

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC/SP**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO
COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU
(ESPECIALIZAÇÃO) MAGISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR**

MARISA ZECCHIN

**EDUCAÇÃO – UM PILAR ESTRATÉGICO
EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UM ESTUDO DE
CASO**

**SÃO PAULO
2010**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC/SP**

**COORDENADORIA GERAL DE ESPECIALIZAÇÃO,
APERFEIÇOAMENTO E EXTENSÃO
COGEAE**

**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS – GRADUADOS: LATO SENSU
(ESPECIALIZAÇÃO) MAGISTÉRIO DO ENSINO SUPERIOR**

MARISA ZECCHIN

**EDUCAÇÃO – UM PILAR ESTRATÉGICO
EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UM ESTUDO DE
CASO**

Projeto de Pesquisa apresentado como exigência parcial para obtenção do título de **ESPECIALISTA, no Programa de Estudos Pós-Graduados: Lato Sensu (Especialização) Magistério do ensino superior**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Maria Celina Teixeira Vieira.

**SÃO PAULO
2010**

AGRADECIMENTOS

Prof^a. Dr^a. Maria Celina Teixeira Vieira que, com sua orientação competente, norteou meu processo de produção, possibilitando meu crescimento profissional e pessoal.

Mariana Scaboro, Giscard Schmidt e Franscine Barros, que me forneceram materiais para análise e estiveram sempre disponíveis para todos os esclarecimentos que busquei.

Sonia Maria Chaves Mendes, pela amizade e suporte que facilitaram meu entendimento dos eventos históricos contidos nessa monografia.

RESUMO

ZECCHIN, Marisa. Educação – Um Pilar Estratégico – Educação Corporativa – Um Estudo de Caso 2010. 99 f. Monografia apresentada ao **Programa de Estudos Pós – Graduação: Lato Sensu (Especialização) Magistério do Ensino Superior**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, 2010.

As mudanças profundas que afetaram a sociedade nas últimas décadas demandaram do homem uma nova avaliação de seu papel e de sua contribuição nas esferas pessoal, social, econômica e de trabalho. Para que cada indivíduo pudesse crescer e fortalecer sua empregabilidade, tornando-se multifuncional, ele teve que investir em seu auto-desenvolvimento. As empresas, por sua vez, têm dado sua contribuição para a capacitação de seus funcionários, através da criação de sistemas de Educação Corporativa, para guiá-los em direção ao seu desenvolvimento. Essa monografia procura analisar a importância da Educação Corporativa para o desenvolvimento das competências dos funcionários que são medidas na avaliação anual de desempenho de uma empresa multinacional na área de saúde. Será feita a análise da relação entre os treinamentos realizados por quatro divisões da empresa selecionada, e as competências medidas na avaliação anual de desempenho, bem como dos requisitos para a participação dos colaboradores nos treinamentos realizados, pois acreditamos que educar o profissional de saúde é uma premissa fundamental para o trabalho empresarial competente. Por meio de uma pesquisa bibliográfica, de traço exploratório, na forma de um Estudo de Caso, caminharemos para dissertar primeiramente sobre conhecimento e competências, e posteriormente sobre desenho e implementação de treinamentos, pois o conhecimento que cada indivíduo traz para a organização, aliado ao conhecimento disseminado por canais formais, deve ser continuamente reconstruído, para que as competências pessoais sejam valorizadas, e as competências organizacionais possam interagir com essas, de forma a alcançar os objetivos estratégicos das organizações.

PALAVRAS - CHAVE: Conhecimento, Competências, Aprendizagem, Educação Corporativa, Treinamento, Avaliação de Desempenho

ABSTRACT

ZECCHIN, Marisa. Education – A Strategic Pillar - Corporate Education – A Case Study 2010. 99 f. Monografia apresentada ao **Programa de Estudos Pós – Graduação: Lato Sensu (Especialização) Magistério do Ensino Superior**, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, 2010.

The deep changes that affected society in the last couple of decades required men re-evaluated their roles and contribution, in personal, economic and professional scenarios. In order to improve and strengthen his employability, each individual had to invest on his self-development. And, organizations have given their contribution to broaden their employees' capability by creating Corporate Education systems to guide their associates towards their development. This monography aims at analyzing the importance of Corporate Education for the development of employees' competences, that are measured in the annual performance evaluation of a selected health care company. It will also analyze the relation between training sessions offered by four divisions of the selected company and the competences measured in the annual performance evaluation, as well as the requirements for associates' participation in the training sessions, as we believe that educating health care professionals is a fundamental premise for a competent organizational work. And, through a bibliographic research, of exploratory nature, in the form of a Case Study, we will write about knowledge and competences and also about the design, implementation and evaluation of training sessions, as we believe that the knowledge each individual brings to the organization, when associated with the formal knowledge disseminated through formal organizational channels, must be continually recreated. Additionally, personal competences should be valued and should interact with core competences in order to reach the strategic objectives of the organizations.

Key words: Knowledge, Competences, Learning, Corporate Education, Training, Annual Performance Evaluation

Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo Da Vinci

SUMÁRIO

Introdução	08
<u>Capítulo 1.</u> Conhecimento e Competências – o pilar estratégico das organizações	
1.1. A força do conhecimento	12
1.2. O conhecimento e as aproximações nas relações humanas	16
1.3. O conhecimento como combustível empresarial	19
1.4. As competências como expressão dos indivíduos	27
<u>Capítulo 2.</u> Educação Corporativa para a capacitação competente	
2.1. Aprender – a escolha do caminho	45
2.2. Capacitação e Treinamento – a alternativa viável	55
2.3. Treinamento – Evolução	58
2.4. Analisar = Diagnosticar as necessidades de treinamento	61
2.5. Planejar = Programar o treinamento	63
2.5.1. Passo a Passo do Planejamento	64
2.5.2. Metodologia do Treinamento	67
2.6. Fazer = Executar o Treinamento	69
2.7. Avaliar = Analisar os Resultados do Treinamento	70
2.7.1. Modelos de Avaliação	71
<u>Capítulo 3.</u> Treinamento na prática – Um Estudo de Caso	
3.1. O cenário econômico dos anos 30	75
3.2. A empresa e seus treinamentos	80
3.3. Capacitação de Funcionários e Percepções	82
Considerações finais	91
Referências	94

INTRODUÇÃO

As mudanças profundas que afetaram a sociedade nas últimas décadas demandaram do homem uma nova avaliação de seu papel, e, principalmente, do valor de sua contribuição nas esferas pessoal, social, econômica e do trabalho. Novas tecnologias agilizaram o mundo vertiginosamente e facilitaram a veiculação das informações entre os indivíduos, sem que esses estivessem preparados para tal.

O mundo do trabalho reformulou suas práticas e aqueles que compreenderam o novo cenário de mudanças que se apresentou, procuraram se adaptar à nova realidade. Dentro de um mundo globalizado, a produção se flexibilizou, os cargos foram reestruturados e os funcionários se tornaram multifuncionais e polivalentes. As estruturas empresariais foram drasticamente reduzidas, como única solução para sua sobrevivência, e cada empresa colocou nas mãos de seus colaboradores parte da responsabilidade sobre seu desenvolvimento. E para que isso fosse factível, cada um teve que aprender a investir em seu auto-desenvolvimento. Como isso não era o bastante, aliada à essa medida, as empresas têm dado sua contribuição, oferecendo treinamentos diversos para que a educação profissional de seus colaboradores também se adapte às necessidades organizacionais, com o desenvolvimento das competências que melhor se adequem à obtenção dos resultados empresariais requeridos. Aranha (2006) cita o professor José Carlos Libâneo, que explica :

(...) educar (em latim educare) é conduzir de um estado ao outro, é modificar numa certa direção o que é suscetível de educação. O ato pedagógico pode, então, ser definido como uma atividade sistemática de interação entre seres sociais, tanto no nível intrapessoal como no nível da influência do meio, interação essa que se configura numa ação exercida sobre sujeitos ou sobre grupos de sujeitos, visando provocar neles mudanças eficazes que os tornem elementos ativos desta própria ação exercida. (LIBÂNEO apud ARANHA,2006, p.31-32)

Sendo assim, dentro do universo empresarial, cabe a cada profissional evoluir permanentemente, através da renovação de seu conhecimento, evitando sua obsolescência e mantendo, desta forma, seu potencial de empregabilidade, um dos grandes desafios do mundo do trabalho na atualidade. E, dentro de seu segmento de atuação, em um mercado ferozmente competitivo, cada empresa que

produz e comercializa produtos, tem que pensar não somente no aprimoramento de seus clientes, mas principalmente de seus funcionários.

Para que o objetivo de educar os colaboradores seja alcançado, muitas empresas têm migrado para a Educação Corporativa, pois esta tem força estratégica para uma gestão empresarial de sucesso. Sendo assim, o conceito de desenvolvimento contínuo começa a ser aceito pelos profissionais, como ação fundamental para seu crescimento. Como afirma Eboli (2004):

A postura voltada à aprendizagem contínua e ao autodesenvolvimento é um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento de indivíduos talentosos e competentes. Cabe às organizações, entretanto, criar um ambiente favorável para sua manifestação. (EBOLI, 2004, p.44)

Na área de saúde, cujo consumidor final é o paciente fragilizado por doenças que o acomete e que depende dos profissionais de saúde e dos produtos disponíveis no mercado para sua recuperação, a responsabilidade das empresas aumenta na medida em que elas traçam como um de seus objetivos, se estabelecer com base em princípios éticos em um mercado em constante mutação. Portanto, educar o profissional de saúde também é uma premissa fundamental para que o trabalho de comercialização dos produtos complete seu ciclo de forma digna. Cabe aqui enfatizar que cada empresa que surge na área de saúde deve ter plena consciência de sua responsabilidade social, ao lidar com as oscilações de saúde de seus consumidores. Desta forma, para que os profissionais da saúde sejam bem preparados, há que se desenvolver funcionários capacitados para otimizar os benefícios dos produtos de alta tecnologia atualmente disponíveis no mercado

Para que a capacitação de funcionários seja eficaz, há que se analisar quais são suas competências individuais que vão agregar valor às organizações, e desenvolvê-las através dos instrumentos que a educação corporativa oferece. Levando isso em consideração, o objetivo geral do nosso trabalho é analisar a importância da educação corporativa para o desenvolvimento das competências dos funcionários, que são medidas na avaliação de desempenho de uma empresa multinacional na área de saúde. E, para mergulhar nesse estudo, nos guiaremos pelos objetivos específicos que visam analisar a relação entre os treinamentos realizados por quatro divisões da empresa selecionada e as competências medidas na avaliação anual de desempenho de seus colaboradores. Além disso, devemos analisar os pré-requisitos exigidos para a participação dos colaboradores nos

treinamentos realizados por 4 divisões de uma empresa multinacional na área de saúde.

O trabalho será uma pesquisa bibliográfica, exploratória, na forma de um Estudo de Caso, por ser o mais adequado para o problema proposto, que é analisar a relevância da educação corporativa para o desenvolvimento das competências que são medidas na avaliação anual de desempenho.

Ao dissertar sobre Estudo de caso, Yin (2005), explica que:

o estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos. (YIN, 2005, p.20)

No primeiro capítulo, nosso olhar estará voltado para o conhecimento dos indivíduos e o conhecimento organizacional, em suas diferentes manifestações. Também dissertaremos sobre as competências individuais e as competências empresariais na atualidade, considerando os conceitos e suas manifestações.

No segundo capítulo abordaremos a educação corporativa e mais especificamente os treinamentos, como meio de capacitação profissional. Abordaremos as três etapas dos treinamentos competentes, que são, o desenho, a implementação e a avaliação, como método de melhoria contínua. Por esse caminho, temos por meta sinalizar que as competências individuais, quando bem desenvolvidas, podem se alinhar às competências organizacionais, tornando-se um pilar estratégico do sucesso empresarial.

No terceiro e último capítulo mostraremos um breve cenário político e econômico dos anos 30, quando a empresa estudada chegou ao Brasil. Seleccionamos quatro divisões da empresa, para mostrar os treinamentos realizados de janeiro a setembro de 2010, para estudar a relação destes com as competências medidas na avaliação anual de desempenho, considerando os pré-requisitos para que os funcionários participem dos treinamentos.

Nossa base de pesquisa para conhecer as publicações nacionais e estrangeiras sobre educação corporativa englobou os sites da Universidade São Paulo, da Unicamp e o SCIELO (*Scientific Electronic Library Online*). A bibliografia selecionada para esse trabalho é diversificada e abrangente, e se divide em várias

áreas de análise. O tema escolhido também foi pesquisado nestas bases de dados acima referidas, não sendo encontrado nenhum trabalho com tal abordagem.

Partindo da premissa que o auto-desenvolvimento é fundamental para o sucesso das organizações, não podemos deixar de enfatizar que há um grande trabalho feito para que o desenvolvimento também seja alcançado via educação corporativa. E quando mencionamos educação corporativa, nos referimos não somente aos treinamentos oferecidos pelas divisões, mas também pelo leque de cursos oferecidos por Universidades locais e internacionais. Porém, para esse estudo, nos ateremos aos treinamentos oferecidos pelas divisões mencionadas.

Tudo isso posto, acreditamos que o conhecimento que cada indivíduo traz para a organização, aliado ao conhecimento formalizado através de canais tais como manuais e normas, entre outros, deve ser continuamente atualizado e reconstruído para que as competências pessoais sejam valorizadas e as competências organizacionais possam interagir com essas, de forma a alcançar os objetivos estratégicos das organizações, mantendo-as dinâmicas.

Isso significa acreditar que o conhecimento é o principal ativo estratégico da organização, e sua administração pode otimizar o desempenho organizacional. E, a administração desse ativo só será eficaz se for feita com um sistema de educação corporativa forte e competente.

CAPÍTULO 1

CONHECIMENTO E COMPETÊNCIAS O PILAR ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

1.1 A FORÇA DO CONHECIMENTO

O conhecimento tem sido uma preocupação essencialmente humana desde o início do mundo. A Bíblia explica que Adão e Eva foram expulsos do Paraíso e enviados para a vida terrena ao comerem o fruto proibido e conhecerem a diferença entre o Bem e o Mal. Carbone *et al* (2009) narram que a mitologia celta sinalizava para o saber e agir como conhecimento integrado que direcionava a vida desse povo no século XIV A.C.

Na Grécia, a *pólis* era o palco onde os homens narravam seus feitos na expectativa de que esses se tornassem não somente públicos, mas também fonte de inspiração para gerações posteriores.

Os autores se referem a Hannah Arendt, que explica que a *pólis* era um espaço de imperecibilidade, onde os homens contavam suas verdades e as justificavam por meio da oratória e do debate. A partir dessa realidade, Platão criou o conceito de conhecimento como "crença verdadeira justificada".

O conceito de conhecimento transitou pela História da humanidade sendo sempre retomado, aprofundado e explicado, justificando o desenvolvimento do homem na sociedade em seus feitos de glória e também em sua imersão nas trevas. Não somente para construir, mas também para destruir e demonizar, o conhecimento alicerçou as ações humanas, permeando não somente a vida do homem urbano contemporâneo, como também das sociedades mais primitivas.

O conhecimento pode ser definido como o ato e o efeito de abstrair ideia ou noção de alguma coisa, ou seja, é aquilo que o homem absorve de alguma maneira, através de informações às quais ele tem acesso, para um fim que pode ser determinado ou não. O conhecimento está geralmente associado à uma intencionalidade e pode ser aprendido como um processo ou produto.

Quando pensamos nas construções de teorias, por exemplo, o conhecimento surge como produto de aprendizagem, sendo então, resultado de um processo. Sendo assim, produto e processo estão associados.

Patrick Reany (1990) assim define conhecimento:

I define knowledge as a relation between two or more concepts, where concepts are mental objects. But these concepts do not exist apart from a conceptualizer, an intelligent being. Thus human knowledge is subjective and has no absolute meaning. However, we may postulate the existence of an all-knowing, eternal, perfect God that acts as an absolute standard of knowledge and truth, and though there are many reasons to do this, we must admit that any definition is both subjective and logically arbitrary (REANY, 1990, p.3) ¹

O autor explica que o conhecimento é uma invenção do homem e não pode ser considerado absoluto. Ele serve para oferecer uma caracterização metafórica e subjetiva do mundo. Sendo assim, o conhecimento é flexível, pois se o indivíduo mudar definições, ele certamente mudará a forma como o mundo se caracteriza.

Carbone *et al* (2009) citam Davenport e Pruzak para explicarem que dados são registros de fatos ou eventos isolados. Quando estes registros se agrupam de forma lógica, acabam se tornando informações. Estas, ao serem percebidas pelos indivíduos, impactam sobre eles, devido à sua relevância, ou modificam comportamentos. Os autores explicam que:

(...) o conhecimento pode ser visto como um conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema pré-existente. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, seja reconhecendo essas informações, seja integrando-as. (CARBONE ET AL, 2009, p.80).

Carbone *et al* (2009) também mencionam Berger e Luckman que explicam que o conhecimento é construído socialmente, quando o homem enfrenta

¹ Defino conhecimento como uma relação entre dois ou mais conceitos, onde os conceitos são objetos mentais. Porém, esses conceitos não existem sem um *Ser* que os conceitualize, um *Ser* inteligente. Sendo assim, o conhecimento é subjetivo e não tem significado absoluto. Entretanto, podemos postular a existência de um Deus perfeito, eterno, que tudo sabe, e que age como um padrão absoluto de conhecimento e verdade, e embora existam muitas razões para fazer isso, devemos admitir que qualquer definição de um padrão absoluto é subjetiva e logicamente arbitrária. (Tradução nossa)

problemas em seu cotidiano. Isso significa que os problemas levam o homem a questionar a realidade, transformando-a ao superá-los.

Spender (2010) define o dado como um sinal. Para ele:

(...) a informação é um sinal cujo significado pode ser procurado no sistema em que está incorporado, seja um sistema de informações, seja um sistema de prática coerente. Por definição, a informação está incorporada em um sistema hospedeiro e não pode tomar outra forma além da permitida por esse sistema. (SPENDER, 2010, pg. 39)

Morin (2000), por sua vez, assevera que “o conhecimento é a navegação em um oceano de incertezas, entre arquipélagos de certezas.”(MORIN, 2000, p.86).

Chiavenato (2009) afirma que o conhecimento é uma mistura de experiências vividas, valores, informações e discernimento dos indivíduos, e que criam uma estrutura tal que possibilita a avaliação e conseqüente vivência de novas experiências. Para ele:

(...) o conhecimento está na mente das pessoas. As pessoas transformam a informação em conhecimento, fazendo comparações, analisando as conseqüências, buscando as conexões e conversando com outras pessoas sobre informações recebidas. (CHIAVENATO, 2009, p.122-123)

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam o tema, explicando que a informação é um fluxo de mensagens e o conhecimento é criado por esse próprio fluxo, com base nas crenças daquele que detém a informação. Ao contrário das informações, o conhecimento está relacionado à ação. Segundo eles, é sempre conhecimento com alguma finalidade. Porém, enfatizam que a informação e o conhecimento são específicos dos contextos e também relacionais, porque dependem das situações e são criados a partir da interação entre os indivíduos. Os autores citam Berger e Luckmann (1966) ao afirmarem que “as pessoas que interagem em um determinado contexto histórico e social compartilham informações a partir das quais constroem o conhecimento social como uma realidade (...)” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.64)

A informação derrama luz sobre a interpretação dos eventos, mostrando significados e conexões até então invisíveis. É ela o meio para se construir o conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi :

(...) a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor. Essa compreensão enfatiza que o conhecimento está essencialmente relacionado com a ação humana. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.64)

Barreto (2002), outro autor que disserta sobre o tema, define informação como “estruturas simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade”. (BARRETO, 2002, p.1). Ele explica que a assimilação da informação é um processo de interação entre o indivíduo e a informação em si, e que resulta em uma modificação do estado cognitivo do indivíduo, produzindo conhecimento. Ele afirma que:

Aceitamos que conhecimento é uma alteração provocada no estado cognitivo do indivíduo. É organizado em estruturas mentais por meio das quais o sujeito assimila o meio. Conhecer é um ato de interpretação, uma assimilação das informações pelas estruturas mentais do sujeito que percebe o meio. A produção ou geração de conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo através de sua competência cognitiva, ou seja, uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado. (BARRETO, 2002, p.1)

O autor completa seu pensamento, comentando que o conhecimento é um processo onde as informações se potencializam e seu fluxo se completa com a assimilação da informação por parte do indivíduo.

