto A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Pedagogia Empresarial.

Orientadora: Prof. Narcisa Melo

Rio de Janeiro  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Agradeço também a minha companheira, Daniele Yoko Fujimoto, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, ao meu filho Pedro Reis da Silva, que embora não tivesse conhecimento disto, iluminou de maneira especial os meus pensamentos me levando a buscar mais conhecimentos. Para concluir, meus últimos agradecimentos são para uma heroína e também minha mãe, Raimunda Gonçalves da Silva, a grande responsável pela formação dos meus valores éticos e morais.

# DEDICATÓRIA

A meu filho, Pedro Reis da Silva, que é a razão do meu viver.

## EPÍGRAFE

“Escolha um trabalho que você ame e não terá  
que trabalhar um único dia em sua vida”.

(Freud)

## **RESUMO**

Esta monografia objetivou analisar o treinamento e desenvolvimento de pessoas, haja vista que são as pessoas que geram valor à empresa. Apresentou-se uma pesquisa realizada através da hipótese de que não só tendo anos de experiência profissional, é mais do que necessário a reciclagem aos colaboradores no mundo empresarial, pelo fato da ampliação e desenvolvimento de informações para a atualização de profissionais dentro das organizações. Concluiu-se que através dos programas de treinamento pode-se instrumentalizar a empresa e os profissionais para a realidade dos mercados e apoiar o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da organização.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Capacitação

## **ABSTRACT**

This monograph objectified to analyze the training and development of people, has seen that they are the people who generate value to the company. A research carried through through the hypothesis was presented of that not only having years of professional experience, it is more of the one than necessary the recycling to the collaborators in the enterprise world, for the fact of the magnifying and development of information for the update of professionals inside of the organizations. One concluded that through the training programs the development of capacities can be the company and the professionals for the reality of the markets and be supported human beings who will establish the sustainable competitive advantage of the organization.

Key words: Training; Development; Qualification

## **METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações, artigos e periódicos pertinentes à temática abordada.

A pesquisa bibliográfica objetiva explicar um problema através de referências teóricas, buscando-se analisar e conhecer as contribuições científicas ou culturais do passado, que influenciam um determinado tema, assunto ou problema.

Para a melhor compreensão do objetivo da presente pesquisa, apreciando seu real foco, faz-se necessário a correta utilização do método. Após a leitura e fichamento de textos especializados, procedeu-se à análise, interpretação e discussão dos mesmos, incluindo-se nesse rol, a comparação dos dados levantados.

Com o intuito de desenvolver esta pesquisa e alcançar os objetivos propostos, seguiu-se certos métodos e técnicas de auxílio, como o método de abordagem indutivo.

De acordo com Severino (2002, p. 192): "a indução ou o raciocínio indutivo é uma forma de raciocínio em que o antecedente são dados e fatos particulares e o conseqüente uma afirmação mais universal."



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1. CAPÍTULO I - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Capacitação de serviços.....	13
<b>2. CAPÍTULO II - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>14</b>
2.1 Gestão do conhecimento.....	15
2.2 Universidade Corporativa.....	19
<b>3. CAPÍTULO III - OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL ..</b>	<b>24</b>
3.1 Levantamento das necessidades .....	28
3.2 Elaboração e implantação do treinamento.....	38
3.3 Avaliação de programas de treinamento .....	42
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

Organizações de diversos setores e portes, que pretendem atuar em mercados concorrenciais, despontando como líderes de seu segmento, dependem de seus empregados para sustentarem sua competitividade.

A emergência de temas como a Sociedade do Conhecimento tem suscitado discussões em torno de como as organizações são compostas, de que se constitui sua riqueza e como elas são avaliadas.

A riqueza das organizações, seu patrimônio, passa cada vez mais a concentrar-se nas pessoas, constitui-se assim seu capital intelectual, sendo basicamente o conjunto sinérgico de seu capital humano. Toda a capacidade, conhecimento, habilidade ou experiência individuais dos empregados e gerentes, estão incluídos no termo capital humano. Deve-se, além de ter consciência de que a inteligência das pessoas é o ativo mais importante da organização, identificar onde a inteligência se localiza e que ações estratégicas podem ser adotadas para alcançar um melhor desempenho de sua parte.

Sabendo-se que para criar riqueza, o capital intelectual da organização, deve estar alinhado a estratégia da organização, o tratamento dado a ele orienta-se com o objetivo de gerar valor sustentável no futuro.

As questões norteadoras desta pesquisa foram: Como capacitar os colaboradores de maneira eficaz? Depois dos colaboradores serem treinados, de que maneira serão passadas de forma segura, as informações aos clientes externos?

Esta monografia tem por objetivo analisar o treinamento e desenvolvimento de pessoas, haja vista que são as pessoas que geram valor à empresa.

Objetiva-se descrever uma pesquisa feita, através de uma hipótese de que não só tendo anos de experiência profissional, é mais do que necessário a reciclagem aos colaboradores no mundo empresarial, pelo fato da ampliação e desenvolvimento de informações para a atualização de profissionais dentro das organizações.

O estudo se justifica e se faz relevante, pois manter o ótimo relacionamento entre os colaboradores identificando as necessidades dos mesmos para que dessa forma, através de treinamento e capacitação profissional, eles possam se sentir com essa motivação, desenvolver as suas habilidades de uma maneira satisfatória para que venha através de

reciclagem, desenvolver as suas competências tendo a visão de que é muito importante o constante desenvolvimento profissional.

Se as pessoas que lidam com a operação não forem desenvolvidas, à medida que as operações se tornarem mais complexas, elas se tornarão descartáveis, em função do limite de competência bater no “teto” e terão que ser substituídas por outras com formação melhor e capacitação mais abrangente.

É quase uma questão de sobrevivência das empresas, manter uma capacitação constantes, abrindo-se as cabeças para novos conceitos, alterando-se ao ambiente para novidades gerenciais e operacionais, quebrando-se a resistência a mudanças.

Neste estudo o termo treinamento será destinado a indicação das atividades que uma empresa realiza, visando oferecer conteúdos de formação aos seus funcionários, esperando obter como retorno a ampliação de suas capacidades para o trabalho e auxiliando a melhoria dos indicadores da empresa.

Esta definição conjuga-se com a de Goldstein (1991) apud *Abbad* (1999, p. 8): “o processo de treinamento é visto como a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras e habilidades que resultam em uma melhoria do desempenho no trabalho”. Para *Abbad* (1999), esta definição é uma das mais aceitas pela literatura estrangeira.

Observa-se que o uso do termo treinamento, se dá com o objetivo de acompanhar a literatura especializada, que o aplica para definir curso de formação dos mais diversos níveis, incluindo os de educação continuada, não representando, neste estudo, cursos profissionalizantes, especialmente aqueles destinados a atividades operacionais.

O termo desenvolvimento será utilizado, neste trabalho, para identificar as atividades da empresa destinadas ao preparo de longo prazo de seus funcionários, vinculada a aquisição de competências e habilidades vinculadas ao desenvolvimento da própria organização.

Por sua vez o investimento em capacitação assume especial relevância no aspecto do desenvolvimento de estratégias competitivas. Segundo *Porter* (1999), por estratégias competitivas entendem-se as estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes, por causa de barreiras que dificultam sua imitação, e por sua capacidade de sustentação por um longo período de tempo, estas estratégias devem direcionar as empresas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Para a realização desta pesquisa optou-se pela revisão literária em livros, teses, dissertações, artigos e periódicos pertinentes à temática abordada, Colocando de maneira explicativa sobre o treinamento e desenvolvimento e a capacitação de serviços, seria uma área de recursos humanos que busca o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores de uma organização, motivando os colaboradores ao desenvolvimento de suas atividades profissionais, para a busca de resultados, satisfação de clientes externos e internos, plano de carreira, crescimento profissional e reciclagem constante, sendo aplicada para todos os setores e funções dentro da organização.

# CAPÍTULO I

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Alguns especialistas em RH consideram o treinamento, como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos particulares. Outros interpretam mais amplamente, considerando o treinamento como um meio para um meio adequado e de desempenho, estendendo o conceito de uma nivelção intelectual, reciclando sempre, os colaboradores dentro da organização.

Treinamento é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica em determinada organização. Seus objetivos são mais restritos imediatos, visando dar às pessoas elementos essenciais ao exercício de um presente cargo, preparando-a adequadamente nas organizações. É realizado nas organizações ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao nível do chefe imediato da pessoa com a qual ela está trabalhando ou mesmo por um colega de trabalho. Obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando à rápida adaptação da pessoa ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização.

O uso do termo treinamento exige um rápido comentário. O termo *treinamento* conforme Bohlander, Snell e Sherman (2003) é utilizado para referenciar qualquer esforço que a organização faça no sentido de estimular o aprendizado de seus funcionários e mudar seu comportamento de maneira permanente. Segundo estes autores, este termo estaria mais associado com ações concernentes a desempenhos de curto prazo, e o termo *desenvolvimento* seria mais oportuno para identificar ações de ampliação das habilidades dos funcionários, preparando-os para assumir responsabilidades futuras. Os termos *treinamento e desenvolvimento*, assim apresentados, servem para definir todas as atividades combinadas que as empresas realizam, com o objetivo de ampliar as capacidades dos funcionários.

## 1.1 Capacitação de serviços

A capacitação de serviços, que vem da capacitação profissional, é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem os conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

É realizada nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal. Também obedece a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistemática, visando a adaptação da pessoa a filosofia da organização. Pode também ser aplicado a todos os níveis ou setores da organização e é, mas conhecido como desenvolvimento de recursos humanos.

O investimento em capacitação assume especial relevância no aspecto do desenvolvimento de estratégias competitivas. Segundo Porter (1998), por estratégias competitivas entendem-se as estratégias valiosas que não podem ser plenamente copiadas pelos concorrentes, por causa de barreiras que dificultam sua imitação, e por sua capacidade de sustentação por um longo período de tempo, estas estratégias devem direcionar as empresas à obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Compreende-se que as organizações lutam constantemente para obter competências (QUINN; ANDERSON; FINKELSTEIN, 2000) e que há múltiplos processos pelos quais elas desenvolvem essas competências, dentre eles a educação continuada (FLEURY; OLIVEIRA, 2001).