Stenmark (2001) também escreve sobre o relacionamento entre estas instâncias, explicando que a informação pode ser tangível tal como objetos que estão fora da mente do indivíduo, e assevera que o conhecimento é uma entidade que algumas pessoas interpretam como objeto, e outros como interpretação ou representação. Segundo ele:

(...) the value of any given piece of information does thus reside in the relationship between the user and the information. On its own, the information is useless. Consequently, the same objective information may result in

different subjective meanings and values. (STENMARK, 2001, p.4)²

Para esse autor, a informação geralmente é interpretada à luz do conhecimento anterior do indivíduo, alterando o conhecimento já existente, enriquecendo-o e abrindo novas possibilidades para ações. Para ele, enquanto a informação está mais atrelada a fatos, o conhecimento abrange crenças e comprometerimentos. Ele complementa seu pensar, ponderando que o conhecimento humano é uma forma subjetiva de perceber o mundo, pois não capta a essência da realidade, mas a caracteriza de acordo com seus propósitos pessoais. O fato do conhecimento não ter um fundamento absoluto para o homem é resultado da natureza plural do mundo.

1.2 O CONHECIMENTO E AS APROXIMAÇÕES NAS RELAÇÕES HUMANAS

Nas relações humanas distinguimos os seguintes tipos de conhecimento:

- ♦ **Conhecimento Sensorial**: É o conhecimento comum entre seres humanos e animais. Obtido a partir de nossas experiências sensitivas e fisiológicas (tato, visão, olfato, audição e paladar).
- ♦ **Conhecimento Intelectual**: Exclusivo do ser humano, trata-se de um raciocínio mais elaborado do que é a comunicação entre o indivíduo e meio. Esse tipo de conhecimento pressupõe um pensamento e uma lógica.
- ♦ **Conhecimento Popular ou Senso Comum**: Ele orienta e capacita o homem a viver seu cotidiano, a reconhecer os fenômenos de sua realidade, dando-lhe condições de encontrar soluções para seus problemas. Entre culturas primitivas serve para predizer a ocorrência de alguns fenômenos, para solucionar problemas do dia-a-dia, para tratar dores e doenças através do uso de ervas e raízes, para avaliar a melhor época para semear e colher, para selecionar locais para caça e pesca, entre outras atividades. Mas, quando as sociedades se sofisticam, as

² O valor de qualquer informação, logo, reside no relacionamento entre o usuário e a informação. Por si só, a informação é inútil. Consequentemente, a mesma informação objetiva pode resultar em significados e valores subjetivos diferentes. (tradução nossa)

informações acabam se perdendo diante de novas técnicas e tecnologias mais complexas. Esse tipo de conhecimento é superficial, assistemático, acrítico, ametódico e se completa através de observações, sendo transmitido, quase sempre oralmente e ampliando-se através de gerações. Essa forma de conhecimento é a primeira do ser humano e é utilizada pela maioria das pessoas nas atividades da vida cotidiana. Ele é sensitivo porque se refere a vivências e é subjetivo, pois é o próprio sujeito que organiza suas experiências e conhecimento. Tampouco é programado, pois ele vai acontecendo e se desenvolvendo seguindo a ordem natural dos acontecimentos, sendo elaborado de forma espontânea e instintiva. Como seu poder de crítica objetiva é frágil, acaba dependendo de crenças e convicções pessoais, restringindo-se a uma subjetividade significativa. Ele não oferece relações causais seguras, baseando-se primariamente em evidências correlacionais e poucas vezes se desdobra em tecnologias específicas. É primário e elementar, resumindo-se na observação de fatos tangíveis, imediatos e concretos.

► **Conhecimento Científico:** o conhecimento científico teve início no momento em que as explicações deixaram de ser baseadas em opiniões e entraram no mundo dos métodos. A ciência se desenvolveu a partir da observação, constatação de uma contiguidade ou similaridade entre eventos. A observação permite ao cientista classificar fenômenos estudados de forma sistemática, metódica, meticulosa, ampla e profunda. Busca por leis e sistemas, no intuito de explicar de modo racional aquilo que se está observando. Esse tipo de conhecimento costuma ser tratado como um saber ordenado e lógico que possibilita a formação de ideias através de processos de pesquisa, análise e síntese. A ciência duvida do óbvio e trabalha para descobrir a realidade. Não se contenta com explicações sem provas concretas; seus alicerces estão na metodologia e na racionalidade. Análises são fundamentais no processo de construção e síntese que o permeia, e isso, aliado às suas demais características, faz do conhecimento científico quase uma antítese do popular. O método científico não oferece conclusões definitivas, não possibilita a proposição de verdades ou leis permanentes, pois se baseia na observação de fenômenos. Ao fazê-lo, observa-se da realidade alguns episódios dos fenômenos, limitados pelo tempo e pelo espaço. Esses episódios costumam ser uma amostra da realidade ampla, porém, não oferecem bases inquestionáveis ou irrefutáveis.

♦ **Conhecimento Filosófico**: Mais ligado à construção de ideias e conceitos. Busca as verdades do mundo por meio da indagação do debate e do filosofar. Portanto, de certo modo assemelha-se ao conhecimento científico - por valer-se de uma metodologia experimental, mas dele distancia-se por tratar de questões imensuráveis e metafísicas. A Filosofia e a Ciência buscam respostas diferentes, pois a Ciência é baseada em fatos, coletados para estabelecer leis ou padrões e a Filosofia baseia seu trabalho na especulação. Esse tipo de conhecimento é valorativo, porque parte de hipóteses que não podem ser observadas, mas baseia-se na experiência e argumentação, e não na experimentação. A partir da razão do homem, o conhecimento filosófico prioriza seu olhar sobre a condição humana, e interessa-se pela formulação de uma concepção unificada e unificante do universo. Procura, deste forma, responder as indagações do ser humano.

♦ **Conhecimento Teológico**: Conhecimento adquirido a partir da fé teológica, é fruto da revelação da divindade. A finalidade do teólogo é provar a existência de Deus e ensinar que os textos bíblicos foram escritos mediante inspiração divina, devendo por isso ser aceitos como verdades absolutas e incontestáveis. As religiões ocidentais são o zoroastrismo, o judaísmo, o cristianismo e o islamismo, e têm como traço comum o monoteísmo, o fato de que Deus criou o mundo, e o relacionamento entre Deus e os seres humanos, que foram criados por Ele. A fé pode basear-se em experiências espirituais, históricas, arqueológicas e coletivas que lhe dão sustentação. O conhecimento teológico é sistemático do mundo como obra de um Criador Divino, com evidências que não são verificadas. Seu objetivo é encontrar respostas para os questionamentos existenciais do homem. Implica sempre a aceitação do conhecimento através da fé.

♦ **Conhecimento Intuitivo**: Inato ao ser humano, o conhecimento intuitivo diz respeito à subjetividade, às nossas percepções do mundo exterior e à racionalidade humana. A intuição pode ser empírica, que se refere ao conhecimento das qualidades sensíveis do objeto externo, tais como cores, odores, distâncias, entre outros, e é também conhecimento direto de estados internos ou mentais, tais como lembranças e imagens, entre outros. A intuição também pode ser intelectual, quando tem uma base racional. Ela permite que consigamos perceber diferenças a partir da intuição sensorial.

1.3 O CONHECIMENTO COMO COMBUSTÍVEL EMPRESARIAL

Dentro das organizações, o conhecimento é a mola propulsora do desenvolvimento, pois provém da contribuição individual e do exercício do grupo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento organizacional tem duas dimensões - a dimensão ontológica e a epistemológica.

O conhecimento é criado pelos indivíduos e a organização fornece instrumentos e um ambiente favorável àqueles que são mais criativos, para que possam trabalhar na criação de conhecimento. Esse processo amplia organizacionalmente o que cada indivíduo cria, tecendo uma rede de conhecimento resultante das interações entre os indivíduos.

Para dissertar sobre a dimensão epistemológica, Nonaka e Takeuchi (1997) se basearam nos conceitos estabelecidos por Michael Polanyi (1966) de conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, pertence ao indivíduo, resultado de suas vivências e relativo a contextos. Segundo os autores, a epistemologia tradicional explica que o conhecimento deriva do indivíduo e do objeto da percepção, e é adquirido quando o indivíduo, que em determinada situação é sujeito da percepção, adquire conhecimento a partir da observação crítica do objeto externo. A objetividade não é a única forma de se obter conhecimento, pois "(...) grande parte de nossos conhecimentos é fruto de nosso esforço voluntário de lidar com o mundo." (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.66).

O conhecimento tácito inclui elementos técnicos e cognitivos. Ao nos referirmos a elementos cognitivos, consideramos esquemas, paradigmas, perspectivas e pontos de vista, que dão ao indivíduo condições de perceber o mundo e o definir.

O elemento técnico, por sua vez, engloba técnicas, habilidades, e expertise³ específicos. O conhecimento tácito é criado no tempo presente, em contextos práticos e determinados.

Oliveira Jr. (2010), ao dissertar sobre conhecimento tácito, se refere a Spender (1996) e pondera da seguinte forma:

Spender (1996) propõe que o conhecimento tácito no local de trabalho possua três componentes: o componente *consciente*, o *automático* e o *coletivo*. O componente consciente é o mais facilmente codificável, pois o indivíduo consegue entender e explicar o que está fazendo. O componente automático é aquele em que o indivíduo não tem a consciência de que está aplicando e que é desempenhado de forma não consciente (*taken-for-granted knowledge*). O componente coletivo diz respeito ao conhecimento desenvolvido pelo indivíduo e compartilhado com outros, mas também ao conhecimento que é resultado da formação aprendida em um contexto social específico.(OLIVEIRA JR, 2010, p.133)

Terra (2010), por sua vez, faz o seguinte comentário sobre conhecimento tácito:

(...) a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no *capital humano* ou ainda no *conhecimento tácito* que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado, copiado e 'reengenheirado. *É, ao mesmo tempo, individual e coletivo*, leva tempo para ser construído e é de certa forma dessa maneira, invisível, pois reside na "cabeça das pessoas". (TERRA, 2010 p.214)

Nonaka e Takeuchi (1997) também explicam que o conhecimento tácito pode ser segmentado em duas dimensões. A dimensão técnica "(...) abrange um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades capturadas no termo '*know-how*' (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.7). E também tem uma dimensão cognitiva, pois, como dizem os autores:

(...) consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que as tomamos como certas. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito reflete nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão do futuro (o que deveria ser). (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.8)

³ Expertise: Perícia, avaliação ou comprovação realizada por experto, que é aquele que tem experiência.

O conhecimento explícito, por sua vez, refere-se ao conhecimento que é transmitido em linguagem formal. Objetivo e passível de ser codificado, pode ser expresso em palavras, números ou em outras formas, e pode ser transmitido sem dificuldades, através de veículos, tais como regras e manuais, entre outros. Os autores ponderam que o conhecimento da experiência tende a ser tácito e subjetivo, enquanto o conhecimento baseado na racionalidade tende a ser explícito e objetivo.

Entretanto, ao perceber as coisas, o indivíduo não o faz isoladamente, sem interações sociais. Por isso, no processo de conversão social, os dois tipos de conhecimento se expandem qualitativa e quantitativamente.

Partindo do pressuposto de que o conhecimento é criado por meio de interações entre o conhecimento tácito e explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que podem haver quatro modos de conversão do conhecimento. São eles :

➤ **SOCIALIZAÇÃO** – do Conhecimento Tácito em Conhecimento Tácito.

Esse processo acontece através do compartilhamento de experiências entre indivíduos. Essa aquisição de conhecimento pode acontecer a partir não somente da linguagem, mas da observação e imitação. Para os autores:

(...) o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desligada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.69).

➤ **EXTERNALIZAÇÃO**: do Conhecimento Tácito em Conhecimento Explícito

É o processo de criação de conhecimento, no qual o conhecimento tácito se torna expresso na forma de analogias e metáforas,⁴ hipóteses ou modelos.

⁴ Analogia: Ponto de semelhança entre coisas diferentes. Semelhança, similitude, parença. *Filos.* Identidade de relações entre os termos de dois ou mais pares.

Metáfora: Consiste na transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é o do objeto que ela designa, e que se fundamenta numa relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o figurado; translação.

A externalização da conversão do conhecimento costuma acontecer no processo de criação de conceitos, provocada pela reflexão de vários indivíduos.

(...) a externalização, portanto, normalmente é orientada pela metáfora e/ou analogia. O uso de uma metáfora/analogia atraente é muito eficaz no sentido de estimular o compromisso direto com o compromisso criativo. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.72)

Os autores dão ênfase especial ao uso das metáforas durante a externalização, pois estas podem relacionar conceitos distantes em nossas mentes, e até conceitos abstratos, para criar conceitos concretos. Para Zangiski, Lima e Costa (2009), a metáfora facilita a visão da realidade, facilitando sua compreensão. A analogia encontra-se em um nível intermediário entre imaginação e lógica. Depois de criados, os conceitos explícitos devem ser expressos de forma lógica e em linguagem sistemática.

➤ **COMBINAÇÃO: do Conhecimento Explícito em Conhecimento Explícito**

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em conhecimento. Nesse processo, os indivíduos trocam conhecimentos através de diferentes modos, tais como reuniões, documentos, rede de computadores, etc. Isso ocorre através da “classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito.” (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.76)

➤ **INTERNALIZAÇÃO: do Conhecimento Explícito em Conhecimento Tácito**

Esse é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É o processo que os autores definem como “aprender fazendo”.

Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a comunicação em forma de documentações escritas ou depoimentos orais. A comunicação competente de fatos, histórias e experiências pode ajudar os indivíduos na organização, a absorver o conhecimento explícito, tornando-o tácito. E a interação contínua entre o conhecimento tácito e o explícito leva à criação do conhecimento organizacional.

Em resumo, a socialização começa ao desenvolver um campo de interação que facilita o compartilhamento de experiências. A externalização ocorre a partir de uma reflexão coletiva com a ajuda de metáforas e analogias. A combinação acontece quando o conhecimento existente e o novo conhecimento são colocados em uma rede de interações e a internalização ocorre a partir do aprender fazendo.



Figura 3-4 Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos
Fonte: Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi - 1997

Segundo Zangiski, Lima e Costa (2009), que se referem a Nonaka (1991), o novo conhecimento sempre tem origem no indivíduo, através da conversão de conhecimento tácito em explícito. No nível corporativo, para que o conhecimento seja criado “é necessário que o grupo tenha um alto senso de direção, uma visualização da dinâmica do processo de criação do conhecimento, na qual a organização interage com os indivíduos”. (ZANGISKI, LIMA E COSTA, 2009, p.13)

O movimento constante entre esses modos cria o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de *espiral do conhecimento*. O conhecimento tácito é ampliado organizacionalmente através dos modos de conversão e cristalizado em níveis ontológicos. Como explicam Nonaka e Takeuchi :

(...) Chamamos isso de “espiral do conhecimento, na qual a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções,

departamentos, divisões e organizações. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.82)

Para Oliveira Jr. (2010) “(...) empresas podem então ser entendidas como comunidades nas quais o conhecimento pode ser comunicado e combinado por uma linguagem comum e por princípios organizadores”. (OLIVEIRA JR., 2010, p.136). O autor cita GRANT (1996) que explica algumas características do conhecimento organizacional:

- ✓ **Transferibilidade:** dentro da própria empresa ou entre empresas.
- ✓ **Capacidade de Agregação:** capacidade do indivíduo aprender algo novo e agregar ao seu conhecimento já existente.
- ✓ **Apropriabilidade:** habilidade do indivíduo que possui um recurso, receber retorno igual ao valor criado por ele.
- ✓ **Especialização na aquisição do conhecimento:** para que o conhecimento seja adquirido, há que se ter indivíduos especializados em adquirir , armazenar e processar conhecimento em áreas específicas.
- ✓ **Importância para a produção:** o conhecimento tem que agregar valor no processo produtivo.

As características mencionadas devem ser analisadas para que cada empresa defina suas estratégias para gerir seu conhecimento. Para isso, a empresa deve definir qual conhecimento é relevante o suficiente para seu desenvolvimento; deve encontrar as melhores práticas para disseminar esse conhecimento e encontrar formas de proteger o conhecimento que significa vantagem competitiva. Como explica Chiavenato (2009) :

O segredo das organizações bem sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento entre seus funcionários, treinar, preparar e desenvolver os funcionários que tenham condições permanentes de lidar com as mudanças e a inovação, de proporcionar valor à organização e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de intensa concorrência. (CHIAVENATO, 2009, p.3).

Apesar do conhecimento não ter um conceito consensual entre os autores que se debruçam sobre o tema, podemos afirmar que todos esses elementos explicitam os diferentes tipos de conhecimento e sedimentam a necessidade de investimentos feitos nas organizações para que sua produção seja estratégica, para o desenvolvimento das mais diversas ações nos mercados em que atuam.

Morin (2000) enfatiza a importância do conhecimento ao dizer que:

O conhecimento do mundo como mundo é necessidade ao mesmo tempo intelectual e vital. É o problema universal de todo cidadão do novo milênio: *como ter acesso às informações sobre o mundo e como ter a possibilidade de articulá-las e organizá-las?*” *Como perceber e conceber o Contexto, o Global (a relação todo/partes), o Multidimensional, o Complexo?* Para articular e organizar o conhecimento e assim reconhecer e conhecer os problemas do mundo, é necessária a reforma do pensamento. Entretanto, esta reforma é paradigmática, e, não, programática: é a questão fundamental da educação, já que se refere a nossa aptidão para organizar o conhecimento.“ (MORIN, 2000, p.35)

Para ele, o conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade de diferentes elementos que são inseparáveis e que constituem o todo. A complexidade significa o que foi “tecido” de forma interdependente, interativa e inter-retroativa entre o objeto do conhecimento e seu contexto.

Resende (2004) chama a atenção para o fato de que a importância do conhecimento não é uma situação passageira. Além de fundamental nas organizações, ele é um elemento de valorização do indivíduo. Cabe a cada empresa desenvolver mecanismos para geri-lo e transformá-lo, de forma que esse tenha valor de crescimento, não somente para a organização, mas também para o indivíduo.

Eboli (2004) explica que, gerir e transferir conhecimento na empresa é um processo de aprendizagem. Para ela, os principais desafios são:

- Aprender a lidar com a obsolescência rápida do conhecimento.
- Incorporar ritmo, rapidez e precisão.
- Entender que conhecimento é conexão.
- Descobrir formas de estimular a aprendizagem.

- Gerenciar o conhecimento nas empresas viabilizando estratégias de negócio.
- Ampliar a rede de relacionamento da empresa tanto interna como externamente.

Ao considerarmos o conhecimento como o principal ativo estratégico das empresas, não podemos deixar de considerar também, que, a partir de tal premissa, a função das empresas é administrá-lo para melhorar o seu desempenho.

Oliveira Jr. (2010), que aponta na direção da importância do conhecimento como ativo organizacional, se refere a Kogut e Zander (1993:627), que explicam que as organizações são o local onde os indivíduos aprendem a transformar o conhecimento a partir de ideias, e têm o conhecimento voltado para a produção. O autor assevera que:

A empresa é entendida então como um estoque de conhecimento que consiste basicamente em como a informação é codificada e disponibilizada para aplicação, assim como no conhecimento relacionado à coordenação das ações na organização. (OLIVEIRA Jr., 2010, p.131)

Oliveira Jr. (2010) também cita Sanchez e Heene (1997) ao explicar que o conhecimento que o indivíduo adquire, parte do trabalho que ele faz, para estabelecer relações causais entre fenômenos, sendo estas, relações de causa e efeito entre eventos e ações e suas consequências. Para esses autores, as definições de conhecimento individual e empresarial têm três objetivos:

1. A relevância do conhecimento é baseada nas relações causais entre eventos, não sendo absolutos.
2. O conhecimento pertence ao indivíduo, mas as empresas possuem conhecimentos que são compreendidos por indivíduos diferentes.
3. As conceituações procuram colocar o conhecimento como algo que está relacionado aos processos mentais dos indivíduos.

Dada a importância do conhecimento dentro das organizações, asseveramos que ele deve ser estimulado, transferido entre funcionários e assimilado pelo maior número possível de indivíduos, para que seu uso e transferibilidade sejam fundamentais para resultar em ações concretas que agreguem valor às empresas,

não permitindo que estas sejam imitadas, mas que atuem de forma ética em mercados cada vez mais globalizados. Pois, como diz Dutra (2009):

As pessoas são as depositárias do patrimônio intelectual da empresa, da capacidade e agilidade de resposta da empresa aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócio. (DUTRA, 2009, p.17).

1.4 AS COMPETÊNCIAS COMO EXPRESSÃO DOS INDIVÍDUOS

O trabalhador está se tornando cada vez mais um trabalhador intelectual. A forte migração do trabalho manual para a atividade cerebral e intelectual faz com que a capacitação das pessoas seja um elemento-chave nas organizações.

Com o trabalho organizacional feito sobre o conhecimento e sua disseminação, valorização e reconstrução, chega-se ao desenvolvimento das competências, que podem ser de cada pessoa (competências do indivíduo) e das próprias organizações (*core competences*).

Dutra (2009) argumenta que o conceito de competência foi proposto de forma sistematizada em 1973 por David McClelland, e foi rapidamente ampliado para dar apoio a processos de avaliação e de desenvolvimento do trabalhador. Segundo Dutra (2009), outro autor importante para o aprofundamento do conceito foi Boyatzis (1982:13), que definiu comportamentos e ações esperadas para determinados cargos. Posteriormente, ainda segundo Dutra (2009), surgiram Le Boterf (1994, 2000, 2001 e 2003) e Zarifian (1996,2001), que migraram para o campo da competência ligada à agregação de valor, a partir do próprio indivíduo e não do cargo.

Fleury e Fleury (2001) explicam que o trabalho de McClelland (1973) sinalizava que a competência é uma característica do indivíduo, e que é casualmente relacionada com seu desempenho ao realizar uma tarefa. Ele diferenciava então *aptidão*, como talento natural do indivíduo e *habilidade*, como demonstração de talento e conhecimento, que é o que o indivíduo precisa saber para determinada tarefa ser cumprida.

Fleury e Fleury (2001) explicam que, nos anos 90, o modo de ver dos autores franceses, tais como Zarifian (1998) mostra que três características das organizações justificam o surgimento do novo modelo de competência, que são:

- ♦ **Incidentes**: como estes alteram o desenrolar rotineiro das organizações. A pessoa precisa mobilizar recursos frequentemente para resolver as situações de trabalho que se apresentam.
- ♦ **Comunicação**: compreender a si mesmo e ao outro, estando alinhado com os objetivos organizacionais.
- ♦ **Serviço**: noção que todo profissional deve desenvolver para atender clientes externos e internos.

Com isso, fica evidente que o trabalho não é somente um conjunto de tarefas que cada indivíduo desempenha nas organizações, mas também, o conjunto de competências que o indivíduo mobiliza para atender as necessidades, e enfrentar as adversidades de um trabalho cada vez mais complexo e globalizado.

Segundo Fleury e Fleury (2010):

A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa. Segundo Zarifian (1999), a competência é a inteligência prática de situações que apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. (FLEURY E FLEURY, 2010, p.190)

Isso significa dizer que as competências se exercitam dentro de contextos e o conhecimento e *know-how*⁵ só se tornam competências quando trocados e disseminados. O conhecimento que o indivíduo gera em rede e a comunicação eficiente entre indivíduos gera a competência.

Ruas (2010) disserta de forma alinhada com o o pensamento de Fleury e Fleury, ao destacar que

(...) para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades

⁵ Know-how: capacidade (tradução nossa)

cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais etc.-, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das panes etc. Nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência, *se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles*, e, portanto, de desenvolver a própria competência. (RUAS, 2010, p.249)

O autor comenta que os elementos que compõem as competências se dividem em três grandes eixos: conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber agir).

Graceffi (2006) define conhecimento como a compreensão de uma área da ciência ou tecnologia. Para ele, habilidade é a capacidade de executar tarefas de forma precisa, e atitudes são respostas automáticas à estímulos que o indivíduo vivencia. Além disso:

(...) as atitudes podem ser aprendidas, substituídas ou desenvolvidas por meios associativos conscientes que originem em novas imagens ou novos registros afetivos e comportamentais ou que alterem os registros antigos, sempre que haja interesse pessoal amparado por forte e contínua imaginação do prazer da melhoria idealizada (GRACEFFI, 2006, p.27)

Eboli (2004) cita Scott Parry (1996) ao explicar que a competência resulta de três fatores:

- ♦ **Conhecimento:** compreensão de conceitos.
- ♦ **Habilidades:** aptidão e capacidade de fazer, associadas à experiência e ao aprimoramento.
- ♦ **Atitudes:** postura e modo como os indivíduos agem em relação ao ambiente.

Brandão e Borges-Andrade (2008), explicam que o conhecimento corresponde a informações que o indivíduo estrutura de tal forma que lhe permita compreender o mundo. Eles remetem a Davis e Botkin (1994) e Davenport e Prusak (1998), e explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Esses são fatos ou eventos isolados, que ao serem percebidos pelo indivíduo se transformam em informações. Conhecimentos, por

sua vez são informações, reconhecidas pelo indivíduo que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. A **habilidade**, por sua vez, é a capacidade da pessoa de fazer uso produtivo do conhecimento. As habilidades podem ser classificadas como *intelectuais*, quando abrangem processos intelectuais de reorganização de informações, e como *motoras* ou *manipulativas*, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular.

Os autores citam Durante (2002), que explica que “ a **atitude**, como terceiro elemento ou dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho.” (BRANDÃO e BORGES-ANDRADE, 2008, pg. 40).

Dutra (2009) define:

(...) habilidade como o saber-fazer necessário para a execução de determinado conjunto de atribuições e responsabilidades dentro da organização, ou seja, o saber-fazer necessário para corresponder às exigências estabelecidas por determinado espaço ocupacional dentro da empresa. (DUTRA, 2009, p.73)

Fleury e Fleury (2001), por sua vez, citam Le Boterf (1995) ao explicar que a competência está situada em uma encruzilhada com três grandes eixos formados pela biografia da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2000):

competência é **o saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo**“ (FLEURY E OLIVEIRA JR, 2010, p.19)

Baseados na obra de Le Boterf, Fleury e Fleury (2001) propõem algumas definições:

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.

Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Construindo o **Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial 2001: 183-196

Carbone *et al* (2009), definem competência como:

(...) o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade, mas também como o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho. Desta forma (...) entendem-se competências humanas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional que agregam valor a pessoas e organizações.(CARBONE ET AL, 2009, p.43)

Dutra (2009) comenta que para alguns autores que estudaram o tema nas décadas de 70 a 90 “competência é o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*⁶) que permite à pessoa uma *performance* superior em um trabalho ou situação. (DUTRA, 2009, p.29).

Ele também cita Parry (1996) para quem competência é:

⁶ Underlying Characteristics: características subjacentes. (tradução nossa)

um *cluster*⁷ de conhecimentos, *skills*⁸ e atitudes relacionados, que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade) que se correlaciona com a *performance* do *job*, que possa ser medida contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento. (PARRY 1996 apud DUTRA, 2009, p.29)

Para Dutra (2009), atualmente alguns autores entendem a competência como a entrega do indivíduo, ou seja, aquilo que ele efetivamente produz e cria, além de suas características. Entre esses autores, estão McLagan(1997) e Parry (1996). Outros autores discutem competência relacionada à atuação do indivíduo, usando seus pontos fortes com maiores possibilidades de realização. Nessa linha trabalham Schein (1990) e Derr(1988).

Para Dutra (2009):

As pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Cabe destacar o entendimento de agregação de valor como algo que a pessoa entrega para a organização de forma efetiva, ou seja, que permanece mesmo quando a pessoa sai da organização. Assim, a agregação de valor não é atingir metas de faturamento ou de produção, mas melhorar processos ou introduzir tecnologias. (DUTRA, 2009, p.31)

Chiavenato (2009) explica que a gestão de competências requer uma estrutura organizacional diferente da tradicional. O estilo de gestão deve ser voltado para a condução dos indivíduos por meio de uma liderança renovadora, pois é mister observar que as competências básicas são formadas de características pessoais que diferenciam os indivíduos. As competências básicas resultam de quatro fatores interrelacionados.

♦ **Conhecimento**: acrescido por meio da aprendizagem. Segundo o autor “ o conhecimento constitui a maneira pela qual a pessoa armazena, organiza, estrutura e utiliza informações a respeito de determinada área ou campo de atividade” (CHIAVENATO, 2009, p.130)

⁷ Cluster: conjunto, agrupamento.

⁸ Skills: habilidades

♦ **Habilidade:** capacidade de fazer algo de forma competente. É a aplicação do conhecimento de forma concreta. Mas, para melhorar o desempenho, é necessário que haja oportunidade e incentivo por parte da empresa, para que o indivíduo possa exercitar o que aprendeu.

♦ **Julgamento:** é o saber ponderar. Como diz o autor “ o julgamento define o que, como, quando e onde aplicar melhor o conhecimento e a habilidade e alcançar resultados”. (CHIAVENATO, 2009, p.130)

♦ **Atitude:** é a vontade e a dedicação para alcançar objetivos. A atitude significa vontade, ânimo, e trabalho para alcançar objetivos.

Ruas (s/d) explica que a corrente de autores anglo-saxões é mais pragmática ao asseverar sobre competências individuais, partindo da forte influência do conceito de qualificação do indivíduo, enquanto a “escola francesa” parte da integração de elementos da sociologia e economia do trabalho. Segundo o autor, a maior contribuição para a noção de competência individual vem dos autores franceses. Para esse autor, os franceses acreditam que a competência individual não é um conjunto de conhecimentos adquiridos ou capacidades aprendidas, mas sim “a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades numa situação específica, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação.” (BOTERF, op cit apud RUAS, s/d, p.18)

Ruas (s/d) diz que os trabalhos de autores tais como Boterf (1994,1999), Zarifian (1995), Levy Leboyer (1996), Tremblay e Sire (1999) e Fleury e Fleury (2000) convergem nos seguintes aspectos, no que tange às competências individuais:

- a noção de competência se efetiva através de ações que mobilizam capacidades.

- a efetivação e a legitimação das competências ocorrem em ações de situações de trabalho real e presente.

- as competências mais genéricas são mais compatíveis com o trabalho em seu cenário na atualidade, ou seja, são mais multifuncionais e abrangentes.

- as competências e sua gestão devem ser tratadas em função das necessidades e não da metodologia.

- competência é diferente de desempenho e deve ser caracterizada como uma maneira de atingí-lo.

Considerando as afirmações desses autores, observamos que as competências têm em seu âmago os elementos – conhecimento, habilidades e atitudes. Esses elementos se exercitam e aprimoram de forma contextualizada e se efetivam na prática continuada. Como afirma Resende (2004) “competência só se efetiva, tanto no âmbito pessoal como no organizacional, se for aplicada. Só se é competente com obtenção de **resultados finais** concretos e positivos.” (RESENDE, 2004, p.14)

Da mesma forma que os indivíduos devem vivenciar suas competências, as empresas devem ter recursos tecnológicos, estratégias e planos bem criados e efetivamente implementados.

Resende (2004) resume essas considerações de forma sucinta ao dizer que “existem três condições essenciais para a efetivação do uso das competências. São elas: **possuí-las, aplicá-las** e obter **resultados desejados**. (RESENDE, 2004, p.51)

Ruas (2010) complementa as palavras de Resende (2004), dizendo:

Não existe competência no vazio, mas apenas a competência no ato. Enfim, para que haja competência, é necessário colocar em ação um repertório de recursos – conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, etc.-, os quais são colocados à prova em desafios oriundos da concepção de novos projetos, dos problemas mais complexos, dos incidentes, das partes, etc. nessas situações, além de colocar em ação os recursos da competência *se tem a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades de lidar com eles, e, portanto, de desenvolver a própria competência.* (RUAS, 2010, p.249)

Carbone *et al* (2009) fazem um recorte no tema de competências ao explicarem que elas são muito dinâmicas, pois exigem a interação entre pessoas, entre funcionários nas empresas e entre diferentes membros da cadeia de valor.

Elas também são sistêmicas, pois funcionam como sistemas que operam para alcançar objetivos diversos, possibilitando, inclusive, a construção de novas competências. Além disso, também são cognitivas, pois os funcionários de níveis gerenciais, por exemplo, podem identificá-las para alcançar objetivos organizacionais.

Os autores se referem a Brandão e Guimarães (2001) ao classificar as competências, destacando que :

É possível, então, classificar as competências como humanas - também denominadas individuais ou profissionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas), cabendo ressaltar que um nível influencia o outro e vice-versa, de tal forma que as competências humanas afetam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001, apud CARBONE ET AL, 2009, p.49)

Dutra (2009) escreve que segundo Mills *et al*, existem competências que são fundamentais para as empresas, pois dão suporte às vantagens competitivas em muitos casos. Segundo eles, os autores propõem os seguintes tipos de competências:

→ **Competências Essenciais:** fundamentais para a empresa e suas estratégias

→ **Competências Distintivas:** conferem vantagem competitiva para a empresa.

→ **Competências de Unidades de Negócio:** pertencentes a cada segmento da organização

→ **Competências de Suporte:** servem de alicerce para determinadas atividades na organização.

Para esse autor, só é possível pensar em competências individuais quando estas estão ligadas às competências organizacionais. Dessa forma, os indivíduos ficarão melhor preparados para se desenvolver no trabalho.

O conceito de *core competences* foi desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990). Eles defendiam a ideia de que a concepção das estratégias competitivas nas empresas, necessitam da análise das capacidades internas das empresas. Na verdade, essas capacidades dinâmicas servem ou podem servir como base para a ação estratégica externa. Segundo Ruas (s/d) *core competences* podem ser definidas como “um conjunto de habilidades e tecnologias que resultam por aportar um diferencial fundamental para a competitividade da empresa.” (RUAS, s/d, p.11)

Zangiski, Lima e Costa (2009) se referem às observações de Fleury e Fleury (2003), explicando que as competências essenciais podem estar em qualquer função. Os modelos de estratégias pressupõem que as competências estão concentradas em três funções, que são operações, desenvolvimento de produtos e comercialização. O desempenho das estratégias empresariais está relacionado ao alinhamento entre essas e as competências pertinentes. Eles se alinham ao pensamento de Fleury e Fleury (2003), classificando a estratégia competitiva em três categorias:

Excelência Operacional: o determinante de competitividade é a relação qualidade/preço e o fundamento básico da estratégia é a otimização desta relação, as competências essenciais localizam-se na função crítica de operações;
Inovação em produto: inovação constante de produtos/serviços é o elemento fundamental da competição e a função crítica é pesquisa, desenvolvimento e engenharia (P&D&E)

Orientação para o cliente: neste modelo as ações estratégicas são voltadas para as necessidades de clientes específicos, e a prioridade é o desenvolvimento de conhecimento sobre cada cliente e seu negócio. (...) (FLEURY e FLEURY, 2003 apud ZANGISKI, LIMA E COSTA (2009) (grifo nosso)

Para Resende (2004) as competências podem ser classificadas como técnicas, operacionais, estratégicas, organizacionais e relacionais. Porém, há também competências estratégicas que são chamadas de essenciais. Segundo o autor:

Constituem uma categoria de competências – misto de pessoais, organizacionais, gerenciais e relacionais – que as empresas definem como importantes e nas quais irão concentrar mais atenção. (RESENDE, 2004, p.34).

É importante ressaltar que as competências organizacionais se efetivam com a implementação de planos e sistemas e não como resultado de comportamentos individuais.

Resende (2004) classifica como essenciais, as competências que se relacionam com as atividades-fim das empresas e as distingue das estratégicas, que têm mais a ver com a atuação dos profissionais. Porém, elas podem ser aplicadas em conjunto. Ele elenca as competências que são importantes para o sucesso das empresas:

- **Competência de planejamento**, que implica definir e implementar estratégias, objetivos e metas;
 - **Competência de organização**, que implica obter/disponibilizar condições e recursos necessários;
 - **Competência de orientação**, ou de estabelecimento de diretrizes, de caminhos;
 - **Competência de delegação**, de compartilhar atribuições e autoridade;
 - **Competência de decisão**, de solução de questões, de aprovação de rumos;
 - **Competência para liderar** adaptativamente, ora como *comandante*, ora como *coordenador*, ora como *coacher*;
 - **Competência para treinar e educar**, ora como *instrutor*, ora como *mentor*;
 - **Competência para comunicar** em várias direções;
 - **Competência para dar e receber *feedback***.
 - **Competência para conduzir reuniões**, bem planejadas, objetivas na realização, proveitosas.
- (RESENDE, 2004, p.56-57)

Fleury e Fleury (2004) explicam que Prahalad e Hamel diferenciam competências essenciais e competências organizacionais. Competências essenciais são aquelas que atendem aos seguintes requisitos: oferecer benefícios reais aos clientes, ser difícil de imitar e dar acesso a diferentes tipos de mercados. Sendo assim as competências essenciais dos negócios são aquelas que estão atreladas às estratégias competitivas. As competências organizacionais, por sua vez, são as competências necessárias para cada função, localizadas em diferentes áreas.

Como os próprios autores afirmam: “core competence is communication, involvement, and a deep commitment to working across organizational boundaries.” (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.5)⁹

Para Ruas (s/d) as competências organizacionais devem ser apropriadas por todos os indivíduos na organização. Ao citar Prahalad e Hamel (1995), Ruas (s/d) especifica os três critérios que uma competência organizacional deve validar:

1) deve contribuir decisivamente para o valor agregado aos produtos e serviços que são percebidos pelos clientes da empresa, seja em termos de preço, qualidade, disponibilidade ou ainda seletividade; 2) deve oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; 3) finalmente deve ser de difícil imitação, o que prorrogaria a vantagem da empresa por um tempo maior. (RUAS, s/d, p.12)

Entretanto, Ruas (s/d) chama a atenção para o fato de que alcançar os três critérios simultaneamente é algo desafiador.

Para Fleury e Fleury (2001), “competência seria assim a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços”. (FLEURY E FLEURY, 2001, p.189). Os autores se referem à Zarifian (1999) para mostrar as seguintes competências nas organizações:

→ **Competências sobre processos de trabalho**

→ **Competências técnicas:** com conhecimento específico sobre determinada tarefa ou trabalho.

→ **Competências sobre as organizações e seus fluxos de trabalho**

→ **Competências de serviço:** com a competência técnica aliada à habilidade de saber que o produto ou serviço deve ter um valor agregado junto ao cliente.

⁹ **Core Competence** é comunicação, envolvimento, e um profundo comprometimento com o trabalho através das fronteiras organizacionais (tradução nossa) (grifo nosso)

→ **Competências sociais:** que se referem ao ‘saber ser’ de cada indivíduo na organização, incluindo autonomia, responsabilidades e comunicação.

Ruas (2010) classifica as competências organizacionais da seguinte forma:

Dimensões organizacionais da competência	Noções	Abrangência
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo).	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais .	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais

Quadro 2 Dimensões Organizacionais da competência.

Fonte: RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da aprendizagem Organizacional.

In: Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências.

Fleury, Maria Tereza Leme e Oliveira Jr. Moacir de Miranda (Org) ,2010.