Partindo do fato de que as empresas precisam desenvolver ações que favoreçam o desenvolvimento de suas competências críticas, o treinamento pode ser visto como “integrante das políticas de desenvolvimento e implementação de estratégias nas organizações” (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003, p.134).

## **CAPÍTULO II**

### **APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

O termo aprendizagem organizacional representa como idéia central a forma como as organizações aprendem, como a organização se relaciona com o meio e dele extrai observações que incorpora com o objetivo de manter-se em constante desenvolvimento.

A aprendizagem organizacional apresenta-se como uma política de desenvolvimento organizacional vinculada à estratégia da organização e utilizada como instrumento de assimilação do aprendizado das pessoas.

Como atributos do sistema de aprendizagem organizacional, Garvin (2001) define a necessidade de que as empresas detenham habilidades em cinco áreas:

[...] solução de problemas de maneira sistemática, experimentação de novas abordagens, aprendizado com as próprias experiências e antecedentes, aprendizado com as experiências e melhores práticas de outras organizações, concorrentes ou não e finalmente pela transferência de conhecimento rápida e eficiente em toda organização (GARVIN, 2001, p. 55)

O autor sugere ainda que haja a sistematização dos registros destas práticas como forma de prover a empresa de conhecimento.

A organização deve ter uma política de administração de seu conhecimento, mas ao mesmo tempo ser capaz de inovar, deve observar suas melhores práticas e as de seus concorrentes, incorporando-as em seu sistema de gestão de forma dinâmica e principalmente sendo capaz de fazer com que o conhecimento se dissemine pela instituição.

Para Senge (1994), a proposta da organização que aprende foi primeiramente desenvolvida para identificar as empresas empenhadas na busca de resultados em razão de um processo de constante aprendizado. Para este autor, a resposta aos desafios do mercado competitivo e em permanente transformação está em uma nova e sistêmica forma de pensamento que envolva múltiplas visões de mundo e em uma educação permanente, que promova o ser humano em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Ainda segundo Senge (1994), a aprendizagem organizacional ocorre basicamente de duas formas: aprendizagem adaptativa, neste sentido reativa e relacionada ao enfrentamento do ambiente; e a aprendizagem generativa, relacionada à criatividade e à capacidade que a organização deve desenvolver para enxergar os sistemas que controlam eventos capazes de modificar o ambiente e agir junto a estes.

A aprendizagem generativa para Senge (1994) é considerada superior à aprendizagem adaptativa, por implicar maior valor competitivo para a organização, já que sua proposição age de maneira sistêmica e não pontual, o que sugere a necessidade da criação de complexos sistemas de inteligência capazes de prover a organização com as informações necessárias ao seu desenvolvimento.

Dessa forma, a aprendizagem organizacional ocorre, onde haja um sistema organizacional de monitoramento dos resultados da organização, com capacidade de rápida disseminação dessas informações, fruto do pensamento sistêmico e de ações de educação permanente, capacitando a organização para o enfrentamento da mudança e das incertezas (SENGE, 1994).

Nessas organizações, os funcionários precisam estar envolvidos no processo de definição de metas organizacionais, de suas principais tecnologias, bem como imbuídos do desejo e da capacidade de trabalhar em conjunto para criar o novo conhecimento. O campo do aprendizado é um modelo simples que faz a combinação entre o que precisa ser aprendido e quem precisa aprender, criando flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza, e onde as pessoas possam gerar novas formas de criar os resultados.

Ao promover a aprendizagem organizacional, a organização deve ser capaz de incorporar em suas práticas o aprendizado que provém destas ações. Os mecanismos de incorporação dessas práticas são estudados pela gestão do conhecimento na empresa.

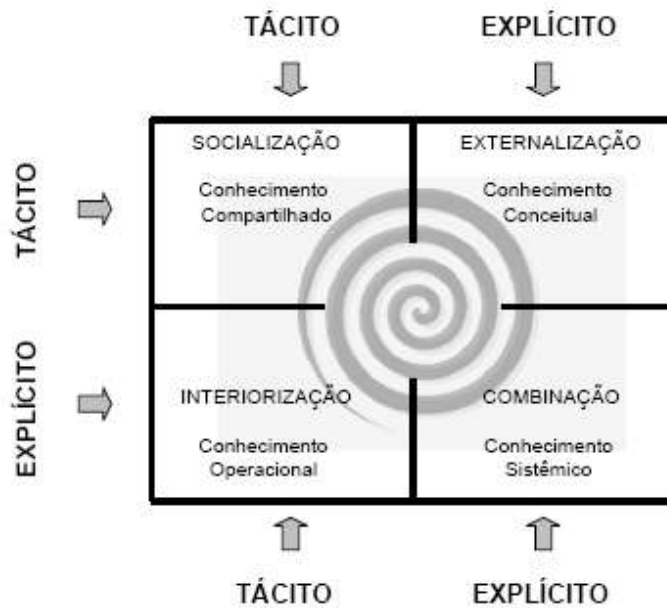
## **2.1 Gestão do conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento em duas categorias, tácito e explícito. Explícito é o conhecimento exteriorizado por práticas e declarado pela empresa. O conhecimento tácito, mais difícil de demonstrar, se encontra latente na forma como a organização interage com o meio. A gestão do conhecimento coloca-se como um processo em



que sua criação resulta da espiral de aquisição do conhecimento. Um processo de transformação do conhecimento tácito em explícito. Os autores discutem o tema na organização de negócios, acreditando que nela, além do processamento do conhecimento, pode ocorrer também sua criação.

O conhecimento explícito e o conhecimento tácito apresentam-se como itens mutuamente complementares para a gestão de conhecimento da organização.



**Figura 1:** Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Conforme se vê na figura, o conhecimento explícito caracteriza o tipo de conteúdo a ser compilado pela organização. A compilação deste conhecimento ocorre por meio de registros formais e sistemáticos, tais como manuais organizacionais, especificações de atividades, expressões matemáticas e outras formas de registro. Esse conhecimento é formal e a organização o utiliza em diversos aspectos, para a manutenção e acompanhamento de suas atividades (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito envolve as experiências individuais dos trabalhadores da organização. Divide-se em duas dimensões: a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão técnica compreende habilidades e talentos pessoais informais dos trabalhadores da organização, está inserida no processo de aprendizado individual de cada ser humano, sendo o seu *know-how* pessoal. Sua constituição relata que a partir da mesma atividade, diferentes

peças são capazes de gerar diferentes resultados e conhecimentos que em última análise constituem-se em fontes de vantagem competitiva (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A dimensão cognitiva constitui-se das crenças, valores, ideais, esquemas e modelos mentais que os indivíduos desenvolvem de maneira pessoal e se incorporam em seu sistema de compreensão do mundo, admitidos pessoalmente como verdadeiros. Portanto, a dimensão cognitiva apresenta-se assim como as capacidades individuais de cada pessoa.

Apesar de sua difícil articulação, a dimensão do conhecimento tácito modela a forma como cada indivíduo percebe o mundo. Este conhecimento é considerado o mais importante dos conhecimentos na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Essa importância surge em razão de sua constituição, que se relaciona com a diversidade de conhecimentos do conjunto das pessoas.

Em torno da implantação da gestão do conhecimento na organização, Davenport et al (1998) constataram quatro estágios para a prática da gestão do conhecimento na organização: criar um repositório de conhecimento; prover acesso ao conhecimento produzido pela empresa e relacionado ao mercado de sua atuação; criar um ambiente de conhecimento, envolvendo a criação, a transferência e o uso mais eficaz do conhecimento (onde esta prática incorpore-se na gestão estratégica da organização) e, por fim, afirmam que a gestão do conhecimento deve constituir-se em objetivo da organização e o controle do conhecimento deve ser visto como um recurso de seu capital. Os autores citam como experiências de sucesso deste controle, os casos da Dow Chemical e da Skandia, que a partir de práticas da gestão de conhecimento alcançaram maior valorização de suas ações no mercado.

Essa visão apresenta a gestão do conhecimento como uma política de gestão que deve se incorporar à prática gerencial da organização, criando, facilitando o acesso, tornando o ambiente propício e sendo capaz de controlar o conhecimento da organização.

Em consonância com Davenport et al (1998), Spender (2001) considera a organização como um sistema capaz de gerar, comunicar e aplicar o conhecimento, aproximando sua prática de maneira mais objetiva ao monitoramento do mercado. Para este autor, a gestão do conhecimento deve ajudar os gerentes a refletirem sobre como maximizar a responsabilidade da organização para modificar as condições do mercado e assim refletir com maior assertividade sua habilidade competitiva, tornando a gestão de conhecimento um instrumento de competitividade empresarial.

Na mesma linha que observa a gestão do conhecimento como instrumento de desenvolvimento da competitividade empresarial, Shoemaker e Amit (1997) dimensionam o conhecimento organizacional como estratégico à medida que os ativos intangíveis da organização, tais como o conhecimento organizacional, não podem ser replicados pelos competidores devem estar fortemente associados a história e a cultura da organização. Essa definição parece situar a gestão do conhecimento numa dimensão de relevância estratégica que a incorpora aos atributos essenciais da organização. As práticas de recursos humanos e o treinamento por conseguinte podem ser caracterizados como uma das práticas acessórias de gestão do conhecimento, devendo dessa forma responsabilizarem-se pela aquisição ou desenvolvimento de competências para a organização.

Para Oliveira Jr. (2001), o principal ponto de pesquisa em teoria da administração estratégica está no desafio de serem descobertas as formas pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade. Para o autor, as competências essenciais da empresa estão intimamente associadas ao seu *know-how* coletivo, desta forma a administração do conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Conforme já foi demonstrado, as organizações devem ser capazes de aprender. Esse aprendizado passa por práticas gerenciais que sejam capazes de fazer com que a organização tenha um relacionamento de mútuo conhecimento com o mercado. O intercâmbio de conhecimento da organização com o mercado pode e deve ser impulsionado e até mesmo criado pelo desenvolvimento de competências gerenciais, como resultado que se espera do treinamento empresarial (RUAS, 2001).

A forma como a organização incorpora o aprendizado em suas práticas é objeto de estudo da gestão do conhecimento, o que se constata é que o desenvolvimento das capacidades humanas na organização (suas competências), qualifica e maximiza a capacidade das organizações em incorporar estas práticas, ou seja, o desenvolvimento das pessoas amplia a capacidade das empresas em torno da gestão do conhecimento.

No contexto das organizações, a gestão do conhecimento deve ser objeto de política específica, passando a organização a ser responsável pelo registro sistemático de seus indicadores de conhecimento, e pela transposição do conhecimento técnico e cognitivo, que depende exclusivamente da capacidade das pessoas para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento deve se apresentar como uma política de incentivo à criação, à transferência e ao uso do conhecimento, sendo objeto de controle da organização. A gestão do conhecimento pode proporcionar a valorização da empresa, pois constitui-se num instrumento de manutenção e ampliação de seu capital intelectual (DAVENPORT et al, 1998).

A gestão do conhecimento deve ainda atuar como instrumento de inteligência para direcionamento da atuação de mercado da organização (SPENDER, 2001).

Define-se a gestão do conhecimento como estratégica, pois a construção do conhecimento, vinculada aos valores da empresa, encerra grande dificuldade de imitação pelos competidores (SHOEMAKER; AMIT, 1997) e pode representar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (OLIVEIRA JR., 2001), sendo incentivada e criada pelo desenvolvimento de competências gerenciais resultantes do treinamento empresarial (RUAS, 2001).

Entendida como necessidade, a aprendizagem organizacional passou a ser sistematizada por meio da gestão do conhecimento e continuamente impulsionada, elevando a condição dos centros de treinamento empresariais à de Universidades Corporativas.

As Universidades Corporativas, UCs, calcaram esta nomenclatura pela capacidade de orientar a produção e realização de treinamentos corporativos alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, substituindo a produção de programas de treinamento pouco relacionados entre si, evitando dessa forma os programas instrucionais de prateleira.

## **2.2 Universidade Corporativa**

A literatura que em geral refere-se ao tema das Universidades Corporativas concorda que a educação formal e primária deve ser adquirida pelos profissionais em ambientes externos à universidade corporativa, pois esta última tem como responsabilidade o direcionamento técnico da formação profissional, alinhada em última análise a objetivos de desenvolvimento organizacional. Neste sentido, compreende-se em geral que a formação deve ser capaz de ir além das técnicas, sendo adquirida assim externamente à corporação.

Conceitualmente, Meister (1999) define UC como o elemento de agregação do desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender às estratégias empresariais da organização.

As UCs possuem ênfase no desenvolvimento das capacidades de autogerenciamento, de realizações individuais e em equipes, bem como na identificação e aperfeiçoamento do conjunto de qualificações do funcionário.

Para Meister (1999), UCs atuam como um centro estratégico de formação, onde as demandas de desenvolvimento de pessoal interno e de pessoal relacionado aos interesses da organização serão constantemente desenvolvidas, como meio de apoiar a organização.

Eboli (1999) vê as Universidades Corporativas como um avanço das organizações em relação aos centros de treinamento tradicionais, que ilustrativamente podem assim ser comparados:

<b>Departamento de Treinamento Tradicional</b>		<b>Universidade Corporativa</b>
Habilidades	<b>Objetivo</b>	Competências críticas
Aprendizado individual	<b>Foco</b>	Aprendizado organizacional
Tático	<b>Escopo</b>	Estratégico
Necessidades individuais	<b>Ênfase</b>	Estratégias de negócio
Interno	<b>Público</b>	Interno e externo
Aumento de habilidades	<b>Resultado</b>	Aumento de desempenho

**Quadro 1** – Treinamento e Desenvolvimento tradicional x Universidades Corporativas

Fonte: Eboli (1999, p.115)

Conforme Meister (1999), a compreensão das Universidades Corporativas passa pelo entendimento do contexto ambiental em que se inseriam as organizações, quando o conceito começou a ser discutido. Naquele momento havia premência por organizações não-hierárquicas, enxutas e flexíveis, capazes de responder de maneira rápida ao ambiente empresarial; concomitantemente deu-se o surgimento e consolidação da “economia do conhecimento” como nova base de geração de riqueza, emergiu ainda um novo foco sobre o conceito de empregabilidade em que o contrato de trabalho passou do nível relacional para o transacional, e finalmente surgiram mudanças na educação, em especial na educação corporativa, evidenciando-se a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectiva internacional dos negócios.

Segundo Meister (1999), essas tendências apontam para o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos funcionários como fonte de criação da vantagem competitiva sustentável, exigindo que todas as pessoas, nos diversos níveis organizacionais, tenham desenvolvido a capacidade de criar trabalho e conhecimento organizacional, contribuindo para o sucesso da organização.

A implementação de UCs, segundo Meister (1999), deve considerar em seu escopo a definição de competências essenciais da organização, base sobre a qual o treinamento será organizado. Lembra ainda que o projeto de UC pode ser fortemente apoiado por iniciativas de fortalecimento da cultura corporativa voltada à aprendizagem.

A mesma autora observa que o treinamento no contexto da UC pode e deve se estender à cadeia de valor da organização, pois os resultados das ações de educação continuada geram, em seu favor, benefícios sistêmicos.

Nessa linha, para Fleury e Oliveira Jr. (2001), as UCs devem ser vistas como agregadoras de novas formas de aprendizagem, gerando permutas entre clientes e fornecedores, criando ações que possam ser disseminadas por toda a cadeia de valor a qual pertence a organização, criando um círculo virtuoso de capacitação profissional.

Eboli (1999) ressalta que os programas de treinamento realizados pelas UCs, considerados os mais bem sucedidos, são aqueles realizados em parceria com Universidades independentes que tenham experiência com este tipo de atividade, porque assim são capazes de auxiliar a gestão do conhecimento, além do benefício implícito de serem capazes de “oxigenar” a capacitação do pessoal interno com insumo de formação independente.

Meister (1999) comenta que a universidade corporativa deve se organizar em torno dos princípios e objetivos da empresa tendo como foco o desenvolvimento das capacidades dos funcionários para que tornem a empresa cada vez mais competitiva e apta ao mercado globalizado.

Segundo Eboli (1999), o que relaciona o impacto positivo das UCs ao sucesso obtido pelas empresas que a adotaram é a utilização de sistemas educacionais competitivos, que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental dos colaboradores. Observando-se este desenvolvimento complementar como instrumento de capacitação ampla do profissional, depreende-se que esta formação complexa será capaz de oferecer maiores contribuições à organização.

As UCs devem criar oportunidades de aprendizagem ativa e contínua que dêem suporte aos objetivos críticos da organização.

As Universidades Corporativas são vistas desse modo como elemento de diferenciação das organizações, contudo é necessário polarizar essa visão, no que diz respeito a possível endogenia no pensamento da organização, neste sentido Vergara (2000, p.187) adverte:

[...] a Universidade Corporativa, voltando-se tanto para seus objetivos, estratégias e atividades específicas, corre o risco de formar “apertadores de parafuso”, no sentido chapliniano, e perder sua competitividade por não dispor de pessoas que dominem o pensamento abstrato, os conceitos, que não desenvolvam as habilidades requeridas a um aprendizado contínuo, pessoas capazes de ler o que não está escrito, de ver o que não é mostrado, de ouvir o que não é falado. Enfim, pessoas capazes de fazer a diferença em um mundo de constantes e velozes mudanças.

Compreende-se que a UC deve ser vista com um elemento de diferenciação da organização, mas é preciso que considere em seu escopo elementos de formação problematizante, capaz de formar para o imponderável, para além dos elementos de tangibilidade imediata, ampliando-se os conteúdos dos programas para que sejam capazes de formar um profissional com maiores capacidades reflexivas.

Conforme Schön (2000), formar profissionais reflexivos amplia a utilidade da ação de educação, pois os torna capazes de analisar suas ações e questionar de forma continuada se os resultados obtidos poderiam ser ampliados e como eles se comunicam com os demais elementos da organização e da sociedade.

Este entendimento alinha-se com o de Dutra (2004) de que as ações de desenvolvimento das competências organizacionais surtirão maior efeito quando estiverem alinhadas às competências individuais das pessoas, sendo assim, fruto de seu interesse pessoal.

Compreende-se que as UCs são um elemento estratégico no desenvolvimento do corpo funcional. Meister (1999) vê as UCs emergindo com a via de desenvolvimento da organização moderna inserida na economia do conhecimento.

Para Eboli (1999), constituem-se numa evolução dos centros de treinamento tradicionais, inserindo clientes e fornecedores na cadeia de disseminação de conhecimento. Contudo Vergara (2000) observa que se devem prevenir as organizações para que os critérios

de orientação para formação não se tornem apenas utilitários, mas que, conforme Schön (2000), sejam capazes de formar para o intangível.

Tendo-se compreendido o valor da aprendizagem organizacional, a necessidade da gestão desse conhecimento e a possibilidade de sua orientação estratégica por meio da universidade corporativa, passa-se a compreensão pormenorizada dos programas de treinamento empresarial.



## CAPÍTULO III

### OS PROGRAMAS DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL

Como forma de alinhamento de nomenclatura, deve-se compreender o significado dos termos treinamento, educação e desenvolvimento no contexto da organização.

Para Abbad (1999), Borges-Andrade (2000), Silva (2002) e Nóbrega Jr. (2003), *treinamento* refere-se a aprendizagem relacionada ao trabalho do indivíduo, *educação* visa a preparação do empregado para ocupar diferente posto de trabalho na organização e *desenvolvimento* é a aprendizagem destinada ao crescimento do indivíduo, não relacionada especificamente ao trabalho atual ou futuro, mas, em conformidade com Abbad (1999), vinculadas aos objetivos da organização.