Oliveira Jr. (2010) também cita Prahalad e Hamel (1990:81) que definem competências essenciais como:

a aprendizagem coletiva na organização, especialmente relacionada a como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplos *streams*¹⁰ de tecnologias(...) ou, em outras palavras ‘competências essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes (Hamel e Prahalad, 1994:203) mais do que uma habilidade ou tecnologia isoladamente. (OLIVEIRA JR, 2010, p.126)

Os próprios autores complementam, dizendo:

Core competence does not diminish with use. Unlike physical assets, which do deteriorate over time, competencies are enhanced as they are applied and shared. But competences still need to be nurtured and protected; knowledge fades if not

¹⁰ Streams: fluxos

used. Competences are the glue that binds existing businesses.¹¹ (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.5)

Segundo eles, são necessárias algumas ações fundamentais para a administração das competências essenciais, que são:

- Identificar as competências essenciais existentes;
- Definir uma agenda de aquisição de competências essenciais;
- Desenvolver as competências essenciais;
- Distribuir as competências essenciais; e
- Proteger e defender a liderança das competências essenciais.

Considerando que as competências têm um caráter dinâmico e se transformam para atender à flexibilidade organizacional de forma ininterrupta, Oliveira Jr (2010) se refere a Rumelt (1994:XIV), que faz as seguintes observações sobre as características das competências essenciais:

→ **Abrangência Corporativa:** englobam diferentes segmentos, produtos e indivíduos.

→ **Estabilidade no Tempo:** evoluem mais lentamente que produtos, que são mais voláteis.

→ **Aprendizagem ao fazer:** se desenvolvem por meio do trabalho contínuo.

→ **Locus competitivo:** a competição atualmente se dá em torno das competências.

Vale ressaltar que cabe às organizações repensar continuamente as competências para que aquelas que existem dêem frutos, e, ao mesmo tempo, novas competências germinem, para a perenidade organizacional.

Para Chiavenato (2009), as competências organizacionais são assim classificadas:

¹¹ As **core competences** não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que deterioram ao longo do tempo, as competências se fortalecem quando são aplicadas e compartilhadas. Mas as competências ainda precisam ser alimentadas e protegidas; o conhecimento diminui se não usado. As competências são a cola que liga os negócios existentes. (tradução nossa) (grifo nosso)

→**Competências Essenciais da Organização:** são aquelas que a empresa reúne para fazer seus negócios, tornando-a uma empresa única. Para o autor, as competências essenciais devem ter as seguintes características:

- a) Serem fundamentais para os negócios da empresa
- b) Serem uma combinação de cultura, estilo de gestão, valores, etc.
- c) Serem difíceis de imitar.

→**Competências Funcionais de cada Unidade:** são as competências características de cada área de atuação da empresa.

→**Competências Gerenciais:** competências que os indivíduos em cargos de liderança devem possuir, para desenvolver seu trabalho junto às suas equipes.

→**Competências Individuais:** competências de cada funcionário para exercer seu trabalho com sucesso, agregando valor à organização.

Meister (1999) define sete competências básicas nas empresas, que os indivíduos devem desenvolver:

1. **Aprendendo a aprender:** os trabalhadores precisam saber analisar situações, fazer perguntas, buscar esclarecimentos e aplicar seu conhecimento para novas situações. Devem ser criativos e saber que seus colegas são fontes valiosas para sua aprendizagem e desenvolvimento.
2. **Comunicação e Colaboração:** essas habilidades significam saber ouvir e comunicar-se com competência, e também aprender a trabalhar em equipes, para as melhores práticas na organização.
3. **Raciocínio Criativo e Resolução de Problemas:** hoje cada trabalhador deve saber como encontrar soluções criativas para os problemas, não dependendo exclusivamente do suporte dos executivos. Cada um deve analisar cenários e sugerir melhorias de processos.
4. **Conhecimento Tecnológico:** estar sempre conectado com as equipes para otimizar o trabalho.
5. **Conhecimento dos Negócios Globais:** o funcionário deve compreender a importância de seu trabalho, e como este se encaixa nos objetivos da organização, que deve sobreviver em um mercado globalizado.

6. **Desenvolvimento de Liderança:** cada funcionário deve ser um agente de mudança para desenvolver a visão compartilhada da organização.
7. **Auto Gerenciamento de Carreira:** cada indivíduo é responsável por seu desenvolvimento e para tal, precisa ter visão de onde deseja chegar, e como fazer, para que isso ocorra de forma ética e competente.

A autora acredita que:

(...) essas competências são definidas como a soma de qualificação, conhecimento e 'conhecimento implícito' necessário para superar o desempenho da concorrência. Elas são a base da capacidade da empregabilidade do indivíduo (...). (MEISTER, 1999, p.13)

Chiavenato (2009) explica que as competências essenciais de uma organização, para garantir competitividade, entre outros atributos, precisam ser desdobradas em competências funcionais, que são pertinentes a cada área da organização, as quais precisam também ser desdobradas em competências gerenciais, e finalmente em individuais. Ele mostra o seguinte cenário para exemplificar o desdobramento:

Competências Organizacionais:

- Liderança e participação no mercado
- Vantagens competitivas
- Imagem e reputação
- Preferência dos clientes e consumidores

Competências Funcionais:

- Competências em marketing
- Competências em finanças
- Competências em produção/operações
- Competências em ARH (Administração de Recursos Humanos)

Competências Gerenciais:

- Liderança e Comunicação

- Motivação e Impulso
- Espírito empreendedor e inovador
- Visão Sistêmica
- Proatividade e antevisão

Competências Individuais

- Conhecimento e Aprendizagem
- Espírito de Equipe
- Relacionamento Interpessoal
- Flexibilidade
- Contribuir e agregar valor
- Vontade de crescer e desenvolver. (CHIAVENATO, 2009, p.12)

As competências agregam valor à organização, mas igualmente ao indivíduo, que, ao se desenvolver, potencializa sua capacidade de criar, inovar e contribuir de forma competente para o sucesso organizacional. E para que esse processo de desenvolvimento se torne possível, é fundamental capacitar cada funcionário, fazendo uso de recursos oferecidos pela Educação Corporativa, como veremos a seguir.

CAPÍTULO 2

EDUCAÇÃO CORPORATIVA PARA A CAPACITAÇÃO COMPETENTE

2.1 APRENDER - A ESCOLHA DO CAMINHO

Desde o início dos anos 90, as empresas vêm sinalizando para a valorização do fator humano, imprescindível para que os negócios sejam criados, desenvolvidos e as empresas se mantenham ativas no mercado.

Valorizar as competências individuais é um elemento-chave para o sucesso e descobrir, desenvolver competências organizacionais são ações que formam a base para a vida saudável da empresa.

Como explicam Leite e Vargas (2002):

De um lado, a empresa pode ser vista como um conjunto de relações que cria valor, um organismo que funciona a partir de um processo permanente de aprendizagem de mão dupla, que se alimenta das transações que realiza com o ambiente, diante de uma realidade econômica essencialmente desequilibrada, incerta, imprevisível, e, em muitos casos, desconhecida. Em suma, o papel das empresas é oferecer soluções para problemas do mundo real. Essas soluções são materializadas em termos de produtos e serviços e são recompensadas em termos de obtenção de receitas e geração de lucros. (LEITE E VARGAS, 2002 apud CARBONE ET AL, 2009, p.36-37)

Com o emergir da noção de competência e a necessidade de se manter atualizadas e competitivas em um mercado global, as empresas passaram a olhar a qualificação do trabalhador como primordial para alcançar seus objetivos. Como explica Rogel (2007), ao se referir ao cenário organizacional:

As novas formas de organização do trabalho demandadas pelo novo modelo privilegiam a qualidade e a produtividade em clima favorável à inovação e competitividade. Produção flexível, uso intensivo de recursos tecnológicos e busca constante de inovação, tendo sempre foco em resultados, são algumas características do novo modelo (...). (ROGEL, 2007, p.23)

Nesse novo cenário, é importante lembrar que o eixo central da educação corporativa é o desenvolvimento de competências que são críticas para a implementação de estratégias empresariais bem sucedidas. Sendo assim, há que se ter em mente que as ações educacionais devem ter como foco, a integração das competências críticas empresariais e humanas.

Eboli (2004) assevera que a aprendizagem e a gestão de competências podem se transformar em vantagens competitivas. Ou seja:

(...) para que seja elaborado um sistema de educação bem sucedido, é importante que haja alinhamento entre o desenvolvimento dos talentos humanos (competências humanas) e as estratégias de negócio (competências empresariais e organizacionais). (EBOLI, 2004, p.89)

Para a autora, é importante compreender que o diagnóstico das competências críticas (organizacionais e humanas) é a primeira parte do processo. Esse diagnóstico será obtido com a discussão das estratégias empresariais, que só será possível com o envolvimento da alta administração nas diferentes fases do processo. E, acima de tudo, é mister enfatizar que essas competências críticas para o sucesso empresarial, envolvem, não somente os membros da organização, mas todos que fazem parte de sua cadeia de valor, a saber, clientes, fornecedores e comunidade, entre outros. Há que se construir uma ponte sólida entre o desenvolvimento dos funcionários das empresas e as estratégias dos negócios, sendo a educação corporativa, o caminho que identificará e desenvolverá as competências críticas e essenciais.

Peter Senge (2009) mostra a importância da aprendizagem ao afirmar que :

(...) a internacionalização de informações tem pouca relação com o verdadeiro aprendizado. (...) A verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem, tornamo-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem, percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Pela aprendizagem, ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem. (SENGE, 2009, p.41)

O autor classifica essas organizações que valorizam o aprendizado como “organizações que aprendem”. Para estas organizações, o fundamental não é somente a sobrevivência, portanto, o real valor está no que ele classifica como a “aprendizagem generativa”, que é aquela que amplia a capacidade de criação.

Como ele afirma:

(...) “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente queremos na vida. É a aprendizagem generativa para a vida inteira. E as organizações que aprendem não são possíveis se não

houver, em todos os níveis, pessoas que a pratiquem.
(SENGE, 2009, p.180)

Chiavenato (2009) também disserta sobre a importância do desenvolvimento humano nas empresas, explicando que:

(...) as pessoas têm enorme capacidade para aprender novas habilidades, captar informações, adquirir novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos, bem como desenvolver conceitos e abstrações.
(CHIAVENATO, 2009, p.17)

Com a maior flexibilização das empresas e com a criação de estruturas mais enxutas e ágeis, mudou o foco no momento das contratações de talentos. Passou-se a exigir funcionários melhor preparados, e quando isso não foi possível, as áreas de Recursos Humanos, especialmente Treinamento e Desenvolvimento, investiram na melhoria da qualidade educacional de seus funcionários, lapidando seu saber.

Ao se pensar a importância da educação corporativa, concordamos com Eboli (2004) que explica que, o objetivo da implementação de um sistema de Educação Corporativa é desenvolver as competências críticas que possam viabilizar as estratégias e ações organizacionais. Como a autora explica:

(...) aprendizagem, formação e gestão de competências são conceitos centrais que, operacionalizados na prática das organizações, se transformam em vantagens competitivas. A empresa passa a ser vista, assim, não como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências. (EBOLI, 2004, p.89).

Pacheco *et al* (2009) dissertam de forma alinhada com o pensamento de EBOLI (2004), quando afirmam que:

A EC, com seus diferentes estágios de desenvolvimento, vem para alinhar, sistematizar e propiciar o crescimento da organização, com vistas ao atendimento das demandas estratégicas, por meio do desenvolvimento das competências do seu corpo funcional e de seus parceiros. (PACHECO *et al*, 2009,p.108)

Asnis (2006), complementa o pensamento dos autores Eboli (2004) e Pacheco *et al* (2009) ao afirmar que “a educação corporativa deve exercer ainda um papel importante nas organizações, ou pelo menos ser agente catalisador na disseminação das crenças, visão de mundo e valores das empresas (ASNIS, 2006, p.140). Eboli (2004) explica que os objetivos esperados com a implementação de um sistema de educação corporativa são:

- Ser veículo de disseminação e fortalecimento da cultura empresarial;

- Conscientizar os indivíduos na organização da importância de equilibrar a prática da cultura organizacional e a realidade dos diferentes públicos envolvidos na cadeia de valor.
- Ser um veículo de alinhamento da cultura empresarial entre todos os membros da organização, bem como clientes, fornecedores, entre outros.
- Disseminar os valores da empresa externamente, desta forma fortalecendo a marca.

Assim, segundo a autora:

(...) a educação corporativa cumprirá seu papel de principal veículo de integração e disseminação de uma cultura empresarial de competência e resultado, apoiando todos os talentos internos e externos no processo de aquisição das competências humanas críticas, que irão agregar valor ao negócio, gerando resultado para a empresa, seus clientes, acionistas e as comunidades. (EBOLI, 2004, p.117-118)

Meister (1999) também comenta sobre os sistemas de educação corporativa e sua importância ao afirmar que:

As empresas precisam, portanto, ir além da criação de *oportunidades* de aprendizado na sala de aula ou até mesmo no computador. As organizações comprometidas com a aprendizagem têm de ajudar indivíduos e equipes de funcionários a desenvolver a *capacidade* de aprender. Isso significa fazer experiências com ferramentas e técnicas que não pertencem ao kit do instrutor tradicional. (MEISTER, 1999 p.49)

Ricardo (2009) concorda que as empresas devem investir no desenvolvimento contínuo de seus funcionários, através de projetos educacionais consistentes. A autora explicita seu ponto de vista, comentando também que:

(...) as atividades de educação corporativa são amplas e englobam toda a cadeia produtiva. Os professores (dinamizadores ou multiplicadores) podem ser os próprios funcionários, professores universitários ou consultores externos. A concepção de educação continuada é adotada pela empresa. (RICARDO, 2009, p.9)

Chiavenato (2009) disserta em conformidade com o pensamento de Meister (1999), explicando que as organizações estão se dedicando ao papel de educadores, desenvolvendo sistemas de educação corporativa, devido a:

1. Emergência da organização não hierárquica, enxuta e flexível;

2. Advento e consolidação da economia do conhecimento;
3. Redução do prazo de validade do conhecimento;
4. Novo foco na capacidade de empregabilidade/ocupacionalidade para a vida toda em lugar de um emprego para a vida toda;
5. Mudança fundamental no mercado de educação global (MEISTER, apud CHIAVENATO, 2009, p.128)

Eboli (2006) cita Meister e explica que a criação de sistemas de educação corporativa implica a implementação dos seguintes pressupostos:

- ♦ **Objetivo Principal:** enfatizar o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio;
- ♦ **Foco no Aprendizado:** ter como objetivo o fortalecimento do conhecimento coletivo e a cultura corporativa;
- ♦ **Escopo:** concentrar-se nos negócios e suas necessidades;
- ♦ **Ênfase nos Programas:** identificar competências empresariais e a partir delas construir programas educacionais;
- ♦ **Público-Alvo:** investir no desenvolvimento de competências críticas do público interno e externo;
- ♦ **Local:** pensar em projetos virtuais e não somente locais físicos;
- ♦ **Resultados:** pensar no aumento da competitividade organizacional.

Com base nesses pressupostos, EBOLI (2006) define educação corporativa, afirmando que:

Educação Corporativa é um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente, vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2006, p.59)

A autora diz que os sistemas de educação corporativa devem estar muito bem fundamentados em princípios e práticas. Para ela, **princípios** são a filosofia e os fundamentos que servirão como base para que seja criado um sistema de educação corporativa. São os princípios que dão suporte à elaboração de um planejamento estratégico consistente. As **práticas**, por sua vez, são as escolhas que as empresas fazem e que transformam as competências organizacionais em competências individuais.

Para que os princípios e práticas resultem em um sistema de educação corporativa, Eboli (2006) descreve a necessidade de sete princípios, a saber:

- **Competitividade:** valorização da educação como forma de desenvolvimento dos indivíduos, fortalecendo-os e, conseqüentemente, aumentando o valor da empresa no mercado, tornando-a diferente dos concorrentes.
- **Perpetuidade:** a educação deve ser um processo de desenvolvimento de todos os aspectos do ser humano (intelectual, espiritual, entre outros). E também um processo de herança cultural.
- **Conectividade:** estabelece conexões para a construção do conhecimento, criando uma rede de relacionamentos de qualidade com os públicos interno e externo.
- **Disponibilidade:** disponibilizar diferentes tipos de recursos e condições para que os indivíduos possam aprender continuamente.
- **Cidadania:** trabalhar para o fortalecimento da cidadania individual corporativa, formando trabalhadores críticos, éticos e que tenham condições de avaliar, construir e reconstruir a realidade organizacional de forma socialmente responsável.
- **Parceria:** desenvolver as competências críticas dos indivíduos na empresa através de parcerias internas, com gestores, e externas, com instituições de ensino.
- **Sustentabilidade:** gerar resultados continuamente, agregando valor aos negócios.

Entretanto, convém reforçar que qualquer sistema de educação corporativa trilhará o caminho do sucesso se a empresa também tiver um projeto pedagógico Empresarial (PPE). Conforme lembra Ricardo (2009), para que isso seja possível, o papel chave estará na liderança da organização. Eboli (2006) explica a importância da liderança ao afirmar que:

O papel dos líderes é vital não apenas por serem agentes de disseminação, consolidação e transformação da cultura empresarial, mas principalmente porque será por meio de sua atuação exemplar que serão percebidos como lideranças educadoras, cujo modelo de comportamento deve ser

seguido e buscado pelos demais colaboradores da empresa. (EBOLI, 2006, p.61)

Loures (2006) também comenta sobre a importância da liderança para o avanço empresarial, ao afirmar que estes devem agregar os diversos participantes dos negócios e propor pactos que sejam positivos para todos, com o objetivo de potencializar a capacidade de criação, maximizando ganhos e impulsionando a empresa. Segundo ele:

Somente prosperarão empresas que efetuarem, de forma integrada e sistemática, esforços de investimentos internos nestas três dimensões organizacionais:

- *capacitação permanente*: realizar esforços endógenos de capacitação permanente no conjunto de seus quadros profissionais;
- *gestão tecnológica*: adotar programas ativos de gestão tecnológica que capacitem as empresas a acompanhar, adquirir, absorver e desenvolver tecnologias dominantes em seus respectivos setores;
- *ambientes inovadores*: efetuar a transformação das culturas organizacionais vigentes, objetivando constituir 'estruturas sociais e técnicas com o alinhamento dos interesses e dos valores das pessoas.' (LOURES, 2006, p.136)

Para Navarro e Pomi (2006), ainda hoje as empresas podem encontrar dificuldades para entender o valor real da aprendizagem e do desenvolvimento das habilidades e competências, para avaliar as variáveis que causam impacto no resultado do trabalho. Como eles explicam:

É necessário que os executivos compreendam as conquistas humanas em toda a sua extensão, que vão além da natureza material e financeira, como aquelas com ganhos de valor pessoal, motivacional, de imagem institucional, e entendam, portanto, a lucratividade como consequência. (NAVARRO E POMI, 2006, p.51).

Os gestores que trabalham com o desenvolvimento de pessoas devem ter a sólida competência em aprender, para transformar a empresa em um núcleo de aprendizagem coletiva, reduzindo o desperdício dos diferentes tipos de recursos e retrabalhos. Para isso, é necessário entender a auto sustentação empresarial, pois somente as empresas que aprendem continuamente, reconstróem sua práxis, e seus modos e processos terão maior força para sobreviver no cenário atual.