Stammers e Patrick (1978) e Bastos (1991) diferem educação de treinamento pela abrangência dos termos. Na visão desses autores, educação estaria mais vinculada ao homem fora do contexto do trabalho e o treinamento estaria mais relacionado ao trabalho.

Silva (2002) apresenta o termo treinamento como a habilitação sistemática do empregado para o exercício do trabalho na organização, o que entra em concordância com Stammers e Patrick (1978) e Bastos (1991).

Ampliando-se o termo treinamento para uma percepção mais abrangente, deve ser compreendido como um “sistema composto por elementos ou subsistemas que mantêm entre si e com o ambiente externo um estreito relacionamento de interdependência” (ABBAD, 1999, p.9). A autora relaciona como elementos de composição desse sistema a avaliação de necessidades de treinamento; o planejamento de treinamento e a avaliação do treinamento. Afirma ainda que esses componentes devam comunicar-se entre si, assumindo que a avaliação de treinamento é o responsável pelo fornecimento de informações para aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento.

Tal como se apontou anteriormente neste estudo, o termo treinamento será destinado a indicação das atividades que uma empresa realiza, visando oferecer conteúdos de formação aos seus funcionários, esperando obter como retorno a ampliação de suas capacidades para o trabalho, auxiliando a melhoria dos indicadores da empresa.

A visão de treinamento no contexto das organizações remete à idéia de que o treinamento deve atender à demanda interna de desenvolvimento.

Os objetivos do treinamento no contexto de uma organização devem sempre se alinhar com os objetivos de desenvolvimento estratégico da empresa, gestores devem manter-se atentos às metas e estratégias da empresa, orientando o treinamento de seus empregados de acordo com elas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). As melhores companhias integram o treinamento sistematicamente às demais políticas de recursos humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Em sentido estratégico a maior necessidade de realização de treinamento por parte das empresas é que a era do conhecimento nas organizações exige que elas sejam capazes de lutar contra a obsolescência (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Esta afirmação parece fazer especial sentido quando se fala em treinamento de caráter gerencial, os gerentes da organização são os responsáveis por seu direcionamento estratégico, por seu posicionamento de mercado, em última análise são responsáveis por manter a empresa atualizada e competitiva.

Os tipos de treinamento podem subdividir-se em treinamento gerencial e não gerencial, quanto ao nível de especificação, podem ser geral ou específico, quanto ao domínio podem ser cognitivo, afetivo ou psicomotor (TURRA et al, 1975).

Para Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401), “treinamentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam estar alinhados com os objetivos organizacionais”. Portanto o treinamento deve ser planejado a partir da identificação de necessidades estratégicas da organização, desenvolvendo-se como seu apoiador.

Atualizando o conceito, em torno da discussão das competências críticas, Eboli (2004) afirma que desenvolver competências críticas por meio de treinamento alinhado à estratégia da empresa é a função primordial da área de treinamento, em especial das Universidades Corporativas que atuam como centros de desenvolvimento humano orientados ao apoio da estratégia da corporação.

Dessa forma, Tannenbaum e Yukl (1992), e Eboli (2004) caracterizam o treinamento como instrumento de desenvolvimento estratégico das organizações.

Tendo como premissa o envolvimento do treinamento com o desenvolvimento estratégico das organizações, este deve realizar-se destacando elementos de diferenciação em

relação ao treinamento que se realizava com base nas necessidades do indivíduo. Roesner e Walesc (*apud* FREITAS e BORGES-ANDRADE, 2004, p.36), assim diferenciam tais conceitos:

<b>Treinamento baseado no Indivíduo</b>	<b>Treinamento com foco na Organização</b>
Aprendizagem ocorre fora do local de trabalho ou em seminário;	Aprender é realizado em ambiente interno e externo, realizado em vários formatos de comunicação, selecionados com base em custo efetivo;
Privilegia o local do treinamento;	Predomina o processo desejado no treinamento;
Treinamento é função do setor de Recursos Humanos, depende da oportunidade;	O acesso é igual para treinamento ou educação, independente da localização geográfica;
Alguns participantes obtêm certificados;	A organização é premiada por ofertar a formação e educação continuada pela IACET
Somente os empregados da empresa participam;	Funcionários e fornecedores são convidados a participar
A organização paga tudo;	Há comprometimento social entre indivíduo e organização;
O Indivíduo pode selecionar o assunto em que deseja ser treinado	A organização seleciona e aprova o conteúdo de aprendizagem;
Calcula-se o tempo do curso e o orçamento em relação a cada indivíduo treinado;	Custo x benefício é a relação entre tempo individual e o orçamento das despesas é limitado;
Somente uma pequena fração dos empregados pode participar; e	Espera-se que todos participem; e
Qualquer forma de educação e treinamento é vista como ganho do setor.	Todo treinamento é considerado parte do negócio, espera-se retorno sobre o investimento.

**Quadro 2** - Treinamento baseado no Indivíduo e Treinamento com foco na Organização

Fonte: Roesner e Walesc (*apud* FREITAS e BORGES ANDRADE, 2004)

Tendo-se compreendido os elementos de diferenciação do treinamento com foco na organização, deve-se compreender como ele ocorre de fato.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), visão próxima do que menciona Abbad (1999), para se ter certeza de que os investimentos realizados em treinamento sejam capazes de causar o máximo de impacto, deve-se recorrer à abordagem sistêmica do treinamento, para sua implantação na organização, conforme descrito na figura 2:



**Figura 2:** Modelo de Sistemas de Treinamento

Fonte: Bohlander, Snell e Sherman, (2003, p. 136)

A abordagem sistêmica demonstrada na Figura 3 indica que o processo de treinamento deve iniciar-se com a avaliação das necessidades de treinamento. A abordagem sistêmica informa que esta fase deve passar pelas instâncias de análise da empresa, da tarefa que gerou a avaliação de necessidade do treinamento e análise das pessoas que realizam a tarefa. Esta fase conclui-se com um relatório que demonstra os objetivos a ser alcançados pelo treinamento e a finalidade a que ele se propõe. Esta finalidade deve estar alinhada a principal lacuna de competência identificada e que motiva o treinamento.

Ainda explorando a representação da Figura 2, o processo de treinamento passa para a fase de *projeto do treinamento*. Definem-se objetivos instrucionais, que tipo de alunos serão parte do treinamento, bem como os princípios de aprendizagem que se envolvem no programa.

O treinamento deve então ser *implementado*. Definem-se métodos de treinamento, se este ocorrerá no ambiente de trabalho ou fora dele, se o objeto do treinamento é o desenvolvimento gerencial ou se até ao nível operacional.

Na fase final do processo de treinamento, deve proceder-se a uma criteriosa *avaliação* de suas dimensões: a reação, o aprendizado, o comportamento e os resultados que o treinamento gerou.

A reação identifica se o treinando gostou do treinamento e se sua operacionalização transcorreu bem.

A avaliação de aprendizado tem como objetivo identificar o quanto o participante aprendeu. Seguindo-se a avaliação deve-se observar o comportamento do aluno, e principalmente, se houve as alterações comportamentais desejáveis.

A avaliação dos resultados produzidos pelo programa, confrontando-se os resultados com o levantamento de necessidades, concluindo-se os resultados do programa de treinamento.

Detalhando-se o processo de treinamento é válido compreender cada uma de suas fases, iniciando-se pela realização do levantamento de necessidades.

### **3.1 Levantamento das necessidades**

A ASTD aponta que em razão dos custos, do tempo consumido e da lacuna de competência interna, as organizações que treinam não realizam levantamento de necessidades antecipado. Este dado remete a conclusão de que a falta do adequado levantamento de necessidades pode ser responsável pela realização de treinamentos inadequados, o que provavelmente vai provocar a necessidade de se realizar um novo treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Quando uma organização resolve avaliar suas necessidades de treinamento, significa que foi identificada uma lacuna de competências, a organização constata que há um claro entre o desempenho esperado e o desempenho observado. Essa constatação indica que a organização deve aprofundar-se na compreensão desta lacuna, e distinguir, se o problema identificado é ou não um problema organizacional que pode ser solucionado por uma ação de treinamento (NOGUEIRA; 1980).

De maneira objetiva, Nogueira (1980) aponta que as necessidades de treinamento podem ser determinadas pelo confronto do que está acontecendo presentemente e do que deveria estar acontecendo no futuro; segundo este autor, a diferença, se existir, fornecerá subsídios para a escolha da categoria de necessidades de treinamento.

Dessler (2003) alerta para que antes mesmo do levantamento de necessidades, há de se observar se o ambiente e as condições de trabalho são suficientes para o desenvolvimento do pleno potencial do trabalhador. É preciso considerar que o desempenho que motiva o levantamento de necessidades pode apresentar indicadores deficitários porque os equipamentos de trabalho disponíveis não são os adequados para a função, ou porque falta material para a realização completa do trabalho.

Há situações em que o ambiente de trabalho obstrui o desenvolvimento do funcionário ou mesmo que haja sobre ele uma sobrecarga que o impeça de ter um desempenho favorável. Pode ser ainda que o problema de desempenho seja oriundo da motivação do empregado.

Conforme Dessler (2003), quando os problemas de desempenho do empregado acontecem em razão dos motivos apresentados, ações de treinamento não serão capazes de sanar o problema.

O treinamento surte efeito positivo quando a pessoa que executa uma função que está apresentando deficiência de desempenho não está preparada para fazê-lo, a ação do treinamento direciona-se a realizar esta preparação.

Isolando-se as possibilidades de que variáveis ambientais, tais como as apresentadas, sejam responsáveis pelo *gap* de competências que motivou a necessidade do treinamento e tendo-se chegado a conclusão de que a melhor ação de desenvolvimento organizacional é a realização do treinamento, deve-se proceder a avaliação de necessidades de treinamento.

Para que haja a maximização dos resultados da avaliação de necessidades, esta deve ocorrer depois que a empresa define quais as competências necessárias a realização de seus objetivos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

A definição dos objetivos instrucionais deve incorporar-se ao sistema de gerenciamento da organização e as ações de treinamento devem agir sempre no sentido de apoiar esse sistema (ABNT, 2001), tal critério, visto como política de administração, torna o levantamento de necessidades um passo sistêmico do treinamento.