Eboli (2006) argumenta que:

Os especialistas no assunto evidenciam basicamente sete papéis a serem desempenhados pelos executivos para que estes atuem efetivamente como lideranças educadoras e construam de fato uma *learning organization*. De acordo com Meister, os papéis são os seguintes:

- *visionário*: apontar a direção do SEC¹²
- *patrocinador*: promover encorajamento nos colaboradores;
- *controlador*: participar ativamente no controle do desenvolvimento de competências;
- *especialista*: idealizar e desenvolver novos programas educacionais;
- *professor*: ensinar nos programas educacionais;
- *aprendiz*: mostrar também sua vontade de aprender frequentando cursos;
- *comunicador*: divulgar e promover o SEC interna e externamente.“ (EBOLI 2006, p.61)

Chiavenato (2009) assinala os benefícios da aprendizagem dos indivíduos na organização ao afirmar que quando a aprendizagem é estimulada, os indivíduos se tornam competentes e hábeis em :

1. *Desenvolver novas competências*: compreender o negócio e as causas e efeitos de certas decisões estratégicas;
2. *Adquirir novos insights*: como os clientes poderão reagir aos esforços de marketing ou como a missão da organização influencia as decisões cotidianas das pessoas envolvidas;
3. *Visualizar novos horizontes*: combinando os novos insights e competências para ajudar as pessoas a ver mais claramente o que elas devem alcançar e como devem alcançar;
4. *Sentir-se recompensadas em seu trabalho*: ao aprender e desenvolver suas habilidades e talentos, as pessoas se sentem mais satisfeitas e realizadas com aquilo que fazem. Quando as pessoas se sentem recompensadas pelo seu trabalho, elas se tornam comprometidas com os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2009, p.145)

Para que cada organização possa se adaptar às inovações e aprender a partir das mudanças, é fundamental que elas tenham clareza do que é necessário fazer para que a aprendizagem ocorra de forma produtiva e eficaz. Como explica Cardoso (2000), a aprendizagem é um conceito pouco consensual com focos e abordagens diversas. A autora cita Fiol e Lyles (1985), cuja definição “apresenta a aprendizagem organizacional como um processo que permite a melhoria e o desenvolvimento das acções organizacionais, através da aquisição de novos conhecimentos e de melhores compreensões. (CARDOSO, 2000, p.97).

Esse foco direciona a aprendizagem organizacional como um processo que permite o desenvolvimento e melhoria dos valores, do conhecimento e das acções

¹² SEC: Sistema de Educação Corporativa

para a solução de problemas, permitindo a criação de um ambiente de trabalho no qual os indivíduos sintam a valorização de suas contribuições. Além disso, é importante a conscientização dos indivíduos de que a aprendizagem é um caminho de aprimoramento contínuo, que requer reflexão e experimentação constantes.

Meister (1999) reforça a importância da aprendizagem ao afirmar que:

O termo 'aprendizagem permanente' já faz parte do nosso vocabulário. Ele descreve a necessidade de os profissionais darem continuidade a sua educação e desenvolvimento em todos os períodos da vida, ao mesmo tempo em que lidam com carreiras divergentes, nas mais diversas circunstâncias econômicas. É cada vez maior o número de funcionários que admitem que trabalho e aprendizado estão se tornando a mesma coisa, e que o aprendizado ocorre no trabalho e não mais em uma sala de aula de uma universidade." (MEISTER, 1999 p.212)

A visão de Cardoso (2000) sobre as tensões do processo de aprendizagem se baseia em March *et al* que:

(...) distinguem processos de aprendizagem fiáveis (os que permitem a uma organização desenvolver uma compreensão comum da sua experiência, tornando estáveis e partilhadas as suas interpretações), e processo de aprendizagem válidos (os que permitem a uma organização compreender, prever e controlar o seu ambiente) e enfatizam a necessidade que as organizações têm de ambos, ainda que possam ser conflituais (já que o conhecimento estável e partilhado interfere com a descoberta de experiências contrárias, e vice-versa). (CARDOSO, 2000, p.8)

O que realmente importa é a forma como a organização usa as competências dos indivíduos, melhorando o conjunto de competências, através do processo de aprendizagem.

Zangiski, Lima e Costa (2009) resumem suas reflexões sobre aprendizagem organizacional, explicando que essa não impacta somente os resultados positivos ou não de curto prazo. A aprendizagem gerará ações que reverterão em resultados, que deverão ser analisados e interpretados. O essencial será a reflexão sobre as causas e efeitos das ações e a forma como esses poderão contribuir na geração de conhecimento. Como eles asseveram:

(...) o processo de aprendizagem só conseguirá obter os reais benefícios associados à criação de conhecimento e formação de competências organizacionais, se estiver associado a um adequado projeto organizacional. Tal adequação pode ser medida nas dimensões associadas

aos processos organizacionais, aos espaços organizacionais e às estruturas organizacionais. (ZANGISKI, LIMA e COSTA, 2009, p.18)

Em resumo, o valor da aprendizagem individual e coletiva nas empresas, para que essas possam se manter em seus mercados de atuação é fundamental, e os sistemas de Educação Corporativa são cruciais para que a aprendizagem ocorra. Além disso, uma aprendizagem competente propiciará o desenvolvimento das competências individuais, que poderão se alinhar às competências organizacionais para o avanço dos indivíduos e das empresas.

2.2 CAPACITAÇÃO E TREINAMENTO – A ALTERNATIVA VIÁVEL

Com todas as mudanças ocorridas na sociedade nas últimas décadas, as empresas tiveram que se adaptar e mudar suas relações não somente com seus empregados, mas também com todos os participantes da cadeia de valor.

Melhorando os processos de educação, a aprendizagem organizacional passou do treinamento simples, e com objetivos a serem alcançados imediatamente, para formas mais complexas de capacitação, para habilitar funcionários, entre outros, para enfrentar as necessidades da modernidade.

Pacheco *et al* (2009) explicam que o conceito de capacitação surgiu para atender as necessidades que os novos comportamentos demandavam. Os autores definem capacitação da seguinte forma:

Entende-se por capacitação o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade. Não se confunde com treinamento. Nesse, o processo de ensino-aprendizagem é tomado na perspectiva de instruir, de transmitir conhecimentos e informações, de acostumar o trabalhador às tarefas que deverá assumir no seu trabalho, ou seja, de habituar, disciplinar e até de adestramento. (Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação, 2000:45) (PACHECO ET AL, 2009, p.22)

O processo de capacitação, segundo os autores, permite ao indivíduo aumentar o escopo e a visão de sua atividade profissional, através do uso de suas competências. E o processo de capacitação se transforma com uma visão mais abrangente da aprendizagem.

Para CHIAVENATO (2009), a educação se refere às influências que o indivíduo recebe da sociedade, ao longo de sua vida, para adaptar-se aos valores aceitos pelo grupo. O indivíduo assimila de acordo com suas tendências e se modifica dentro de padrões pessoais que formam sua personalidade. A educação pode ser institucionalizada, sendo exercida em diversas instituições de modo assistemático, como em grupos sociais, ou de forma organizada, como nas escolas.

A educação profissional, exercida nas organizações compreende três etapas:

♦ **Formação Profissional** visa preparar o homem para o mundo do trabalho e pode ser institucionalizada ou não. Visa qualificar o indivíduo para uma profissão.

♦ **Desenvolvimento Profissional:** visa ampliar o conhecimento do indivíduo para seu crescimento profissional, para que ele se torne mais produtivo e melhor preparado.

♦ **Treinamento:** visa adaptar a pessoa para sua função ou prepará-la para novos desafios profissionais.

Os três tipos de educação profissional têm fronteiras nem sempre definidas, pois são diferentes meios de alcançar o objetivo de desenvolver as competências do indivíduo na organização.

Bonfim (2004) cita diversos autores que conceituam treinamento, e entre eles, Cardoso (2000), que diz:

Um programa de educação e treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando a promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado. Entendido assim, oferece uma aplicação das possibilidades para que os integrantes possam intervir na organização e no seu processo produtivo. (CARDOSO,2000 apud BONFIM ,2004, p.37)

Bonfim (2004) cita Macian (1987) que conceitua treinamento como :

(...) troca de experiências e como processo de mudança em direção ao crescimento pessoal, propiciando, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização. (MACIAN (1987), apud BONFIN, 2004, p.6)

Gonzales (2006) comenta que:

O processo de capacitação de pessoas refere-se ao processo de desenvolvimento que se traduz na capacidade de desenvolver competências requeridas pelas organizações, a fim de que os profissionais possam encontrar um espaço de contribuição quando e onde for necessário, e de acordo com algumas

premissas vigentes no mundo corporativo e de trabalho, como as seguintes:

- Fazer carreira não é mais, simplesmente, crescer verticalmente;
- Fazer carreira não é acumular conhecimentos;
- As carreiras são múltiplas e horizontais;
- A empresa moderna valorizará o conhecimento agregado e a performance do profissional;
- Evolução do trabalho. (GONZALEZ, 2006, p.136)

Moreira (2006) conceitua treinamento como:

(...) toda e qualquer atividade que envolve novas visões, reflexões e mudanças (aprendizado é mudança e mudança é aprendizado), do componente humano das organizações.“ (MOREIRA, 2006, p.232)

Valiukenas (2006) afirma que:

Treinamento significa a ‘obtenção de técnicas e habilidades específicas, detalhadas e rotineiras do trabalho’, enquanto o desenvolvimento amplia esse escopo para a ‘melhoria e o crescimento dentro de um objetivo mais amplo, das habilidades, das atitudes e dos traços de personalidade’.(VALIUKENAS, 2009, p.127)

Para Chiavenato (2009) “treinamento consiste em um processo educacional que é aplicado de maneira sistemática e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 2009, p.40-41). Para o autor, o treinamento tem objetivos básicos, que devem estar sempre muito claros. São eles:

- Preparar os indivíduos para tarefas da organização, transmitindo informações e desenvolvendo habilidades.
- Prover oportunidade de desenvolvimento pessoal.
- Mudar atitudes e aumentar a motivação dos indivíduos.

Para Eboli (2004), o objetivo do treinamento é:

O propósito do treinamento é minimizar o *gap*¹³ entre o comportamento de entrada e o final. Para isso, alguns pontos devem ser questionados antes de desenhar, desenvolver e aplicar programas de treinamento:

- ✓ O que os participantes querem aprender?
- ✓ O que eles necessitam aprender?
- ✓ Quais as competências requeridas dos participantes?
- ✓ Quais fatores do ambiente de trabalho irão sustentar o desempenho desejado?
- ✓ Quais os resultados esperados? Realísticos? Desejáveis? Mensuráveis?

¹³ Gap: lacuna

- ✓ Qual é a natureza e o tamanho do *gap* entre o comportamento de entrada e o final?
- ✓ Quais os recursos existentes (pessoas, equipamentos, suprimentos) para facilitar a aprendizagem?
- ✓ Qual é o custo em relação ao benefício estimado?

As respostas a essas questões devem orientar as decisões sobre como desenvolver um programa de treinamento que seja bem-sucedido em diminuir o *gap* de entrada e de saída. Também é necessário desenvolver estratégias de agregação dessas competências no local de trabalho, uma vez que muitos tipos de problemas de desempenho não podem ser corrigidos apenas por treinamento. (EBOLI, 2004, p.220-221).

O treinamento deve ser visto como um meio para aperfeiçoar o desempenho do indivíduo na organização, pois com isso, ele terá melhores condições de dar uma maior contribuição para alcançar os objetivos empresariais.

2.3 TREINAMENTO – EVOLUÇÃO

Bonfim (2004), ao desenhar um panorama da história do treinamento explica que a Administração nas primeiras décadas do século XX seguiu o modelo clássico criado por Taylor, nos EUA e Fayol, na França. Com a criação da Administração Científica, Taylor estabelecia um novo sistema racional de trabalho, aplicado às fábricas. Para atender a esse modelo de administração, o treinamento era algo simples, pois o trabalho era padronizado, já que os trabalhadores exerciam atividades simples e repetitivas, não demandando uma qualificação especial.

No início da década de 40, Max Weber criou o modelo burocrático de administração, que visava a racionalidade, adequação dos meios, com resultados previsíveis e funções impessoais. Bonfim (2004) cita Lodi (1981) para apresentar as características da burocracia que impactam a visão do trabalhador e treinamento. São elas: “(1) A despersonalização do relacionamento; (2) a internalização das diretrizes; (3) e maior uso da categorização no processo decisório “(LODI, apud BONFIM, 2004, p.13). Visto como meio de produção, o homem deixa de lado a criatividade e suas ideias não são estimuladas.

Para esse tipo de trabalhador, o treinamento tem como foco as normas, apoiado em bases técnicas. A formalização da divisão social do trabalho se estratifica, com o pensar e executar separados na estrutura. Mesmo com o advento dos Programas de Qualidade Total, as ideias de Taylor ainda influenciaram, juntamente com o método cartesiano.

Bonfim (2004) segue explicando que nos anos 90 surgiu a Reengenharia, advogando o modelo totalizado participativo. O ponto que atraía na reengenharia era a proposta de superar a divisão social do trabalho, apontando para uma educação mais generalista e uma perspectiva mais totalizadora do homem integral.

Hoje, a lógica empresarial é distinta. Bonfim (2004) cita Vergara (1992) e Abreu (1992) que dizem que:

Com o avanço tecnológico marcado pela microeletrônica e pela informática, superando o modelo tecnológico da Revolução Industrial, constata-se uma nova lógica nos modos de produção. Essa nova lógica implica uma relação capital-trabalho, onde o trabalho está representado pelo trabalhador do conhecimento e, como tal, exigirá uma mudança na visão empresarial, em que o foco esteja centrado no individual – o consumidor, o trabalhador. (VERGARA E ABREU apud BONFIM, 2004, p.19)

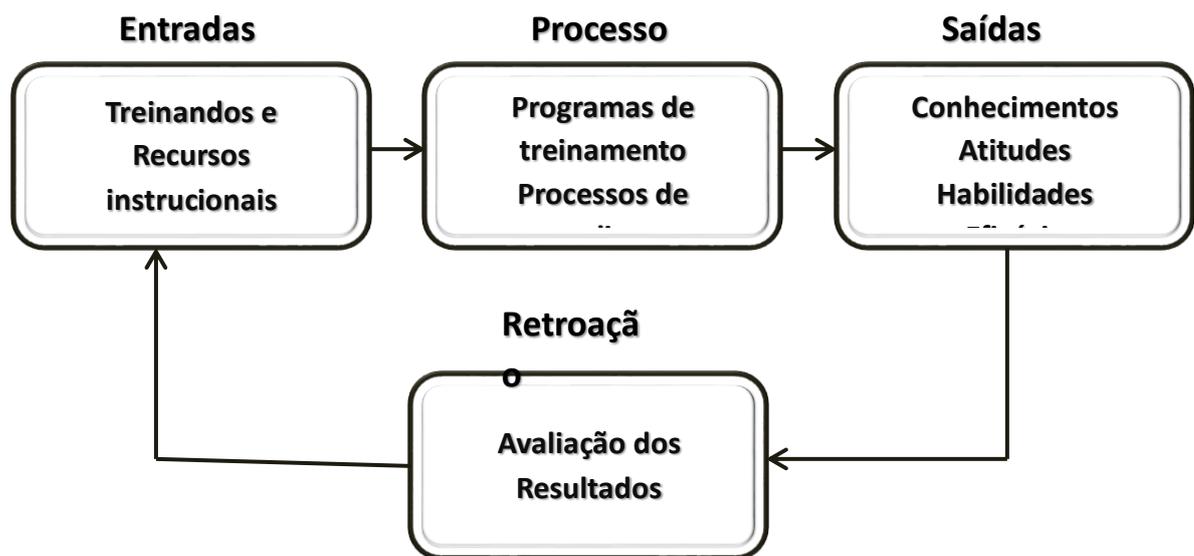
O treinamento acompanhou a evolução industrial. Até a metade do século XX o desenvolvimento dos operários não era uma prioridade nas empresas. O trabalho maior era o desenvolvimento de produtos, mercado, crédito e financiamento.

Nos anos 80 e 90, vários movimentos discutiram a evolução do Treinamento e Desenvolvimento. A partir dos anos 90, a ênfase nos processos de desenvolvimento e capacitação dos trabalhadores aumentou e foram desenhados processos mais dinâmicos, voltados para os novos desafios do mercado globalizado.

Bonfim (2004) enfatiza que, na modernidade, para gerar o aprendizado para a mudança, o foco da educação deve estar no homem integral, deixando de lado o adiestramento, e investindo na construção de novas relações de capital-trabalho-conhecimento. Hoje, o treinamento deve ser desenhado para orientar as experiências de aprendizagem, para aperfeiçoar competências e funciona como um processo contínuo. Esse processo tem os seguintes componentes:

- ✓ **Entradas:** participantes, recursos, conteúdo
- ✓ **Processamento:** efetivação dos programas para grupos ou indivíduos
- ✓ **Saídas:** melhor desempenho
- ✓ **Retroação:** avaliação dos progressos e resultados para melhorias.

Podemos ver o treinamento, conforme Chiavenato (2009), da seguinte forma:



Fonte: Figura 3.4 - CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Manole, 2009., p.49

Chiavenato (2009) assevera que o sucesso do treinamento pode ser observado quando as pessoas não só desenvolvem suas competências individuais, mas também contribuem para o desenvolvimento empresarial, que significa a melhoria na qualidade dos resultados. O processo que envolve o treinamento é geralmente composto de quatro etapas. Ele menciona a ISO 10015, que utiliza o ciclo Deming para definir o treinamento como:

(...) um processo de quatro etapas: analisar-planejar-fazer-avaliar. Cada etapa está conectada à seguinte como uma entrada dela. Na verdade, apenas mudam as palavras:

1. Analisar = diagnosticar as necessidades de treinamento;
2. Planejar = programar o treinamento;
3. Fazer = executar o programa de treinamento;
4. Avaliar = avaliar os resultados do programa de treinamento. (CHIAVENATO, 2009, p.72)

Ao considerarmos a importância da capacitação das pessoas nas organizações, selecionamos os treinamentos como um veículo da Educação Corporativa que permite o desenvolvimento das competências, com a expansão do conhecimento. E veremos a seguir como os treinamentos se viabilizam.

2.4 ANALISAR = DIAGNOSTICAR AS NECESSIDADES DE TREINAMENTO

A necessidade de treinamento emerge quando a empresa tem consciência do nível atual de competência de seus funcionários e sua eficiência e também do nível de eficiência que deseja alcançar.

A primeira etapa do processo é o Levantamento de Necessidades de Treinamento, com o levantamento da situação atual. Esse levantamento, segundo Felipe (2006) pode ser feito através de:

1. **Análise da organização:** nessa análise deve-se considerar o contexto organizacional, relatórios, feedback dos clientes internos e externos, entre outros.
2. **Análise de Recursos Humanos:** devem ser considerados: qualidade e quantidade de colaboradores, suas competências, postura no trabalho, descrição de cargos, avaliação de desempenho e as perspectivas de expansão ou retração da empresa.
3. **Análise de operações e tarefas:** deve considerar processos operacionais, programas de qualidade, maquinário e tecnologia da empresa, mudanças de processos e condições físicas de trabalho, entre outros.

Chiavenato (2009) cita Carelli (1973) para mostrar os meios que podem ser usados para fazer o levantamento. São eles:

- a) **Avaliação de desempenho:** monitora o desempenho do indivíduo e da empresa.
- b) **Observação:** verifica onde estão os pontos fracos para implementar treinamentos para melhoria.
- c) **Questionários:** ajudam a detectar áreas que precisam de treinamento
- d) **Solicitação da gerência e/ou supervisão:** a partir destas, podem ser detectadas necessidades.
- e) **Entrevista com gerência e supervisão:** meio para também detectar problemas ou falhas de processos que precisam ser corrigidos.
- f) **Reuniões:** momentos para detectar quais são os possíveis problemas que sinalizam a necessidade de treinamento.
- g) **Exame dos Funcionários:** testes para avaliar habilidades individuais e carências
- h) **Mudança no trabalho:** alterações de rotina que demandam treinamento.

- i) **Entrevistas de Saída:** indivíduos que deixam a companhia podem mostrar pontos falhos, passíveis de correção.
- j) **Análise e descrição de Cargos:** para avaliar a natureza das competências requeridas.
- k) **Relatórios Periódicos:** geralmente relacionados a processos e resultados, podem ser indicadores de necessidades de treinamento.

Felippe (2006) disserta sobre as fases do levantamento de necessidades de treinamento, que incluem:

- ♦ **Início do Processo:** com base em informações coletadas
- ♦ **Compreensão do Cenário para se desenhar uma estratégia de investigação:** fazer um levantamento a partir dos dados coletados anteriormente.
- ♦ **Partir para a ação:** buscar o comprometimento dos participantes para entender as informações coletadas em profundidade.

A autora sugere algumas estratégias, que segundo ela, são baseadas em práticas de especialistas:

- ♦ **Tabulação e Análise de dados e Sugestões:** para organizar as informações coletadas.
- ♦ **Apresentação dos Resultados:** após desenho do diagnóstico das necessidades, devem ser propostos os programas de treinamento, que podem ser de formação, aperfeiçoamento ou desenvolvimento.