Existe uma necessidade de treinamento quando há uma lacuna entre o que é exigido de uma pessoa para cumprir seus deveres de forma competente e aquilo que ela sabe de fato e que tem capacidade de realizar (KROEHNTER, 2001).

A realização do treinamento visa eliminar a diferença entre o que se exige e o que a pessoa oferece (DESSLER, 2003).

Ainda neste sentido, Boydell (1972) enfoca a necessidade de treinamento como a limitação que se pode corrigir mediante treinamento, sendo essa limitação verificada a partir de situações de trabalho.

Estas percepções colocam o levantamento de necessidades como um passo crucial para o desenho do programa de treinamento, ressaltando o fato de que a necessidade identificada deve ser passível de melhoria por meio de treinamento.

Conforme Nogueira (1980), para o delineamento de um programa de treinamento é necessário conhecer os resultados de desempenho, presente e requerido pela função que se está analisando, esta informação orienta o perfil de entrada dos participantes para o treinamento, constituindo-se num elemento de análise das pessoas. Deve apontar ainda a diferença entre o comportamento de entrada dos treinandos e o desempenho requerido pela organização, o que determina o valor do treinamento para a organização. Deve ainda apontar os tipos de atividade ou ações a ser desenvolvidas pelo treinamento.

Para Abbad (1999, p. 6),

[...] dentre os propósitos mais tradicionais do treinamento estão aqueles relacionados à identificação e superação de deficiências no desempenho de empregados, preparação de empregados para novas funções e retreinamento para adaptação da mão-de-obra à introdução de novas tecnologias de trabalho.

Essa visão coloca o treinamento sempre vinculado com uma forma de desenvolvimento das capacidades humanas instaladas na empresa. Numa compreensão mais específica, essas necessidades podem ser apontadas ainda por indicadores como baixa produtividade de funcionários, altos índices de reclamações de clientes, um maior número de sobras de produção (DeCENZO; ROBBINS, 1999). Aumentos nos índices de acidentes de trabalho ou a realização de novas formas de trabalho, em razão de avanços tecnológicos da empresa, podem ser indicadores de que há necessidade de se realizar um programa de treinamento.

Indisponibilidade de mão-de-obra para contratação, mudanças de objetivos, políticas ou diretrizes organizacionais (NOGUEIRA, 1980) são outras razões que podem levar à necessidade de treinamento.

Em sentido mais estratégico, pode-se identificar que há a necessidade de treinamento quando percebe-se que as *core competences* da organização estão sendo negligenciadas, devendo-se então estabelecer programas de treinamento para reorientar o corpo de gestores neste sentido (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Discussão anterior apresentou o treinamento como forma de desenvolvimento das competências estratégicas da organização. Compreende-se que a união das *expertises* e esforços de empresa e empregados constrói sua vantagem competitiva (DUTRA, 1999).

Pensar sobre a construção da vantagem competitiva, no momento do levantamento de necessidades de treinamento, alinha-o aos objetivos estratégicos da organização.

Proceder o levantamento de necessidades de treinamento é considerado fator de sucesso do treinamento, como relata Nogueira (1980, p.10) “o insucesso de muitos programas de treinamento de supervisores ou mesmo de pessoal técnico, é devido principalmente à falta de levantamento de necessidades de treinamento”. A falta de clareza quanto ao que precisa ser melhorado torna a resolução do problema muito mais difícil, constituindo-se num exercício de julgamento por suposição quanto ao que sejam as reais necessidades da organização.

Para Byhan (1977, p.10), a falta do diagnóstico das necessidades de treinamento torna impossível a realização de um treinamento eficaz, corre-se o risco de “treinar as pessoas erradas, sobre as coisas erradas, em tempos errados”.

Viu-se que apesar de as empresas não realizarem o levantamento de necessidades (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), sua conveniência demonstra-se justificada por ser o instrumento capaz de definir primeiramente se o problema organizacional identificado é ou não passível de correção por meio da ação de treinamento (NOGUEIRA; 1980). Compreendeu-se que a ação de treinamento conta com maior probabilidade de sucesso e assertividade quando atua sobre problemas ou necessidades relacionados a desempenho e é voltada assim ao desenvolvimento do treinando.

O levantamento de necessidades identifica a lacuna entre o que se espera da pessoa que está em determinada função e o que ela de fato entrega como produto de seu trabalho (KROEHNTER, 2001), tendo então o objetivo de eliminar essa diferença (DESSLER, 2003). O problema de desempenho evidenciado pelo levantamento pode ser de ordem operacional



(NOGUEIRA, 1980; DeCENZO; ROBBINS, 1999) ou estratégica (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e ser capaz de construir sua vantagem competitiva sustentável (DUTRA, 1999). Dessa forma, pode ser considerado elemento que se agrega com o objetivo de garantir o sucesso do treinamento (NOGUEIRA, 1980).

Estando clara a relevância da realização do levantamento de necessidades de treinamento, é necessário acrescentar que, para sua identificação, devem ser consideradas as seguintes dimensões: análise da empresa, análise de tarefas, análise das pessoas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003); análise crítica de competências (ABNT, 2001); técnicas de identificação de necessidades (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003); identificação de soluções (ABNT, 2001); e especificação das necessidades de treinamento (ABNT, 2001).

A Figura 3 representa a seqüência de atividades necessárias para a realização do Levantamento de Necessidades de Treinamento:



**Figura 3:** Representação Gráfica da seqüência de atividades necessárias ao Levantamento de Necessidades de Treinamento

Fonte: Decenzo, Robbins (1999)

O alinhamento do treinamento com o perfil e as necessidades da empresa é o responsável mais expressivo pelo sucesso do programa de treinamento (MILKOVICH, 1997).

Concomitante à análise da empresa, faz-se necessária a análise do ambiente externo da organização e também de seu clima interno, essenciais para o planejamento do programa de treinamento (CASCIO, 1995).

A análise da empresa e do ambiente em que esta inserida, torna-se importante à medida que orienta a estratégia de realização do programa de treinamento. Esta análise visa identificar os objetivos estratégicos da empresa e sua estrutura instalada, definindo o ambiente em que se contextualizará a atuação dos treinandos, segundo Bohlander; Snell e Sherman (2003).

A análise da empresa deve considerar, na análise do ambiente, seus competidores, seu público alvo, seus fornecedores e a legislação relacionada a sua atividade, em especial da área a ser atendida pelo treinamento. Essa visão do ambiente revela o contexto em que a organização se insere. O desenho do programa de treinamento se alimenta dessas informações direcionando-o a melhoria de pontos falhos, a exploração de oportunidades, a prevenção de ameaças e consideração sobre demais outros aspectos externos relacionados ao negócio da organização.

Um diagnóstico interno deve também ser considerado, objetivando avaliar questões de clima organizacional, como a situação de relacionamento instalada após a realização de uma fusão ou aquisição, ou por questões de natureza operacional, como a implantação de novos softwares de gerenciamento, programas de qualidade ou outros acontecimentos que estejam alterando temporária ou definitivamente a rotina de trabalho da organização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Segundo a norma ISO 14015 (ABNT, 2001), devem ainda ser considerados no escopo da análise da empresa, a natureza dos produtos fornecidos, a rotatividade do pessoal interno, as flutuações sazonais, a necessidade de certificação interna para realização de tarefas, bem como, as solicitações de empregados que indiquem oportunidades de desenvolvimento pessoal. Esses critérios buscam evidenciar se o clima interno é ou não favorável à realização do treinamento.

A norma recomenda ainda que sejam procedidas análises de resultados de críticas de processo e ações corretivas originárias de reclamações de clientes ou Relatórios de Não Conformidade (RNC), originários de processos de auditoria interna ou externa (ABNT, 2001).

Deve ainda haver um dimensionamento de recursos financeiro, tecnológico, humano e operacional, bem como a disponibilidade de mão-de-obra direta e indireta e a qualidade de bens e serviços oferecidos pela empresa (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). O estudo destes recursos deve-se ater ao que interessa ao programa de treinamento.

O direcionamento estratégico e o desempenho da empresa no que diz respeito ao foco do treinamento, devem ser amplamente considerados. O treinamento coloca-se como uma forma de apoio ao desenvolvimento organizacional, e como tal realça sua validade apoiando o alcance de objetivos estratégicos da organização.

Há ainda que se considerar que a complexidade do levantamento de dados na empresa, destinados ao programa será mais ou menos complexa dependendo dos objetivos do programa de treinamento. O treinamento da equipe de *call center* da empresa certamente exigirá um levantamento de necessidades menor do que um treinamento que tenha como tema a visão estratégica da empresa, do qual deve participar todo o seu *staff*.

Compreende-se dessa forma que a análise da empresa deve iniciar-se pelo entendimento das características do ambiente e de competição em que esta se encontra. Deve-se observar as características de cultura e clima da organização que são de natureza estável. E ainda as características de natureza inconstante que se constatarem no momento da realização do treinamento (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Deve-se considerar ainda a natureza dos produtos e o mercado ao qual ela se destina (ABNT, 2001).

Em linhas gerais, devem-se observar quais características da empresa e como elas podem influenciar o resultado e a qualidade do treinamento realizado.

Tendo-se compreendido as dimensões, características e inserção da organização no ambiente, é necessário que o levantamento de necessidades de treinamento avalie, por ordem, as competências requeridas pelos profissionais que se pretende treinar, as tarefas que lhes competem e as pessoas que as realizarão.

Programas de treinamento baseados em análise de competências têm maior durabilidade do que aqueles que se basearam apenas na análise das tarefas (ZEMKE, 1999).

Essa afirmação apóia-se na premissa de que as competências definidas pela organização, como necessárias ao seu desenvolvimento, refletem suas necessidades de perfil

interno. É válido explorar brevemente o conceito de competências com o objetivo de esclarecer a necessidade de sua avaliação no ambiente da empresa.

Para Perrenoud (2001), competências são o conjunto formado por *savoir faire*, posturas, mas também as ações e atitudes necessárias para o exercício da profissão.

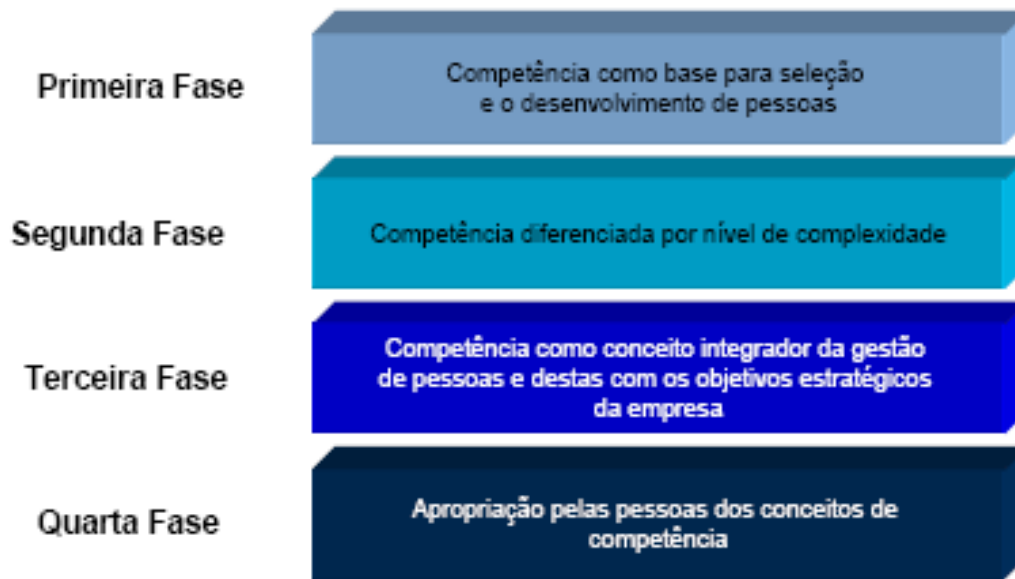
Dutra (2004) amplia a compreensão do conceito de competências, associando à idéia de que competências são o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias (CHAs) para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades, a sua capacidade de entrega e geração de valor para a organização.

Em trabalho anterior, Dutra (2001) aproxima a idéia de competência ao conceito de entrega, ou seja, competência seria a capacidade que a pessoa tem de entrega à organização. A noção de entrega deve ser compreendida sem ser imediatamente associada a idéia de resultados, que possuem natureza muitas vezes passageira. A entrega de que se fala está relacionada a um estado permanente de capacidade, onde resultados surgirão como produtos em diversas oportunidades.

A análise das competências informa ao profissional, que desenha o treinamento, qual o perfil de atuação desejado para a função, dessa maneira o programa de treinamento pode contemplar em seu contexto o aprofundamento dessas competências.

Dutra (2004, p. 29) resume o conceito de competência como “um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se relaciona com a performance do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

Dutra (2004) afirma que as organizações encontram-se em diferentes estágios de avanço em relação à utilização das competências como política integrada de recursos humanos. Sua escala avança em quatro estágios, partindo do mais simples para o mais complexo. Gráficamente assim se pode representar as escalas de Dutra:



**Figura 4:** Desenvolvimento do Conceito de Competências

Fonte: Adaptado de Dutra (2004, p.33)

Comentando a Figura 4, numa primeira fase, as competências seriam definidas com base nas competências dos executivos apontados pela organização como os de maior sucesso na realização de suas funções. A identificação de suas características serviria então para basear as competências de seus pares e para orientar processos de seleção e afins. Na segunda fase, o procedimento adotado parece-se com o da primeira, porém acrescenta-se ao processo a diferenciação de competências por nível de complexidade da função. Na terceira fase, as competências humanas derivam das competências organizacionais e por conseguinte dos objetivos estratégicos da organização, integrando as pessoas entre si e avançando sua percepção de competência ao conceito de entrega de valor. A quarta fase seria a da apropriação pelas pessoas do conceito de competências, na qual as pessoas efetivamente aderem ao desenho interno de competências apoiando o desenvolvimento da organização.

A partir da compreensão oferecida por Dutra (2004), infere-se que a realização de treinamento em empresas, que se encontram no quarto estágio de desenvolvimento, tem maiores chances de obter sucesso.

Pode-se concluir que o treinamento baseado nas competências da organização e das pessoas, além de maior adequação, possui maior durabilidade, preparando os treinandos, de maneira continuada, para o desenvolvimento das estratégias organizacionais.

Em menor grau de complexidade do que a análise das competências, o levantamento de necessidades de treinamento, utiliza-se da análise da tarefa para determinar as necessidades de treinamento de funcionários comparando seu desempenho real com o requerido pela tarefa.

A meta da análise da tarefa é identificar os conhecimentos e habilidades necessários para a realização mais competente possível da tarefa em estudo (DESSLER, 2003).

Um das medidas mais importantes do levantamento de necessidades de treinamento é obtida pela avaliação da diferença entre o ponto de eficiência onde as pessoas estão em comparação com o ponto onde elas deveriam estar (KROEHNTER, 2001).

A análise da tarefa parece ter mais sentido quando se fala em treinamento de cunho operacional relacionado à funções estancas da organização.

A análise da tarefa, pode envolver ainda a descrição de cargos e especificação de atividades, avaliando-se a competência do empregado, necessária ao desempenho superior do trabalho, a descrição dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) necessários ao cargo, certamente oferecerá indicadores valiosos para se avaliar a comparação da descrição da tarefa com sucessos em sua realização (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003), a descrição dos CHAs deve ser utilizada para que delas se derivem as atividades de composição da tarefa.

Nesse sentido, a análise da tarefa aproximar-se-ia do conceito de competência anterior, de maior abrangência, sem contudo confundir-se com ele.

A análise da tarefa fornece indicadores efetivos sobre o desempenho dos empregados, nas funções para as quais a empresa os determinou como responsáveis, sua análise adequada aponta como deve ser dimensionado o treinamento.

A condução de treinamentos no ambiente das organizações deve passar por uma cuidadosa análise das diferenças individuais das pessoas que serão treinadas (MILKOVICH, 1997).

Teixeira (1999) sinaliza que resultados superiores nos programas de treinamento quando são desenhados para alcançar não somente as necessidades da organização, mas também as necessidades individuais dos participantes, de forma a relacionar o programa com elementos de motivação interna do participante.

Deve-se avaliar quais funcionários precisam do treinamento, se há entre eles pessoas que por alguma razão não querem fazer o treinamento. Identificar as características de formação que permeiam o grupo, quais seus referenciais culturais e socioeconômicos e quanto eles podem influenciar positiva ou negativamente o programa de treinamento.

Esses elementos são de grande relevância para o desenho do programa. Um adequado perfil do grupo que se pretende treinar pode apoiar amplamente o resultado final do treinamento, pois a admissão planejada de suas características no escopo do treinamento, pode potencializar os resultados do programa de treinamento eliminando possíveis fontes de conflito (TEIXEIRA, 1999).

DeCenzo e Robbins (1999) recomendam que quando se analisa as pessoas para o levantamento de necessidade de treinamento deve se fazer as perguntas: a lacuna de desempenho pode ser suprida com uma ação de treinamento? Há outra ação de desenvolvimento capaz de solucionar o problema de forma mais adequada?

Estas perguntas feitas na dimensão dos empregados, que são candidatos ao programa de treinamento, orientam como a condução do programa pode ser melhorada.

É preciso lembrar que se o *gap* de desempenho se dá em razão de baixa capacidade do grupo ou da pessoa, o treinamento será eficaz, porém, se razão do baixo desempenho ocorre porque o funcionário é pouco motivado ou não detém ferramentas necessárias a realização do trabalho, provavelmente o treinamento não produzirá os efeitos desejados (DeCENZO; ROBBINS, 1999).

A empresa deve selecionar os candidatos ao treinamento baseada na descrição de cargos ou competências que aponte afinidade com o programa de treinamento a ser realizado. Os participantes do treinamento devem estar relacionados com as necessidades verificadas e terem capacidade suficientemente representativa para, a partir do treinamento, produzir resultados que ajam sobre o foco do problema identificado no levantamento de necessidades.

### **3.2 Elaboração e implantação do treinamento**

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), o sucesso de um programa de treinamento depende mais da capacidade de utilizar as informações obtidas no processo do levantamento de necessidades do que de sua elaboração e implementação em si.

Os mesmos autores sugerem que se considere, na elaboração do treinamento, quais os objetivos a serem alcançados pelo treinamento, o nível de motivação dos treinandos e as características dos instrutores. Milkovich e Boudreau (2000) acrescentam que a elaboração do treinamento deve contemplar a indicação das características do ambiente.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) sinalizam que a elaboração do treinamento deve estar totalmente baseada no levantamento de necessidades, pois do contrário a definição de objetivos pode estar incorreta, os princípios de aprendizagem observáveis podem estar incorretos, os instrutores podem ser escolhidos sem considerar as premissas necessárias a sua capacitação, os autores evidenciam o forte senso de dependência que a elaboração do treinamento tem com o levantamento de necessidades do treinamento.

Os objetivos instrucionais de um programa de treinamento devem ser descritos de forma suficientemente clara, permitindo que ao final do programa se identifique o quanto dos objetivos foram cumpridos.

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os objetivos devem ser escritos de forma a proporcionar informações que melhorem as futuras decisões, devem ser mensuráveis e definir as habilidades, conhecimentos ou atitudes que serão adquiridos no treinamento.

Mager, observa que:

[...] antes de se preparar a instrução, antes de selecionar os procedimentos instrucionais, o material ou o assunto, é importante ser capaz de estabelecer com clareza exatamente quais são os resultados que se pretende obter. Uma formulação clara dos objetivos instrucionais fornecerá uma base segura para escolher métodos e materiais instrucionais e para selecionar os meios de avaliar se o treinamento terá êxito ou não (MAGER, 1977, p. 70).

Para este autor, objetivos são descrições de resultados almejados, descrevem os padrões de desempenho que se espera que um grupo de alunos alcance ou ultrapasse e é preciso que o desempenho e os itens do teste, que o avalia, sejam adequados aos itens do objetivo.