Como explica Chiavenato (2009), o levantamento de necessidades é um diagnóstico e cabe aos gestores avaliarem os problemas que refletem a carência de treinamento.

2.5 PLANEJAR = PROGRAMAR O TREINAMENTO

Chiavenato (2009) aborda o planejamento do treinamento com base nos ensinamentos de Hinrichs (1976) e explica que esse envolve os seguintes passos:

1. **Abordagem do Treinamento:** para atender qual necessidades
2. **Objetivo:** desenho claro e específico
3. **Divisão do Treinamento:** tipo de divisão, pacotes, ciclos, etc
4. **Conteúdo:** tópicos – qualidade e quantidade do que será abordado
5. **Método:** com base na tecnologia disponível

6. **Recursos:** definição de recursos pessoais e instrumentais
7. **População:** número de participantes, tempo disponível para a participação, competência dos participantes e suas características individuais.
8. **Local:** para a realização do treinamento
9. **Periodicidade :** quando fazer o treinamento
10. **Custo-benefício do programa:** avaliar os gastos para investimento e os resultados que deverão ser alcançados.
11. **Avaliação dos Resultados.**

Cardoso (2006), demonstra os passos para a realização de um treinamento, conforme mostramos a seguir.

2.5.1 PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO

➤ **Primeiro Passo: Meios:** Há diferentes meios para a realização de um treinamento, que são os seguintes:

- **Treinamento Presencial:** realizado geralmente por colaboradores da própria empresa ou por profissionais do departamento de Recursos Humanos. Pode também ser realizado por fornecedores contratados, tais como consultorias, professores de universidades ou escolas do segmento requerido.
- **E-Learning:** realizado através de portais de internet ou intranet. Geralmente esses veículos são usados quando os temas são de mercado, e não são específicos da empresa. Há casos em que o treinamento pode ser customizado, para atender necessidades específicas da empresa.
- **On the job**¹⁴: práticos, esses treinamentos são realizados no local de trabalho, durante o dia a dia e são ministrados por colegas da própria área de treinamento.
- **Job Rotation**¹⁵: treinamento em que o funcionário troca de função para ter competências desenvolvidas em atribuições específicas.
- **Manuais:** específicos para auto-treinamento.

Os treinamentos customizados presenciais ou através de E-learning podem ser escolhidos quando o conteúdo for específico da organização que requer que conhecimentos próprios sejam defendidos. Quando os temas são abertos, deve-se

¹⁴ On the job: durante o trabalho

¹⁵ Job Rotation: rotação de atividades de trabalho

procurar no mercado através de treinamentos presenciais dentro da própria companhia, ou através da internet.

➤ **Segundo Passo: Conteúdo:** Uma vez definido o conteúdo, ele pode ser trabalhado por gestores da própria empresa ou por fornecedores contratados no mercado. Com o conteúdo definido, a próxima tarefa é selecionar profissionais com conhecimento e perfil desejados, e capacitá-los para a função/tarefa.

Quando o detentor do conhecimento do conteúdo não é o profissional que fará o treinamento, deverá ser criado um processo de transferência de conhecimento, que poderá ser através da criação de manuais ou a customização do E-learning.

➤ **Terceiro Passo: Contratação de Fornecedores:** Para a escolha do fornecedor que será responsável pelo treinamento, a empresa deve disponibilizar dados tais como: objetivos, meios, indicadores, número de alunos, perfil dos alunos e expectativas. Com base nessas informações, os possíveis fornecedores poderão preparar suas propostas para que finalmente seja escolhido aquele que será responsável pelo treinamento.

Para Cardoso (2006), as vantagens de se contratar fornecedores externos são:

- **Conhecimento e Capacitação:** é sempre uma exposição a novas realidades
- **Experiências diversificadas:** podem trazer novas ideias e uma visão mais ampliada do assunto a ser treinado, contribuindo inclusive com novas soluções.
- **Credibilidade:** geralmente fornecedores externos têm autoridade reconhecida
- **Isenção:** distante da cultura da empresa, os fornecedores externos têm isenção de julgamento.
- **Independência e Autonomia para dizer a verdade:** podem ser mais críticos, por não estarem envolvidos no dia-a-dia da empresa
- **Tempo/Agilidade:** como são especialistas, podem ter mais condições para administrar melhor o tempo.
- **Network¹⁶:** troca de informações e exposição a novas realidades

Entretanto, essa escolha também pode trazer desvantagens, tais como:

- **Falta de conhecimento dos negócios da empresa:** pode levar mais tempo para se construir o alinhamento com o pessoal interno da empresa contratante.
- **Custos:** podem ser maiores, por envolver custo direto mais transporte entre outros.

¹⁶ Network: rede de relacionamentos

- **Dúvidas sobre a escolha do profissional:** demanda precisão de critérios para a escolha.

- **Comprometimento:** demanda profundo comprometimento com o alcance dos objetivos de treinamento, para o sucesso do fornecedor escolhido.

➤ **Quarto Passo: Produção:** Nessa fase deve ser definido quem produzirá o conteúdo. O instrutor terá que finalizar o projeto, acertando apenas os detalhes. Quando o treinamento for presencial, deverão ocorrer reuniões dos responsáveis na empresa com o fornecedor, para que sejam acertados os detalhes. Quando o treinamento for realizado via E-learning, serão necessárias reuniões para decidir a metodologia, o gerenciamento dos alunos e a definição de estratégias, previsão do cronograma, acompanhamento e validação de cada etapa. Se o treinamento de E-learning for feito com base em conteúdo de mercado, e tempo para implementação, deverá ser mais curto, uma vez que o curso já estará pronto.

➤ **Quinto Passo: Determinação de Data, Local, Recursos e Transporte:** Uma vez determinada uma data que seja factível para todos os participantes, e que não impacte de forma negativa o trabalho, deverá ser escolhido o local para sua realização. Os treinamentos realizados no local do trabalho têm o ponto positivo de ter um custo menor. Entretanto, apresentam a desvantagem de manter os participantes perto do trabalho, com as interferências da rotina diária. Os recursos irão variar de acordo com a metodologia escolhida.

Chiavenato (2009) lista os recursos disponíveis para a realização de treinamentos. São eles:

RECURSOS VISUAIS

Elementos ou Códigos: Ilustrações (desenho, pintura e caricatura), Fotografia ou projeção, símbolos (linguísticos, matemáticos, etc), materiais tridimensionais

Materiais ou veículos: quadro de giz, flanelógrafo, imanógrafo, quadros, cartaz, gravura, modelos, museus, diapositivos, filmes, fotografias ou slides, álbum seriado, mural didático, exposição, gráficos, diagramas, mapas, objetos, espécimes, transparências e cinema mudo.

RECURSOS AUDITIVOS

Elementos ou Códigos: linguagem oral, música, ruídos (efeitos sonoros)

Materiais ou Veículos: rádio, TV ou TV interativa, recursos audiovisuais, Disco, CD ou CDROM, videoconferência, teleconferência, comunicações eletrônicas, correio eletrônico, tecnologia de multimídia e internet.

RECURSOS AUDIOVISUAIS

Não projetáveis: dramatização, excursão e visita

Projetáveis: diapositivos e diafilmes com som, cinema sonoro, videoteipe, CD ROM, transparências e multimídia. (CHIAVENATO,2009, p.101)

➤ **Sexto Passo: Convocação dos Alunos:** A convocação dos alunos poderá ser feita de acordo com o projeto de treinamento, podendo ser mandatória, ou a partir da inscrição dos interessados, por iniciativa própria..

➤ **Sétimo Passo: Apoio e Alimentação:** Nessa fase devem ser decididos os intervalos para alimentação. Também deve ser decidido se haverá pessoal de apoio para recepção aos participantes.

➤ **Oitavo Passo: Documentação de Treinamento:** Nesse momento, devem ser providenciados todos os documentos pertinentes, tais como manuais, crachás, certificados, entre outros.

➤ **Nono Passo: Avaliação:** Podem ser aplicadas em sala de aula, por meio de entrevistas, questionários de avaliação, entre outros.

➤ **Décimo Passo: Documentação do histórico do Treinamento:** Todos os fatos que se referem à preparação, aplicação e avaliação do treinamento deverão ser documentados.

2.5.2 METODOLOGIA DO TREINAMENTO

Chiavenato (2009) se baseia nas informações de CARELLI (1972) para dissertar sobre os procedimentos de ensino, que podem ser usados nos treinamentos, principalmente naqueles realizados fora da empresa. São eles:

- **AULAS EXPOSITIVAS:** apresentam a possibilidade de atingir um número grande de pessoas. O professor transmite informações, mas permite também a formulação de perguntas por parte dos participantes. Esse procedimento deve ser complementado por outra prática, para envolver os alunos de forma mais ativa.
- **ESTUDO DE CASO:** os participantes recebem um caso concreto impresso, e após análise, devem apresentar sugestões de soluções. Segundo o autor, o principal objetivo desse procedimento é a descoberta de princípios subjacentes aos problemas estudados.

- **DISCUSSÃO EM GRUPO:** indicada quando o objetivo é criar ou modificar atitudes. Favorece uma maior motivação por parte dos alunos.
- **DRAMATIZAÇÃO:** apresenta a vantagem de possibilitar aos participantes a oportunidade de encarar e reconhecer a opinião e sentimentos do outros, pois cada um assume um papel na dramatização.
- **SIMULAÇÃO:** usada para treinamento de indivíduos que operam equipamentos. Esse procedimento é aplicável para a aquisição de habilidades necessárias para a operação de maquinários e/ou equipamentos.
- **INSTRUÇÃO PROGRAMADA:** baseada nos resultados experimentais obtidos em laboratórios de psicologia. Apóia-se em leis de aprendizagem e teorias de reforço.
- **PALESTRAS E CONFERÊNCIAS:** importante para que os participantes ouçam e compreendam como ocorrem as inovações, melhorias e novas formas de trabalhar.
- **SEMINÁRIOS e WORKSHOPS:** permitem intercâmbio de ideias e conceitos.
- **OFICINAS DE TRABALHO OU DE IDEIAS:** grupos de diferentes áreas que se juntam para um projeto comum.
- **REUNIÕES TÉCNICAS:** para divulgação de conhecimento técnico de aplicação prática.
- **ENSINO À DISTÂNCIA:** (E-learning) ; cursos on-line ajudam a melhorar o nível de conhecimento dos indivíduos com baixos custos.
- **COACHING:** relacionamento onde um indivíduo (coach) trabalha para desenvolver um aprendiz, até que esse atinja o nível desejado para o desempenho de sua função.
- **MENTORING**¹⁷: participação de uma pessoa experiente no desenvolvimento de outra com menor conhecimento. Geralmente é usado para etapas de desenvolvimento no planejamento de carreira.

¹⁷ CHIAVENATO (2009) explica que enquanto o **coaching** está ligado à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia, o **mentoring** está mais ligado à orientação mais ampla no desenvolvimento da carreira do colaborador a partir de um mentor. (grifo nosso)

2.6 FAZER = EXECUTAR O TREINAMENTO

Após o levantamento das necessidades e planejamento de um treinamento, a próxima fase é a execução.

Chiavenato (2009) explica que para que o treinamento alcance os resultados esperados, alguns fatores são essenciais. São eles:

1. Adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos treinandos. O treinamento deve resolver os problemas detectados no levantamento de necessidades.
2. Qualidade do material apresentado: o material deve concretizar o processo instrucional, facilitando a compreensão do aluno.
3. Cooperação dos dirigentes da empresa e dos gestores dos participantes: o suporte dos gestores é condição fundamental para o sucesso dos treinamentos, ao motivarem seus grupos e participarem do planejamento e execução dos programas.
4. Qualidade e preparo dos instrutores: independente de ser internos ou externos, os treinadores devem ser qualificados para o desempenho da função.
5. Qualidade dos aprendizes: a seleção adequada dos participantes será peça-chave para o bom resultado do treinamento.

Os fatores descritos compõem o cenário esperado para que o investimento em um treinamento alcance o objetivo proposto. E isso é vital para a melhor qualificação e desenvolvimento dos participantes. Como afirma Eboli (2004):

Um programa de treinamento é mais bem-sucedido quando os participantes corretos (seleção) recebem conhecimentos, habilidades e atitudes corretos ensinados por métodos, meios, instrutores adequados (processo) no momento e local certos, de tal forma que atinjam ou superem as expectativas da organização (aprendem objetivos e desempenho voltado para resultados). Para isso, eles propõem que as avaliações ocorram antes, durante e depois dos programas de T&D. (EBOLI, 2004, p.220)

O treinamento não é uma atividade meramente técnica, mas deve transmitir o modo de ser da empresa, sendo coerente acima de tudo.

2.7 AVALIAR = ANALISAR OS RESULTADOS DO TREINAMENTO

Fator-chave para o desenvolvimento do indivíduo nas organizações, a fase de avaliação é importante para que seja possível detectar os ajustes necessários para a melhoria contínua do processo de treinamento. Chiavenato (2009) afirma que um treinamento deve atender aos critérios de eficácia, que são:

1. **Relevância:** os treinamentos devem ser direcionados para os tópicos mais importantes da empresa.
2. **Transferibilidade:** as competências desenvolvidas em um determinado treinamento devem ser aplicadas à situações do trabalho diário.
3. **Alinhamento Sistêmico:** os comportamentos aprendidos devem poder se aplicados à outras áreas, contribuindo para o desenvolvimento da empresa.

Chiavenato (2009) explica que Kirkpatrick (1998) mostra os seguintes níveis de mensuração dos resultados de treinamentos:

➤ **Nível 1:** Reação e/ou satisfação e ação planejada. É o nível mais superficial, com foco no programa e sua aplicação prática.

➤ **Nível 2:** Aprendizagem de novas habilidades. O foco é no mecanismo de aprendizagem e visa mensurar as habilidades que são desenvolvidas através do treinamento.

➤ **Nível 3:** Aplicação das habilidades aprendidas. O foco é na aplicação das habilidades aprendidas durante o treinamento, e as mudanças comportamentais que devem ser observadas em um ambiente positivo e com o suporte dos gestores.

➤ **Nível 4:** Impacto nos resultados do negócio. Os treinamentos podem reduzir despesas, aumentar lucro, melhorar a qualidade dos processos e diminuir a rotatividade.

➤ **Nível 5:** Retorno sobre investimento (ROI)¹⁸. O foco é no retorno financeiro que o treinamento traz para a empresa. Essa é a medida de valor percebido. Os níveis de KIRKPATRICK podem ser resumidos da seguinte forma:

¹⁸ $\frac{\text{ROI (Benefícios Líquidos(benefícios-custos))}}{\text{Custos}} \times 100$



Fonte: Avaliação de resultados – retorno do investimento
 PALMEIRA, Gomes Cristina. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento – processos e operações. BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (Coord), 2006. São Paulo: Pearson Prentice Hall

2.7.1 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Carbone *et al* (2009) demonstram os seguintes modelos de avaliação de aprendizagem:

⇒ **AUTOAVALIAÇÃO**: esse modelo de avaliação pode ser aplicado em qualquer fase do processo de treinamento. Cada indivíduo precisa aprender a se autoanalisar, autoavaliar, avaliar a sua contribuição, comparando-a com os resultados esperados.

⇒ **AVALIAÇÃO DE REAÇÃO E SATISFAÇÃO**: limitada e superficial, esse tipo de avaliação tem alguns indicadores, que, para Carbone *et al* (2009) são: natureza, profundidade e aplicabilidade do conteúdo, distribuição das informações, metodologia, postura do facilitador, recursos, entre outros. Mais comumente aplicada à avaliação de programas ou eventos.

⇒ **AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**: tipo de avaliação que enfoca a aquisição de competências por parte de cada indivíduo. Para que isso seja factível, é necessário fazer um levantamento das competências antes do programa de treinamento/capacitação, pois somente dessa forma será possível observar o que foi aprendido. O objetivo não é medir o conhecimento adquirido, mas se esse ajudou a desenvolver novas competências.

⇒ **AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**: avaliação mais abrangente, visa fazer um diagnóstico dos resultados dos programas, levantando problemas e fazendo considerações para a melhoria da qualidade.

⇒ **AVALIAÇÃO DE PROCESSOS:** o objetivo desse tipo de avaliação é a melhoria da qualidade e fluxo dos processos de capacitação e treinamento, respondendo a parâmetros racionais e valores tangíveis.

⇒ **RETORNO SOBRE INVESTIMENTO:** Essa ferramenta é melhor aplicada a programas tais como MBA, Curso de Especialização e Cursos Técnicos.

Qualquer processo de treinamento deve ser monitorado em todas as suas etapas. O objetivo é verificar se o processo atende as necessidades de qualidade da organização e garante que seja planejado e implementado de forma competente. O monitoramento é uma ferramenta valiosa para aprimorar os processos de treinamento. Com base nos dados obtidos em cada fase do processo, é possível fazer ajustes em não conformidades e tomar ações preventivas ou corretivas para a melhoria processo. Como afirma Lee (2006):

- Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados: *atualizar os registros das competências para refletir essa qualificação adicional;*
- Se os procedimentos não forem seguidos e os requisitos especificados forem alcançados: *revisar os procedimentos e atualizar os registros das competências para refletir essa qualificação adicional;*
- Se os procedimentos forem seguidos e os requisitos não forem alcançados: *aplicar as ações corretivas e preventivas para melhoria do processo de treinamento ou desenvolver uma solução alternativa ao treinamento.*(LEE, 2006, p.73)

Além de ser fundamental para a educação nas organizações, o treinamento é a mais universal atividade de suporte para o desenvolvimento das competências dos indivíduos. Para que esse objetivo seja alcançado, aqueles que se dedicam à treinar indivíduos, quer sejam treinadores internos ou externos às organizações deveriam cuidar de suas competências didáticas e pedagógicas. Essas técnicas deveriam ser ensinadas nas empresas para que cada treinador pudesse ser, acima de tudo um educador.

Os treinamentos devem estar voltados não somente para o desenvolvimento de tarefas operacionais, e técnicas, mas também para áreas comportamentais e gerenciais. Resende (2006) comenta que é crucial para o sucesso da empresa, o trabalho dos líderes, e esses precisam ter competências pertinentes muito bem desenvolvidas, o que nem sempre acontece.

A evolução do treinamento ocorre em razão da necessidade premente de maior qualificação do profissional, assim como melhores comportamentos e maiores demandas por resultado e satisfação e retenção de clientes. As empresas precisam se tornar fontes geradoras de resultados de qualidade, com desempenho competente de seus colaboradores, e isso pode ser alcançado através do desenho e implementação de programas de treinamento de qualidade.

O treinamento é uma atividade educativa, pois treinamento e educação estão baseados em processos de aprendizagem. Dessa forma, aqueles que se dedicam à função de treinadores devem conhecer as diversas correntes pedagógicas do complexo processo de aprendizagem nas organizações, para que deixem de ser meros multiplicadores de informações. Além de conhecer técnicas pedagógicas, é mister que esses profissionais tenham bases que lhe permitam transitar pelo inseparável homem-sociedade-organização, que são partes de um todo sistêmico que é o retrato da modernidade.

Com todas as considerações feitas nesse capítulo, acreditamos que o treinamento é uma ferramenta potente para o desenvolvimento do conhecimento e competências dos indivíduos nas organizações. Com isso, esses profissionais têm melhores recursos para alinhar suas competências às competências organizacionais, estratégicas para o sucesso empresarial.

E veremos a seguir, como uma empresa da área de saúde investe no desenvolvimento de seus colaboradores.

CAPÍTULO 3

TREINAMENTO NA PRÁTICA – ESTUDO DE CASO

3.1 O CENÁRIO ECONÔMICO DOS ANOS 30

Na década de 30, o mundo estava em turbulência e no Brasil o cenário não era diferente. O país estava em processo de crescimento e urbanização, e elites

urbanas, intelectuais, professores e trabalhadores questionavam a velha oligarquia capitaneada pelos centros de poder econômico, que eram São Paulo e Minas.

Gouvea (2002) assevera que a crise de 1929 expôs o mercado agrário-exportador e passou a sinalizar a força do mercado interno e a economia urbana. Nesse período, a Itália já era dominada pelo fascismo de Mussolini, com o Estado representando a autoridade, o indivíduo e a liberdade.

Moraes (s/d) explica que o Estado fascista era totalitário, centralizador, sindical-corporativo, individualista e gerido pelo Partido Nacional, que sintetizava o regime. Para o fascismo, o Estado era absoluto e os grupos só eram imagináveis dentro dele.

O fascismo, seja na Itália, na Alemanha, em Portugal, na Espanha, ou no Brasil, sempre teve o apoio da burguesia, principalmente pelo medo do comunismo soviético, nos anos 20 e 30. No Brasil, segundo Gouvea (2002), o apelo do fascismo foi fortalecido com a criação da Aliança Integralista Brasileira, e foi adaptado pelo movimento nacional.

Com o desenvolvimento desenhado nos anos 20 e 30, como diz a autora “o nacionalismo fascista será muito bem vindo em um contexto de crise política e cultural, em que um novo país – o país em que as cidades começavam a ser importantes – nascia e ganhava força com uma rapidez surpreendente.” (GOUVEA, 2002, p.7)

O movimento integralista conseguiu perceber qual era a forma de se fazer política em sociedade de massas, onde as ideias eram válidas pela força e eficiência. Ele foi fundado por um grupo predominantemente intelectual, mas, entre os cerca de 50.000 filiados também participavam trabalhadores rurais e urbanos, liderados por Plínio Salgado e Miguel Reale. Plínio Salgado era o orador que dominava o público conservador, católico e moralista, enquanto Miguel Reale era aquele que tinha ideias mais precisas sobre o que era necessário fazer, valendo-se da lógica e da concretude para tal.

Gouvea (2002) nos lembra que o fascismo tinha tendências corporativistas e propunha um regime baseado em hierarquias naturais que pudessem construir interesses comuns entre classes. O corporativismo e a força dos mitos sociais estavam presentes no integralismo, porém a influência do revisionismo marxista estava ausente.

Com a chegada de Vargas ao poder, depois da Revolução de 30, o Brasil vivenciou um regime totalitário com tendências fascistas, e iniciou um período marcante de sua vida política. Vargas tinha discurso tanto para os burgueses como para os sindicalistas, e ao dominar os sindicatos, criou o Peleguismo Sindical. Os sindicalistas faziam o jogo do governo. O governo de Getúlio Vargas e sua visão do país, procurando defender os interesses nacionais da economia, e as formas como isso era feito é palco de discussão entre estudiosos desse período da economia nacional.

Bastos (2006) explica que Vargas buscava novas formas de desenvolvimento econômico, sobretudo com atividades industriais que superavam a dependência primária exportadora do mercado externo. Porém, alguns autores acreditam que ele tinha uma certa disposição para aceitar a participação de capital estrangeiro no desenvolvimento da economia nacional.

Outros autores, entretanto, o viam como um presidente xenófobo que se recusava a aceitar o capital estrangeiro. Ainda existem aqueles que achavam que o presidente se cobria com a capa da retórica nacional-desenvolvimentista, mas buscava abrir o país para os grupos internacionais do petróleo e dos grupos que atuavam em serviços públicos.

Bastos (2006) afirma que Vargas aderiu ao ideário nacional-desenvolvimentista motivado pela vontade política focada no Estado, vinculando o interesse nacional ao desenvolvimento, buscando novas atividades econômicas industriais, para diversificar o mercado interno, superando a especialização primário-exportadora e a super valorização das riquezas nacionais.

Na verdade, o nacionalismo de Vargas defendia a intervenção para o desenvolvimento, fazendo dele um líder que buscava o nacional-desenvolvimentismo. Como afirma o autor:

Embora a “questão siderúrgica” fosse central ao nosso modelo de desenvolvimento desde o início da década de 30, a ênfase na industrialização pesada, e na infraestrutura de base, aumentou ao longo do tempo, à medida que estrangulamentos na oferta de energia e insumos básicos ameaçavam a continuidade da expansão econômica e da diversificação industrial.(BASTOS, 2006, p.242)

Para Vargas, a questão do aço era o principal ponto para a emancipação econômica do país no início dos anos 30, além do petróleo, da energia elétrica, que

foram os alvos nos anos posteriores. Simultaneamente, aumentou a intervenção do Estado para facilitar a implementação de suas ideias.

Para que seu interesse no desenvolvimento nacional se consolidasse, Vargas criou conflitos, ao chocar-se com interesses consolidados, pois ele desejava expandir a oferta de energia, sem prejudicar a operação dos setores que eram usuários da eletricidade.

Ao mesmo tempo em que procurava freneticamente estimular novas atividades econômicas, para superar a crise econômica, Vargas buscou regular as reservas cambiais. As remessas de lucro para o exterior foram limitadas, impactando as empresas estrangeiras. Bancos estrangeiros também foram afetados pela nacionalização do sistema financeiro, prevista na Constituição de 37.

Como Bastos (2006) comenta:

(...) o governo Vargas procurou regular mercados (limitando a liberdade de proprietários), e concentrar recursos financeiros e decisórios anteriormente sujeitos a outras esferas de poder, seja o poder legislativo, seja unidades políticas sub-nacionais (estados e municípios). Assim, a intervenção econômica do governo Vargas era nacionalista também, no sentido em que, para alcançar objetivos desenvolvimentistas, requeria e buscava concentrar recursos decisórios e financeiros do Estado nacional, contra resistências internas oriundas de grupos políticos e econômicos particulares prejudicados. (BASTOS, 2006, p.244)

Segundo Fonseca (2003), desde o início da década de 30, o governo criou órgãos estatais nos vários setores da economia. Criou o Conselho Nacional do Petróleo, o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o Instituto Nacional do Mate e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Plano de Obras Públicas e Aparelhamento de Defesa e o Conselho de Águas e Energia, a Comissão de Defesa Nacional, o Instituto Nacional do Sal, a Fábrica Nacional de Motores e a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional, a Companhia Siderúrgica Nacional, o Instituto Nacional do Pinho, a Comissão de Combustíveis e Lubrificantes e o Conselho Nacional de Ferrovias, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Banco de Crédito da Borracha, a Comissão do Vale do Rio Doce, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a Companhia Nacional de Álcalis, a Comissão de Financiamento da Produção, a Coordenação de Mobilização Econômica, Fundação Brasil Central, Siderúrgica Social da Indústria, o Plano Nacional de Obras e equipamentos, o Conselho Nacional de

Política Industrial e Comercial, o Serviço Nacional do Trigo, a Comissão de Planejamento Econômico e a Superintendência da Moeda e Crédito, que trabalharia para regular a moeda e a política monetária. Isso tudo ocorreu no período de 1938 a 1945.

Segundo Fonseca (2003) a maioria dos órgãos diziam direta ou indiretamente à indústria, e os voltados à agricultura estavam vinculados à agroindústria, e “esta, ao abarcar o que à época chamava-se ‘indústria natural’, perfazia mais de 80% do valor agregado pela indústria de transformação.” (FONSECA, 2003, p.12)

Na área do trabalho também foram implementadas mudanças institucionais de grande importância, atreladas a um projeto de industrialização, rompendo com a visão agrarista de até então. Logo após a posse de Vargas, em 1930, foi criado o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio. A partir de sua posse, as leis começaram a ser mais universalizadas e o ato mais significativo foi a criação da carteira de trabalho. Esse passou a ser o documento obrigatório para a reivindicação de direitos trabalhistas. Porém, o impacto maior foi a regulamentação do mercado de trabalho e a organização da burocracia sindical.

O nacionalismo de Vargas era politicamente realista e flexível a ponto de buscar alternativas diversas para a atração de filiais estrangeiras, não se curvando ao ideário militar, ético e político, que procurava uma solução estatal para a questão da siderurgia e do petróleo.

Segundo SUZIGAN (1984), a produção industrial da década de 30 nos mostra que, de 1933 em diante, acelerou de forma significativa, crescendo 10% até 1936, e 6% de 1937 a 1939.

Esse crescimento pode ser considerado extraordinário, se levarmos em conta a crise internacional do período. E esse crescimento ocorreu concomitantemente à estagnação da capacidade de importação. A redução das importações de produtos industriais (de 45% para 20% no período de 1928 a 1939) indicou a extensão da industrialização.

As indústrias líderes eram de bens intermediários tais como cimento, produtos metálicos, químicos, papel e derivados de borracha, e bens de capital, em menor escala. As empresas mais importantes eram as de bens de consumo.

Como afirma Suzigan (1984):

Foi na década de 30 que, pela primeira vez na economia brasileira, o setor voltado para o mercado interno tornou-se preponderante em termos de acumulação de capital e de crescimento do PIB. (SUZIGAN, 1984, p.138)

Um olhar mais arguto sobre a política nacional desenvolvimentista do período Vargas, mostra que ela não foi xenófoba nem entreguista, mas marcada por três características que, segundo BASTOS (2006) foram permanentes no nacional-desenvolvimentismo:

- (i) Pelo anti-liberalismo, ou seja, pela crença de que o mercado não era capaz de se auto-regular sem crises econômicas e sociais graves e recorrentes, e muito menos gerar desenvolvimento industrial avançado em países como o Brasil; por isso necessitava-se de regulação pública, individualismo econômico, orientação política de decisões de investimento e formas de concentração estatal de recursos (empresas estatais e bancos públicos) para apoiar investimentos necessários;
- (ii) Pelo oportunismo nacionalista, ou seja, a identificação de oportunidades de realizar barganhas externas que atendessem a finalidades nacional-desenvolvimentistas; e fossem orientadas para maximizar interesses nacionais;
- (iii) A capacidade de adaptação a circunstâncias histórico-cambiantes. Mais de meio século depois, é difícil afirmar que a capacidade de adaptação desta herança ideológica com suas lições e dilemas históricos, esteja esgotada, saibam ou não os que dela são herdeiros. (BASTOS, 2006, p.272-273)

3.2 A EMPRESA E SEUS TREINAMENTOS

Dentro do cenário econômico e político dos anos 30, instalou-se no Brasil a empresa multinacional da área de saúde selecionada para o trabalho, uma corporação que atua no mercado de saúde, nos segmentos de consumo, farmacêutico e médico-hospitalar. Apóia-se em uma estrutura que conta com 250 companhias sediadas em 57 países nos 5 continentes. Possui cerca de 40 centros de pesquisa ao redor do mundo, e comercializa seus produtos em 175 países.

Viajando na História, podemos retroceder até 1886, quando o desenvolvimento da primeira compressa pronta para uso, em meados de 1880, marcou não somente o nascimento de uma companhia, mas também a primeira aplicação prática da teoria do tratamento antisséptico para feridas. Um novo produto baseado em um conceito cirúrgico novo, levou à uma redução dramática no tratamento de infecções e doenças, reivindicação feita por um número muito

significativo de vítimas arrasadas por prolongados e agonizantes períodos de pós-operatório.

A história da empresa teve início com as descobertas de Joseph Lister, um notável cirurgião inglês, que identificou germes encontrados no ar, como uma fonte de infecção no centro cirúrgico. Ele os classificou, de forma genial, como “assassinos invisíveis”. A medicina começava a compreender, embora de forma imperfeita, a necessidade de maiores cuidados na proteção da área de feridas. Entretanto, este conceito estava além da compreensão de muitos cirurgiões durante o século XIX, que duvidavam e até desprezavam o trabalho do Dr. Lister, por acreditarem que o exercício da medicina os colocava acima do contato com bactérias. Uma pessoa que não questionou a teoria da assepsia foi um dos fundadores da empresa selecionada, que ouviu o Dr. Lister em 1876 e nos anos seguintes, alimentou a ideia de criar uma aplicação prática para os ensinamentos do cirurgião. O que ele tinha em mente era um novo tipo de compressa cirúrgica, pronta para uso, estéril, empacotada e selada em embalagens individuais e apropriadas para uso imediato sem risco de contaminação. Ele falava sobre seu objetivo de aliviar a dor e as doenças de pacientes debilitados, cuja sobrevivência dependia essencialmente dos avanços da ciência.

Com essa preocupação, teve início o trabalho da empresa selecionada, que é mundialmente reconhecida como uma das líderes de mercado na área de saúde. Para que seu crescimento seja, não somente possível, mas, principalmente, contínuo, a empresa se preocupa com o desenvolvimento de seus funcionários, que, melhor preparados através de propostas e processos de educação continuada, podem oferecer, tanto ao consumidor final, como, também, aos profissionais da área de saúde, conhecimentos para melhoria de suas respectivas áreas de atuação. Hoje, a corporação é constituída de três companhias, a saber, uma companhia da área de consumo, que comercializa produtos de higiene e pessoal; uma empresa farmacêutica que comercializa medicamentos e uma empresa responsável por produtos médico-hospitalares. Neste trabalho nos ateremos à educação dos profissionais de quatro divisões da companhia médico-hospitalar, que são a divisão que comercializa produtos para cirurgias minimamente invasivas; a divisão que comercializa equipamentos e produtos para esterilização;

a divisão que comercializa equipamentos e produtos para testes laboratoriais e a área de Finanças.

Atualmente a área de Recursos Humanos trabalha em conjunto com as divisões de produtos para que seus talentos se desenvolvam, sempre levando em conta as avaliações de desempenho, nas quais constam os objetivos a serem alcançados e competências a serem avaliadas. Cabe, por sua vez, às companhias nos EUA desenharem os treinamentos de certificação e recertificação de produtos. Nestas oportunidades as equipes de vendas aprendem sobre técnicas cirúrgicas nas quais os produtos são aplicados, além das técnicas para otimizar as vendas. A área de Tecnologia de Informação, anualmente, recertifica, através do portal de E-learning, o tema de segurança de informação. Todos os funcionários da organização devem fazer o treinamento no portal, seguido de uma avaliação formal, que gera um certificado, que é anexado ao prontuário de cada colaborador. A área de Conformidade com o Mercado também recertifica todos os funcionários, para que eles estejam alinhados quanto às práticas de relacionamento com profissionais da área de saúde e das áreas governamentais. A área de Finanças, por sua vez, tem programas criados nos EUA para desenvolver funcionários em início de carreira e que têm grande potencial de crescimento. Estes programas abrangem não somente conhecimentos específicos, mas também temas tais como liderança, trabalho em equipe, entre outros.

3.3 CAPACITAÇÃO DOS FUNCIONARIOS E PERCEPÇÕES

Para esse trabalho, foram selecionadas quatro divisões da companhia, como amostragem do que é realizado na área de capacitação dos funcionários, mais especificamente, e através de treinamentos.

Um laboratório de análises clínicas é dividido em setores distintos, tais como Bioquímica¹⁹, Imunologia²⁰, Hormônios, Bacteriologia, Urinálise²¹, etc. A divisão que comercializa equipamentos e produtos para testes laboratoriais oferece produtos para Bioquímica, Imuno, Hormônios e Banco de Sangue.

¹⁹ Análise química é o conjunto de técnicas de laboratório utilizadas na identificação das espécies químicas envolvidas em uma reação, como também a quantidade dessas espécies. (Disponível em <http://www.brasilecola.com/quimica/o-laboratorio-analise-quimica.htm>)

²⁰ Imunologia é o ramo da biologia que estuda o sistema imunitário (ou imunológico). (Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Imunologia>)

²¹ A urinálise ou urinálise é a análise da urina com fins de diagnóstico ou prognóstico de estados fisiológicos ou patológicos. Consiste em uma subespecialidade da Patologia clínica (Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Uran%C3%A1lise>)

Para cada setor de um laboratório, a divisão oferece equipamentos distintos, que realizam de 100 a 750 testes/hora.

Os operadores desses equipamentos passam por treinamentos que variam de 2 a 15 dias, dependendo de sua complexidade. Os clientes treinados pelos assessores técnicos da empresa são os operadores das máquinas. Existem dois grupos de operadores, a saber: os operadores-chave, que são os profissionais que detêm mais informações e os operadores básicos, que são responsáveis pela rotina dos testes.

Os vendedores são treinados de forma completa, com estudo das particularidades de cada teste realizado, além do estudo do mercado. Eles, em geral, são capacitados na companhia originadora (nos EUA), em cursos que variam de uma a duas semanas.

Em 2010, de janeiro a setembro, foram treinados 3 vendedores nos EUA, sendo dois deles, recém contratados. A capacitação realizada nos EUA é dividida em módulos, e são aplicados testes ao fim de cada módulo.

Localmente, foram treinados 4 vendedores e o curso englobou as seguintes áreas de estudo :

- Tecnologia de química seca²²
- Estudo dos Equipamentos
- Manutenção diária/ importância
- Manutenção semanal/importância
- Controle de qualidade
- Calibração dos equipamentos
- Revisão dos Resultados
- Diagnósticos
- Suporte técnico e científico
- Estudo de testes realizados e
- Estudo de mercado

Os treinamentos buscam desenvolver as competências de vendas, que abrangem a área comercial e a área técnico-científica.

²² A metodologia de química seca recebe este nome por dispensar a utilização de água em qualquer uma de suas etapas. A química seca utiliza um pequeno "slide" que contém seis camadas com reagentes sólidos, filtros, diferentes membranas, entre outras composições que permitem a análise de mais de 60 parâmetros de bioquímica, para os principais tipos de exames. (Disponível em http://www.laboratoriosapaulo.com.br/pages/vitros_orthoclinical.php)

Na área de **Finanças**, foram realizados três treinamentos de **criação de valor**. O objetivo dos treinamentos foi disseminar a cultura de criação de valor de longo prazo na organização. Esses treinamentos foram realizados com aulas expositivas, contando com a interação dos participantes, que expuseram seus questionamentos sobre o tema. Discussões de casos foram realizadas à luz dos temas expostos.

O treinamento teve a duração de três horas e foram trabalhadas competências relacionadas a pensamento estratégico e visão de longo prazo, bem como integração e gerenciamento de pessoas. Foram treinados 9 gerentes no primeiro grupo e 16 gerentes nos outros dois grupos.

A área também realizou um **treinamento do processo de cálculo de Imposto de Renda**. O objetivo foi ensinar a sistemática de cálculo e apuração do Imposto de Renda entre os negócios. O conteúdo do treinamento abrangeu os seguintes temas:

- Pontos relevantes do RIR99²³
- Conceito de Lucro Real
- Alíquota de Imposto e Adicional
- Dedução de Imposto Mensal
- Ajustes de Lucro Líquido

O treinamento foi expositivo, com discussão do tema e exercícios de fixação do conteúdo. Teve duração de 4 horas e contou com a presença de 20 participantes. Esse treinamento trabalhou as seguintes competências: tomada de decisões financeiras, análise e interpretação, e criação de oportunidades de desenvolvimento.

Também em 2010 foi realizado um treinamento de **Finanças para não financeiros**, da área de contas corporativas. Esse módulo é parte do programa AMCP – Account Management Certification Program²⁴

O curso teve a participação de 16 gerentes, que durante três horas foram expostos aos seguintes temas:

- Demonstrativos e relatórios financeiros

²³ RIR/99 (Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999) Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza.

²⁴ Programa de Certificação para Gerentes de Contas Corporativas.

- Avaliação de projetos de investimento
- Exemplos de Relatórios
- Exemplo de análise de renegociação
- Criação de valor

O treinamento foi desenhado para trabalhar a competência técnica em finanças, através de aulas expositivas.

Na divisão que comercializa equipamentos e produtos para esterilização e desinfecção de artigos hospitalares, em 2010, de Janeiro a Setembro foram realizados os seguintes treinamentos:

- **Treinamento para vendedores e assessores da divisão.** O conteúdo trabalhado através de aulas expositivas abordou os temas relativos a todos os produtos comercializados pela divisão, apresentação dos fluxos de atividades da equipe de assessoria e de instalação de equipamentos, estudo do mercado através da análise de pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades dos diferentes participantes do mercado, e apresentação de métodos de utilização de artigos científicos durante a promoção de produtos. Nesse treinamento, foi trabalhado o conhecimento técnico, participaram 7 vendedores e 7 assessoras técnico-científicas e o treinamento teve a duração de dois dias.