Mager (1977) elenca uma série de passos que podem ser seguidos para a definição de objetivos claros de treinamento, segundo ele, sendo seguidos esses passos há elementos suficientes que apóiam a mensuração dos objetivos de ensino, são eles:



- Observar o desempenho enunciado no objetivo, para isso o objetivo deve fazer menção a algum desempenho mensurável posteriormente.
- Observar se o desempenho é um propósito principal ou um indicador, já que há objetivos que podem ser chamados de propósito principal, pode-se dizer que é a razão pela qual o objetivo foi escrito, e ele deve estar explícito nos objetivos para que possa ser mensurado.
- Se o desempenho é um indicador deve se observar o propósito principal, se o desempenho é o propósito principal deve se observar se é implícito ou explícito.

Deve-se comparar o indicador com o propósito principal para se verificar se há aderência entre eles, para isso é necessário que o objetivo principal esteja suficientemente claro. Em se tratando de objetivos implícitos deve-se acrescentar indicadores de mensuração para os objetivos.

Ao incluir indicadores, os objetivos devem ser testados e ter facilidade de verificação, além de estar necessariamente incluído no repertório dos alunos.

Havendo uma boa definição de objetivos do treinamento que reflete as exigências evidenciadas no processo do levantamento de necessidades de treinamento, é preciso considerar que há condições apoiadoras para a realização do treinamento (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Estas condições podem ser resumidas observando-se a capacidade de aprendizagem do treinando, motivação dos treinandos, o ambiente de realização do treinamento e a capacitação dos instrutores.

O programa de treinamento deve ser programado para uma clientela de determinado nível, deve-se então testar a capacidade dos treinandos para que se tenha deles um perfil médio, assim é necessário avaliar seu nível de conhecimentos e habilidades necessários para absorver o que será apresentado no treinamento. Agrupar treinandos, segundo seu nível médio de conhecimentos anteriores relativos ao treinamento, pode auxiliar a efetividade do treinamento para todo o grupo (BOHLANDER, SNELL; SHERMAN, 2003).

A respeito da motivação dos treinandos, Milkovich e Boudreau (2000), afirmam que provavelmente a principal motivação que o treinando precisa ter, é a vontade de mudar seus comportamentos e resultados no trabalho.

Milkovich e Boudreau (2000) consideram que elementos como a fixação de metas, o reforço ao treinamento, a consideração da expectativa dos treinandos e o investimento da organização no desenvolvimento da confiança dos treinandos apóiam sua motivação para o programa de treinamento.

Noe (1986) *apud* Abbad (1999) acredita que um ambiente favorável afeta direta e positivamente, a motivação para aprender, a motivação para transferir e os resultados do treinamento, entre os quais a transferência. Ambiente neste sentido é entendido como as condições gerais do local de trabalho do participante.

Ainda no contexto do planejamento do treinamento, os instrutores devem ser selecionados segundo a definição dos objetivos instrucionais e as características gerais da clientela. As características gerais passam pelo conhecimento sobre o assunto que é objeto do treinamento, programação do treinamento tendo como base os objetivos estabelecidos, responsividade em relação aos treinandos, capacidade de criação de interesse, senso de humor, clareza de instruções dadas e entusiasmo com o programa (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Finalmente é preciso que o planejamento do treinamento considere aspectos operacionais como divulgação de horários e datas, instalações e equipamentos necessários (ABNT, 2001).

Conhecendo-se o planejamento do treinamento, passa-se aos conteúdos relativos a implementação do programa.

A implementação do programa realiza-se como meio de tornar concreta a ação que se iniciou desde o levantamento das necessidades de treinamento até a fase de planejamento e elaboração de seus objetivos instrucionais.

O levantamento de necessidades de treinamento origina os objetivos instrucionais. A partir destas duas informações, define-se a forma de implementação do treinamento.

Conforme Dessler (2003), as formas de implementação do treinamento podem ser o treinamento no trabalho, o treinamento por simulação, treinamento a distância (em modalidades como vídeo-conferência, treinamento computadorizado, via cd-rom ou internet).

Os propósitos a que se destinam o treinamento podem ser a alfabetização de parte do corpo funcional, o desenvolvimento de senso de valores da organização, a capacidade de relacionamento com a diversidade na empresa ou mesmo o trabalho em equipe.

Dessler (2003) destina especial atenção ao treinamento gerencial, que pode ser implementado na forma *on the job* com a rotação de gerentes em diversas áreas, o treinamento em ação, a utilização de métodos de estudo de caso, de jogos de empresas, participação em seminários externos. Para o autor estes, programas podem contar com apoio de universidades externas.

A opção por uma ou outra forma de implementação se dá em função dos elementos identificados no processo do levantamento de necessidades de treinamento e da definição dos objetivos instrucionais.

Após a implementação do treinamento, entender o quanto da ação de treinamento gerou efetivo resultado é fundamental no direcionamento de novos treinamentos; dessa forma, a avaliação dos resultados dos programas de treinamento surge como necessidade de monitoramento da estratégia de desenvolvimento da organização.

### **3.3 Avaliação de programas de treinamento**

A mensuração de resultados e de indicadores de práticas vinculadas às ações de desenvolvimento de recursos humanos, em especial do treinamento, tem sido alvo de crítica por alguns autores e de incentivo por outros.

Com o objetivo de introduzir a discussão, sem torná-la extensa, é válido conhecer brevemente a polarização de conceitos no tocante a mensuração em gestão de recursos humanos. Para isso serão utilizados três autores: Pfeffer (1997), Ulrich (1997) e Fitz-enz (2001).

Dentre os críticos da mensuração em gestão de recursos humanos está Pfeffer (1997), explicando que as organizações voltaram-se para a mensuração em razão da pressão dos mercados para demonstrar eficiência em custos.

Pfeffer (1997) posiciona-se contra a tentativa de se mensurar as práticas de recursos humanos em razão das dificuldades de se relacionar os comportamentos humanos com os resultados operacionais das organizações. Seu ponto de vista se fortalece principalmente em razão de que as medidas utilizadas tenham sido aprendidas, em comparação e por aproveitamento, de cálculos de eficiência contábil e financeira, sendo assim inapropriados para oferecer medidas de eficiência em gestão de recursos humanos. Em sua

visão as medidas utilizadas não são as melhores, sendo muitas vezes, apenas as mais fáceis. O autor atenta principalmente para o fato de que os custos das práticas de recursos humanos surgem rapidamente e que seus resultados se dão no longo prazo.

O autor observa que é preciso discutir o *status* de gestão de recursos humanos pois, por comparação, investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) não são interrompidos porque são vistos como sustentabilidade da organização, em contrapartida investimentos em recursos humanos são vistos como fonte de despesas. O autor pondera que sem gestão de recursos humanos não há como sustentar estrategicamente P & D.

Para finalizar, Pfeffer (1997) afirma que recursos humanos devem ser vistos como uma fonte de vantagem competitiva e não como um portfólio da empresa, que precisa de avaliação para que seja permitido, aos gestores, negociá-lo separadamente como unidade dissociada.

Em contrapartida, Ulrich (1997, p. 1), afirma que “não se pode gerenciar o que não se pode medir” num sentido em que a mensuração se torna instrumento de gerenciamento estratégico dos recursos humanos da empresa, devendo ser capaz de representar o valor adicionado pelos funcionários, na rentabilidade e no desempenho geral da empresa.

Para Ulrich (1997), numa reunião de gestão em uma organização qualquer, habitualmente o gestor de recursos humanos, confrontado por gestores comerciais ou financeiros, que apresentam indicadores objetivos de suas medidas de eficiência, se vêem obrigados a falar de forma abstrata e conceitual sobre elementos intangíveis como, a moral dos empregados, sua rotatividade e comprometimento, dentre outros. Em sua visão, é necessário que recursos humanos preencha seu papel no negócio, e para isso “conceitos precisam ser substituídos por evidências, idéias por resultados, e percepções por avaliações” (ULRICH, 1997, p. 1).

O mesmo autor demonstra por meio da pesquisa *Society for Human Resource Management (SHRM)* que a utilização de melhores práticas de recursos humanos impactou positivamente os resultados de indicadores objetivos, tais como valor das ações dividido pelos ativos, índice de produtividade, valor das ações e vendas. Em sua visão, evidenciar este tipo de resultado apóia a importância estratégica da gestão de recursos humanos na organização.

Influenciado por Ulrich (1997), Fitz-enz (2001) considera que é válido alegar que os fatores distintos de conhecimento, habilidade e esforço humanos afetam os resultados das ações de uma empresa.

Para Fitz-enz (2001), a capacidade intelectual das pessoas constitui-se em um catalisador do capital tangível da empresa. Para que haja maximização da capacidade de retorno de investimento realizado em capital humano, é preciso compreender como ele interage com as demais formas de capital e, principalmente, como o capital humano influencia positivamente os resultados dos demais capitais.

De sua perspectiva, para que haja alavancagem do retorno sobre o investimento em capital humano, é preciso que as organizações empreendam ações apoiadoras, tais como desenvolvimento e treinamento, comunicação, remuneração e gerência. Nas pesquisas do autor, o treinamento é visto pelos funcionários como uma forma de obter maiores rendimentos, melhorar sua satisfação no trabalho e como instrumento para auxiliá-los a oferecer maiores resultados à empresa.

Fitz-Enz (2001, p.3) observa que “uma vez que, hoje em dia, os custos de pessoal podem exceder a 40% dos custos de uma empresa é essencial medir o retorno sobre o investimento em capital humano”.

Para este autor, sem medições não se pode prognosticar informações em torno de desempenho, identificar destinação de recompensas, atuar sobre necessidades de incentivo. Para ele as medidas devem ser utilizadas para subsidiar decisões em torno de alocação de recursos.

Em torno do que se apresentou, não há o objetivo de esgotar a discussão, especialmente por não se tratar do foco deste trabalho. Apesar de evidenciar-se a dificuldade de mensuração das práticas de recursos humanos, a pressão por eficiência, custos e produtividade instalada no sistema econômico parece ter resolvido a questão da oportunidade de realizar-se ou não as mensurações de resultados.