- **Treinamento Inicial para a Equipe de Vendas da Distribuição:** Participaram 11 vendedores e assessores da distribuição. O conteúdo apresentado no treinamento inicial foi voltado ao desenvolvimento comercial, através de palestras, apresentação técnica e comercial de todos os produtos comercializados pela divisão e apresentação dos fluxos de instalação de equipamentos, com ênfase na discriminação dos papéis do vendedor, assessor clínico e engenheiro. No início do treinamento foi realizada uma avaliação básica sobre os produtos da divisão e ao final foi realizada uma avaliação completa. O objetivo foi desenvolver o conhecimento técnico e de técnicas de vendas para as equipes.

- **Treinamento para Novos Assessores Clínicos:** curso realizado em dois dias, com apenas um participante. O objetivo foi realizar um treinamento técnico de todos os produtos comercializados pela divisão, apresentação dos fluxos de atividades da equipe de assessoria e de instalação de equipamentos, estudo do mercado, através da análise de pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades dos diferentes participantes do mercado bem como treinamento prático nos

equipamentos comercializados pela divisão. Durante esse treinamento, foi trabalhado o conhecimento técnico e prático de todos os produtos da divisão.

- **Treinamento Master para Equipes de Vendas da Distribuição:** realizado durante 2 dias, contou com a participação de 11 vendedores de diversas regiões do Brasil. O conteúdo apresentado no treinamento avançado (Master) é voltado ao conhecimento técnico e comercial do mercado onde a divisão atua. Além disso, foram abordadas as técnicas para desenvolvimento de vendas e prospecção de novos clientes, técnicas para formatação de propostas comerciais, demonstração dos fluxos internos da empresa para processos de reclamação de produtos, processos licitatórios e fluxos de instalação de equipamentos. No início do treinamento, foi realizada uma avaliação básica sobre os produtos da divisão e do mercado e ao final foi realizada uma avaliação completa sobre os assuntos abordados. A principal competência trabalhada foi o conhecimento técnico comercial, dos processos da companhia e do mercado.

A última divisão selecionada para o trabalho, comercializa produtos e equipamentos para cirurgias minimamente invasivas e cirurgias bariátricas, entre outras.

Os vendedores fazem treinamento de certificação e recertificação nos EUA, na companhia originadora e a agenda engloba temas tais como :

- Anatomia Bariátrica e procedimentos
- Anatomia Colorretal, doenças e procedimentos
- Anatomia Torácica, doenças e procedimentos
- Anatomia Ginecológica, doenças e procedimentos
- Estudo dos equipamentos e produtos usados em cada procedimento
- Estudo do mercado atual e potencial.

Na recertificação realizada em 2010, foram treinados 65 profissionais do Brasil. Localmente, foram realizados treinamentos que abordaram os seguintes temas:

- Anatomia
- Videolaparoscopia²⁵ torácica e procedimentos
- Procedimentos bariátricos²⁶

²⁵ Videolaparoscopia: cirurgia minimamente invasiva realizada por auxílio de uma endocâmera (vídeo) no abdômen (laparo). Para criar o espaço necessário as manobras cirúrgicas e adequada visualização das vísceras abdominais a cavidade peritoneal é insuflada com gás carbônico. (Disponível em pt.wikipedia.org/wiki/Videolaparoscopia)

²⁶ Procedimentos Bariátricos: cirurgia para redução do tamanho do estômago. (Disponível em <http://www.abc.med.br/p/cirurgia+bariatrica+o+que+e+isso+-22720.html>)

- Procedimentos de cólon
- Procedimentos versus uso de produtos.

Os treinamentos foram realizados com aulas expositivas, role playing, prática de uso de produtos, e também foram discutidas habilidades de apresentação.

Os participantes foram avaliados através de provas escritas e habilidades demonstradas nos role playing.²⁷ Além de vendedores da companhia, foram treinados os vendedores da distribuição, que fazem parte da cadeia de valor. Também foram realizados treinamentos em reuniões regionais, nas quais foram abordados temas tais como novos produtos. No período de Janeiro a Setembro de 2010 foram realizados 14 treinamentos e reuniões regionais.

As principais competências desenvolvidas nos treinamentos foram: habilidades de vendas, planejamento estratégico das ações, organização e foco em atividades de maior resultado e impacto, comunicação, trabalho em equipe e interação com as diversas áreas da companhia.

Sendo uma companhia que comercializa produtos para a área médico-hospitalar, a empresa selecionada tem como foco a capacitação altamente especializada de suas equipes de vendas, pois essas interagem com os profissionais de saúde em ambiente hospitalar e clínico. Há um intenso trabalho desenvolvido na área de conhecimento de anatomia e procedimentos cirúrgicos, para que as equipes tenham condições de desenvolver seu trabalho de comercialização de produtos médico-hospitalares com competência.

A empresa tem o suporte das companhias originadoras, sediadas nos EUA, que oferecem cursos de certificação e recertificação, com ênfase em procedimentos, prática através de role-playing e conhecimento de produtos e mercado.

Aliadas a essas competências já descritas, surgem outras, tais como, competência de conhecimento dos negócios, foco nas necessidades dos clientes e pensamento estratégico, que são fundamentais para um desempenho de qualidade.

Vale ressaltar que, no contato direto das equipes de funcionários com seus clientes, o que emerge, vai muito além do conhecimento de produtos e mercado,

²⁷ O role playing é um modelo de ensino que pertence à família das Interações Sociais. Este ajuda os alunos a compreender o comportamento social, o seu papel nas interações sociais e as formas de resolver problemas de uma forma mais eficaz. (Disponível em pt.wikipedia.org/wiki/Role_playing)

pois também se agregam a essas características, a cultura da empresa e a força da marca.

Por essa razão, o trabalho dos gestores é fundamental para que as competências analisadas ao longo do trabalho dos funcionários estejam alinhadas com as competências da organização. E o investimento em educação e desenvolvimento é o caminho para que esse alinhamento ocorra.

Vale ressaltar que as competências elencadas na avaliação de desempenho são as seguintes:

HABILIDADES DE GERENCIAMENTO	HABILIDADES TÉCNICAS
Conhecimento do Negócio Delegação Tomada de Decisões Estabelecimento de Prioridades Conhecimento da Concorrência Habilidades de Planejamento e Organização Follow up e Controle Pensamento Estratégico Discernimento Foco nas Necessidades do Cliente	Padrões de trabalho Estabelecimento de Objetivos Conhecimento de Informática Acompanhamento de Resultados Habilidades de Pesquisa
COMPETÊNCIAS ANALÍTICAS	HABILIDADES PESSOAIS
Análise e Interpretação Tomada de Decisões Financeiras Atenção aos Detalhes Elaboração de Relatórios	Tenacidade e Tolerância à Pressão Gerenciamento de Conflito Trabalho em Equipe Construção de Relacionamentos Habilidade de Ouvir Iniciativa Adaptabilidade às Mudanças Negociação Apresentação Pessoal Comunicação

	Criatividade Capacidade de Persuadir
HABILIDADES COM PESSOAS	
Motivação de Outros Cria Oportunidades para Desenvolvimento Reconhece e Recompensa as Realizações Habilidades de Feedback Recompensa e Comemora a Realização Habilidade de Gabarito	

Cada gestor, em sua área de atuação seleciona e discute com cada membro de sua equipe, quais competências poderão ser desenvolvidas ao longo do ano para que ele desempenhe sua atividade com excelência.

Como já mencionado, os treinamentos compõem uma parte do cenário de capacitação e desenvolvimento dos funcionários, cenário este que se completa com os cursos no portal de E-learning, programas de desenvolvimento internacional e cursos de MBA realizados em universidades locais e internacionais, entre outros.

E todo esse investimento em educação visa não somente atingir os objetivos da organização, mas principalmente desenvolver e fortalecer as competências de seus funcionários, que também devem se motivar a dar o melhor de si para alcançarem seus próprios objetivos profissionais. Pacheco *et al* citam Meister (1999) e resumem a importância da Educação Corporativa nas organizações ao declararem que :

A busca para transformar empregados em cidadãos corporativos (Meister, 1999), por meio da informação sobre a estrutura contextual inerente a cada negócio e da ampliação de competências, reforça a tese de que não há outro caminho senão o investimento no processo educativo, para a ratificação dos objetivos estratégicos das organizações. Assim, encaremos a EC como um processo que sistematiza, agiliza, cria e propicia condições de efetivação das diretrizes e desenvolvimento do negócio. (PACHECO *et al*, 2009,p.30)

Na contemporaneidade, acreditamos que o conhecimento é a chave para o desenvolvimento do indivíduo nas esferas pessoal, social, profissional, ou seja,

como ser humano integral. E o treinamento, uma das ferramentas da Educação Corporativa, é um caminho competente que leva esse indivíduo a se desenvolver, buscar caminhos profissionais de sucesso e contribuir com suas competências, agregando valor às organizações e instituições onde atua.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As profundas mudanças que ocorreram na sociedade nas últimas décadas fizeram com que o homem tivesse que repensar seu modo de viver. O mundo se viu diante do diálogo constante entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos. E, do encontro dessas forças antagônicas, surgiu a Sociedade do Conhecimento, conectada em múltiplos canais virtuais, ora aproximando, ora afastando os indivíduos.

Com todas as mudanças estruturais que impactaram o mundo corporativo, as empresas passaram a apresentar características tais como flexibilização da produção, reestruturação de ocupações, integração de setores de produção e polivalência dos trabalhadores, entre outros. Para que pudesse se tornar polivalente, cada indivíduo teve que administrar seu conhecimento tácito, pessoal e o conhecimento explícito, organizacional, que disseminado através de canais formais tais como manuais, guias e procedimentos e até através do interrelacionamento resultante de estruturas enxutas, fez, e faz com que esse indivíduo tenha que avaliar seu próprio conhecimento, absorver o conhecimento que permeia o tecido corporativo para se desenvolver.

Porém, para que possa agregar valor com seu trabalho, cada trabalhador precisa conhecer suas competências pessoais, que resumem seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes. Isso faz com que o trabalhador deixe de ser tão braçal e torne seu desempenho mais intelectual. Sendo assim, é fundamental que ele compreenda a importância de sua capacitação para melhorar a qualidade de sua contribuição.

Com a criação de sistemas de Educação Corporativa, as organizações mostraram o caminho para o desenvolvimento de seus colaboradores e, ao analisar a importância desses sistemas, detendo-nos mais especificamente sobre os treinamentos como veículo de capacitação, pudemos analisar a importância significativa que a Educação Corporativa tem para o desenvolvimento das competências dos colaboradores nas organizações.

Como Ruas (2010) esclarece, não existe competência no vazio, mas nas ações que os indivíduos desenvolvem no seu fazer diário, utilizando seu repertório de recursos para o enfrentamento de novos projetos e desafios que a era do conhecimento apresenta.

Esse trabalhador mais intelectual, ciente de suas competências pessoais também teve que aprender a conhecer as competências organizacionais, definidas como *core competences*. Isso foi um fator-chave para que ele pudesse se desenvolver, pois as competências pessoais devem se aliar às competências organizacionais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Ao analisar os treinamentos oferecidos por quatro divisões da empresa de saúde selecionada para o Estudo de Caso, bem como os pré-requisitos exigidos para a participação dos colaboradores nos treinamentos por elas realizados, pudemos observar que as competências treinadas estavam relacionadas às competências medidas na avaliação de desempenho de seus colaboradores. Sendo assim, acreditamos que, valorizar as competências individuais é um elemento fundamental para o sucesso, e descobrir e desenvolver competências organizacionais formam a base para a vida saudável das organizações.

Um outro ponto crucial para o indivíduo que atua nas organizações é a sua capacidade de aprender a aprender. E esse caminho, quando não encontrado por cada indivíduo, pode ser seguido através do leque de atividades oferecidas pelos sistemas de Educação Corporativa. Entre esses caminhos estão os treinamentos, que para ser eficientes, precisam seguir o ciclo de planejamento, implementação ,

execução e avaliação. Somente com essas fases bem claras e desenhadas, será possível oferecer mais condições aos funcionários de desenvolverem suas competências. Além do mais, quanto maior for a clareza da necessidade de reconstrução contínua do conhecimento, maiores serão as chances da contribuição do indivíduo agregar valor ao trabalho das organizações e sua cadeia de valor.

Aprender a aprender, e aprender continuamente formam a essência da contribuição de qualidade no mundo do trabalho, pois a educação é um pilar estratégico das organizações.

Competição feroz, volatilidade das ações e globalização das transações são verdades do cenário corporativo, mas consciência e trabalho ético também o são, especialmente quando se trabalha em mercados sensíveis como o da saúde. Com isso queremos dizer que o trabalho de qualidade nasce do conhecimento reconstruído constantemente. As competências emergem de indivíduos comprometidos com a qualidade de suas ações e com a necessidade de aprimoramento contínuo. E, competências desenvolvidas através de processos de capacitação competente, impulsionam a formação de trabalhadores de qualidade que tenham muito para contribuir.

E essa monografia é o início de um caminho que pode ser trilhado em direção a muitas outras descobertas sobre a importância do conhecer, do saber e do fazer de qualidade.

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANHA, Maria Lúcia de Arruda. **Filosofia da Educação**. São Paulo:Moderna, 2006.

ASNIS, Denise Moreira. Treinamento Comercial. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

BONFIN, David F. **Pedagogia no Treinamento – Correntes Pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas Organizações**. Rio de Janeiro:QualityMark, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

CARDOSO, Fernando. Logística para a produção e realização do treinamento em 10 passos. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Manole, 2009.

DUTRA, Joel S. **Competências – Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa – São Paulo:Editora Atlas, 2009**

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

_____. Educação Corporativa: panorama e perspectivas. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competência. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Desenvolver Competências e Gerir Conhecimento em Diferentes Arranjos Empresariais – O Caso da Indústria Brasileira de Plástico. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GONZALEZ, Marina Joana. T&D e as interfaces com a gestão de pessoas. In BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRACEFFI, Vicente. Planejamento e Execução do T&D. In BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita. Métodos e técnicas em T&D. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LEE, Renato Pedrosa. A prática internacional do processo de treinamento. Norma NBRISO10015 – gestão da qualidade – diretrizes para treinamento. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOURES, Rodrigo Costa da Rocha. Evolução de Treinamento e Desenvolvimento e aprendizagem nas empresas. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa – a Gestão do Capital Intelectual Através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

MOREIRA, Bernardo Leite. T&D como facilitador das mudanças organizacionais. In BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento**

e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.

NAVARRO, Raul da Costa e POMI, Rugenia Maria. Indicadores em educação e aprendizagem. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – Processos e Operações. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa** - Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. São Paulo: Elsevier Editora, 1997.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PACHECO, Luiza et al. **Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV,2009.

PALMEIRA, Cristina Gomes. Avaliação de Resultados – retorno do investimento. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – Processos e Operações. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark,2004.

_____. T&D e a gestão de competências. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – Gestão e Estratégias. São Paulo:Pearson Prentice Hall, 2006.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa e Aprendizagem** – As práticas pedagógicas na Era do Conhecimento. Rio de Janeiro:QualityMark, 2009.

RUAS, Roberto Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina** – arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro:BestSeller, 2009.

SPENDER, J.C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento, In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento** – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (organizadores). **Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2010

VALIUKENAS, Cristina. Treinamento Técnico. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Processos e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

WERNECK, Cirlene. Contratação de fornecedores de serviços para T&D. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (coordenadores) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – Gestão e Estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. **A transferência da informação para o conhecimento**. 2002. Disponível em <http://aldoibct_bighost.com.br/A%20transfInform.pdf>. Acesso em 12 de Julho de 2010.

BASTOS, Pedro Paulo Zahlutti. **A construção do Nacional-Desenvolvimentismo de Getúlio Vargas e a dinâmica de Interação entre Estado e Mercado nos Setores de base**. Revista Economia Dez2006. Disponível em <<http://www.anpec.org.br/revista/vol7n4p239-275.pdf>>. Acesso em 5 de Maio de 2010.

BRANDÃO, Hugo Penna; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Causas e Efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. RAM – **Revista de Administração Mackenzie** – Volume 8, no 3, 2008, p.32-49. Disponível em <<http://www.google.com.br/search?hl=pt-BR&ei=A5e1TP70F8H78Abow8yACw&q=brandao+e+borges+andrade++textos&start=10&sa=N>>. Acesso em 10 de Agosto de 2010.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem Organizacional. **Revista Psicológica**, 2000, p.95-117. Disponível em <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em 10 de Agosto de 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Alinhando estratégias e competências**. 2001. Disponível em <Erro! A referência de hiperlink não é válida.> Acesso em 10 de Agosto de 2010.

FLEURY Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. Construindo o Conceito de Competências. **RAC**, Edição Especial 2001:183-196. Disponível em <<HTTP://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> Acesso em 07 de Abril de 2010.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. **Sobre a Intencionalidade da Política Industrializante do Brasil na Década de 1930**. 2003. Disponível em <<http://www.nudes.ufu.br/disciplinas/arquivos/A%20intencionalidade%20politica%20industrializante%20nos%20anos%2030.pdf>> Acesso em 10 de Agosto de 2010.

GOUVEA, Viviane. **Pensamento Político Brasileiro nos anos 30: O integralismo**. 2002. Disponível em <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em 18 de Setembro de 2010.

MOURA, G. de Almeida. **O Fascismo Italiano e o Estado Novo Brasileiro**. 2002. Disponível em <www.ngarcia.org>. Acesso em 18 de Setembro de 2010.

PRAHALAD, C. K e HAMEL, Gary. Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990. Disponível em: <<http://tle-inc.com/PPFS/FILES/resources/The%20Core%20Competencies%20of%20the%20Corp.pdf>>. Acesso em 20 de Julho de 2010.

PENA, Brandão, H.; Borges-Andrade, J. Causas e Efeitos da Expressão de Competencias no Trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, América do Norte, 8 1 2008. Disponível em <<http://ww3.mackenzie.br/editora/index.php/RARS/article/view/136/136>>. Acesso em 20 de Maio de 2010.

REANY, Patrick. **What is knowledge?** 1990. Disponível em <<http://ajnpx.com/html/AJNP.html>>. Acesso em 02 de Março de 2010.

ROGEL, Georgia Tiepolo Schmidt. **Os efeitos da participação em programas de um sistema de educação corporativa sobre a carreira: um estudo de caso**. 2007. Disponível em <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em 17 de Setembro de 2009.

RUAS, Roberto, ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luis Henrique e colaboradores.(s/d) **Os novos horizontes da gestão. Aprendizagem Organizacional e Competências**. Disponível em <[HTTP://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao.turmas./esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20gest%C3%A3o%20Compet%C3%A3o.pdf](http://www.ea.ufrgs.br/pos_graduacao/especializacao.turmas./esp2005/gp2005/Download/ArquivoProfessor/%20%20%20%20%20gest%C3%A3o%20Compet%C3%A3o.pdf)>. Acesso em 07 de Abril de 2010.

SANTOS, Carlos José Giudece. **Tipos de conhecimento**.(s/d) Disponível em <www.oficina.da.pesquisa.com.br>. Acesso em 30 de Março de 2010

STENMARK, Dick. **The relationship between Information and Knowledge**, 2001. Disponível em <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>. Acesso em 07 de Abril de 2010.

SUZIGAN, Wilson. Notas sobre desenvolvimento industrial e política econômica no Brasil na década de 30. **Revista de Economia Política**, Vol.4, nº 1, Janeiro-Março/1984. Disponível em <<http://www.rep.org.br/pdf/13-9.pdf>>. Acesso em 10 de Agosto de 2010.

ZANGISKI, Marlene Aparecida da Silva; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. **Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento**. 2009. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/index.php/ProdutoProducao/article/viewFile/7787/4706>>. Acesso em 10 de Agosto de 2010.

Tipo de conhecimento.(s/d) Disponível em <Erro! A referência de hiperlink não é válida.>

Conhecimento Empírico ou Senso Comum. (s/d) Disponível em <<http://dgta.fca.unesp.br/docentes/aluisio/artigos/ConhecEmpCientif.pdf>>. Acesso em 01 de março de 2010.

Conhecimento. (s/d) Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Conhecimento>>. Acesso em 01 de março de 2010