Tornou-se obrigatório que todas as áreas e pessoas na organização sejam capazes de demonstrar sua capacidade de agregação de valor, dessa maneira, enfrentar a necessidade de mensuração de sucesso das práticas de recursos humanos e no que interessa a este estudo, os resultados de treinamento, estabelece-se como necessidade.

Em continuidade, passa-se a discussão das medidas de avaliação de treinamento. Como forma de definição Hamblin (1978, p. 21) sumariza o conceito de avaliação de treinamento como “qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”. A avaliação pode ser considerada como elemento constitutivo da cadeia

de ações do treinamento, agindo no sentido de oferecer informações para seu processo de melhoria.

Hamblin (1978) enfrenta brevemente a discussão quanto à oportunidade de avaliar-se ou não programas de treinamento. Para ele a atividade de avaliação é inerente ao ser humano e sua prática segue como decorrência de qualquer outra atividade para a qual se despendeu algum tipo de investimento. Para este autor, a pergunta cabível no tocante a este tema gira em torno de como o programa de treinamento pode ser melhor avaliado. Como se devem estabelecer os critérios de avaliação, quais métodos de avaliação se podem utilizar e principalmente, como seus resultados podem influenciar a melhoria da qualidade do treinamento.

Para Hamblin (1978), a finalidade da avaliação é o controle. Neste caso, o controle deve ser visto como forma de administração do treinamento em que se coletam e analisam informações a respeito deste, para instrumentalizar a tomada de decisão, reprogramando-o e preferencialmente, aproximando-o dos objetivos que motivaram sua realização.

A mensuração de resultados dos programas de treinamento decorre da preocupação sobre a aplicabilidade na atividade profissional do que é aprendido em cursos de educação executiva. Além disso, por meio da mensuração, é preciso discutir a sustentabilidade de seus efeitos e repercussões (DUTRA; OLIVEIRA; GOUVEIA, 2002).

As instituições que contratam esse tipo de serviço estão interessadas em garantir a aplicação dos saberes que o participante adquiriu, de maneira preferencialmente imediata, em sua atividade profissional, e quanto desse aprendizado pode perdurar ao longo do tempo.

Na mesma linha, Salas e Cannon-Bowers (2001) observam que existe uma inquietação por parte das organizações quanto a assertividade do investimento realizado em treinamento. Os autores consideram que este investimento precisa ser justificado pela performance organizacional, refletido em resultados como aumento de produtividade, lucros, ou mesmo ampliação de participação de mercado. Os autores consideram que o questionamento das organizações se ampliará, exigindo a demonstração objetiva do retorno de capital investido nos resultados da organização.

Para DeCenzo e Robbins (1999), o processo de treinamento deve ser avaliado para se mapear o quanto sua contribuição foi capaz de se incorporar ao alinhamento estratégico da organização.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento das competências de uma organização ocorre por meio de múltiplos processos de aprendizagem. Por intermédio de educação formal e continuada, conhecimentos teóricos, informações, conhecimentos sobre procedimentos são transmitidos para o indivíduo. A experiência profissional e a experiência social traduzem esse conhecimento para a prática das organizações, num processo de aprendizagem em que o conhecimento começa a se transformar em competências.

Sinais dessa transformação podem ser demonstrados por meio das mudanças verificadas na economia e no tipo de trabalho que as empresas realizam, indicando que haverá profundas transformações na força de trabalho. Este novo cenário exigirá pessoas cada vez mais preparadas. Desta forma, torna-se essencial investir na articulação de programas de treinamento que sejam capazes de instrumentalizar as empresas para esta nova realidade.

O investimento em treinamento é uma constante e, num mercado de alta concorrência que pressiona as organizações por eficiência, compreender como se dão seus resultados passa a ser tão relevante quanto a própria realização do treinamento.

Nesse sentido, o investimento em capacitação assume especial relevância no aspecto do desenvolvimento de estratégias competitivas.

Do exposto concluiu-se que através dos programas de treinamento pode-se instrumentalizar a empresa e os profissionais para a realidade dos mercados e apoiar o desenvolvimento de capacidades humanas que estabelecerão a vantagem competitiva sustentável da organização.

Compreende-se que as organizações lutam constantemente para obter competências e que há múltiplos processos pelos quais elas desenvolvem essas competências, processos estes assegurados pelo treinamento.

## BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G. **Um modelo de Avaliação do Impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília, Brasília: 1999.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 10015**. Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento, Rio de Janeiro, 2001.

BASTOS, A.V.B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26. n.4, p. 87 – 102, out/dez. 1991.

BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Thomson, 2003.

BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de Medidas de Avaliação de Treinamento. **Enanpad**, 23. Florianópolis: 2000. Ri de Janeiro: ENANPAD. 1 Cd Room: 2000.

BOYDELL, T.H. **Una guía a la identificación de necesidades de adiestramiento**. Londres: Baciell, 1972.

BYHAN, W.C. Changing supervisory and managerial behavior: II. **Training and Development Journal**, 1977, v. 31, p. 10-16.

CASCIO, W.F. **Managing Human Resources**. New York: McGraw Hill, 1995.

DAVENPORT, T. H.; DELONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, 1998, p. 43-57.

DeCENZO, D.; ROBBINS, S. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Alfredo Barcellos Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro. LTC, 1999.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Cecília Leitão Oderich. São Paulo. Pearson, 2003.

DUTRA, J. S. “Desenhando Programas de Desenvolvimento a partir da identificação de competências essenciais” pp 136-147. In EBOLI, M.. **Coletânea Universidades Corporativas** – Educação para as Empresas do Século XXI, São Paulo: Schmukler, 1999.

DUTRA, H. F. O.; OLIVEIRA, P. A. S.; E GOUVEIA, T. B. Avaliando a Qualidade de Serviço numa Instituição de Ensino Superior. Anais: **ENANPAD**. Rio de Janeiro, ENANPAD, 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In DUTRA, J.S. (Coord.) **Gestão por Competências**: um modelo avançado de gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.



\_\_\_\_\_. **Competências** – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna, São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. **Coletânea Universidades Corporativas** – Educação para as Empresas do Século XXI, São Paulo: Schmukler, 1999.

FITZ-ENZ, J. **Retorno do Investimento em Capital Humano**. Tradução de Celso Roberto Páscoa. São Paulo: Makron Books, 2001.

FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR. M.M. (Coords.). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, I. A. BORGES - ANDRADE, J. E. Os efeitos do treinamento no desempenho individual e organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 3 jul./set. 2004.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: **Gestão Do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMBLIN, A.C. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

KROEHNERT, G. **Instruções Básicas para Treinamento em Empresas**. Tradução de Reinaldo Guarany. São Paulo: Manole, 2001.

MAGER, R.F. **Medindo os Objetivos de Ensino** ou “conseguiu um par adequado?”. Tradução de Maria Ângela Almeida, Porto Alegre: Globo, 1977.

MEISTER, J C. **A gestão do Capital intelectual através das universidades corporativas**. Tradução: Maria Claudia S. R. Ratto. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVITCH, G. **Human Resource Management**. Chicago, Irwin, 1997.

MILKOVITCH, G. T; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NOBREGA JUNIOR, F. **O impacto de Cursos Comportamentais no fator Liderança da pesquisa de Clima e da Avaliação de Desempenho de uma Instituição Financeira**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

NOGUEIRA, P.R. **Identificação das Necessidades de Treinamento: Um estudo sobre os efeitos da posição hierárquica**. 1980. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., M. de M. “Competências essenciais e conhecimento na empresa páginas” In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**, integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PERRENOUD, P. et al. **Formando Professores Profissionais**. Quais Estratégias? Quais Competências. Porto Alegre: Artmed: 2001.

PFEFFER, J. “Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of human resources with the ideas of accounting and finance” **Human Resource Management**, v.36, n.3: 357-365, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. “The core competence of the corporation”. **Harvard Business Review**, Boston, v.68, n.3: 79-91, maio/jun. 1990.

QUINN, J. B; ANDERSON, P; FINKELSTEIN, S. “Gerenciando o Intelecto profissional, obtendo o máximo dos melhores” In: ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Futura, 2000.

RUAS, R. “Desenvolvimento de Competências Gerenciais” In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**, integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHÖN, D. **Educando o Profissional Reflexivo** um novo design para o ensino e a aprendizagem. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SENGE, P. M. **Fifth Discipline**. The Art And Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1994.

SHOEMAKER, P.J.H; AMIT, R. The competitive Dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures, In: DAY, G.S.: REIBSTEIN, D.J. Ed. **Wharton on dynamic competitive strategy**. New York: John Wiley, 1997.

SILVA, M.E. **Relações Entre Impacto do Treinamento e Estratégia Empresarial**: O Caso Eletronorte. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

SPENDER, J. “Gerenciando Sistemas de Conhecimento”. In: FLEURY, M. T; OLIVEIRA JR. M. de M. **Gestão Estratégica do Conhecimento**, integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

STAMMERS, R; PATRICK, J. **Psicologia do Treinamento**. Tradução de Eduardo d’ Almeida. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

TANENBAUM, S. I.; YUKL, G. Training and development in work organizations. **Ann. Rev. Psychol, Palo Alto**, n.43, p. 399 – 441, 1992.

TEIXEIRA, J.E. (1999). T & D e as Relações Sociais. In: BOOG, Gustavo . **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999.

TURRA, G. et al. **Planejamento de Ensino e Avaliação**. Porto Alegre: Emma, 1975.

ULRICH, D. “Measuring human resources: An overview of practice and prescription for results”. **Human Resource Management**, New York, v. 36, n. 3: 303-321, Fall 1997.

VERGARA, S. C. Universidade Corporativa: a parceria possível entre empresa e a universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 34, n.5, p. 181-188, set./out. 2000.

ZEMKE, R. ZEMKE, S. Putting Competences to Work. In: BOHLANDER, A.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução de Maria Lúcia G. Leite. São Paulo: Thomson, 2003.