

**GISELE DA CUNHA FLORENTINO RÉ**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO PILAR DE  
SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Londrina – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Treinamento e Desenvolvimento como pilar de sustentabilidade corporativa,**

elaborado por Gisele da Cunha Florentino Ré e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19/10/2018

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Gisele da Cunha Florentino Ré, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina(1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Treinamento e Desenvolvimento como pilar de sustentabilidade corporativa” é autêntico e original.

Londrina, 19/10/2018.

---

Gisele da Cunha Florentino Ré

Dedico este trabalho, primeiramente, à Deus, que sempre me dá forças para vencer todos meus desafios. Ao meus pais Maurílio (*in memoriam*) e Suely, que sempre acreditaram que a educação é o melhor caminho a seguir. Também dedico ao meu esposo Vinícius e minha filha Helena que entenderam minhas ausências e que me apoiam em todos os momentos da minha vida”.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou grata à Empresa que ajudou a custear o investimento neste MBA, realizando também um dos meus sonhos que era de estudar na Instituição FGV. Muito obrigada à minha gestora Daniela que acreditou no meu potencial e conferiu a mim a responsabilidade pelo projeto de implantação do setor de Treinamento e Desenvolvimento que, sem dúvida, fará com que a empresa alcance um outro patamar tanto na cultura como nos resultados da organização.

Agradeço também a todos os mestres deste MBA e aos alunos desta turma que compartilharam seus conhecimentos em sala de aula e me ensinaram, através destes, a ser uma pessoa muito melhor!

Em especial, agradeço ao Prof<sup>o</sup>. Gianfranco Muncinelli, que foi o orientador deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho pretende investigar se treinar e desenvolver pessoas pode ser um diferencial competitivo para a empresa fictícia, neste denominada empresa X, com o objetivo de propor um Programa de Treinamento e Desenvolvimento que aconteça de forma continuada na empresa X. Para tanto foi preciso descrever os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento no âmbito corporativo; identificar os treinamentos existentes na empresa X revisando o processo de aplicação de acordo com conceitos estudados e propor a implantação de um setor responsável por administrar o Programa de Treinamento e Desenvolvimento da empresa X. Com relação à metodologia, foi adotada a pesquisa exploratória com abordagem qualitativa realizada através de revisão bibliográfica e pesquisa documental que objetivou gerar conhecimento para aplicação prática. Diante do estudo bibliográfico, verifica-se que o capital intelectual é o principal patrimônio das organizações, pois são as pessoas que conduzem os processos na empresa e garantem a geração de receita. Portanto, conclui-se que investir em treinamento leva a empresa a se tornar competitiva na medida em que as pessoas são capacitadas e qualificadas para aplicarem seus conhecimentos na organização, trazendo inovação e soluções para as situações da rotina com o intuito de manter a mesma competitiva perante suas concorrentes com vistas à sustentabilidade dos negócios.

**Palavras Chave:** Competitividade. Desenvolvimento. Sustentabilidade. Treinamento.

## **ABSTRACT**

The present work intends to investigate if training and developing people can be a competitive differential for the fictitious company, in this denominated company X, with the objective of proposing a Training and Development Program that happens continuously in company X. For this it was necessary to describe the key concepts of training development at the corporate level; identify the existing training in company X reviewing the application process according to concepts studied and propose the implementation of a sector responsible for administering the Training and Development Program of company X. Regarding the methodology, the exploratory research was adopted with a qualitative approach carried out through bibliographic review and documentary research that aimed to generate knowledge for practical application. Before the bibliographic study, it is verified that the intellectual capital is the main patrimony of the organizations, because they are the people who conduct the processes in the company and guarantee the generation of revenue. Therefore, it is concluded that investing in training leads the company to become competitive insofar as people are qualified and qualified to apply their knowledge in the organization, bringing innovation and solutions to routine situations in order to keep the same competitive before competitors for business sustainability.

**Key Words:** Competitiveness. Development. Sustainability. Training.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1 – REPRESENTAÇÃO ICONOGRÁFICA DO TRIPLE BOTTOM LINE.....                     | 21 |
| FIGURA 2 – OS QUATRO TIPOS DE MUDANÇAS DE COMPORTAMENTO ATRAVÉS DO TREINAMENTO ..... | 24 |
| FIGURA 3 – FLUXO DA AVALIAÇÃO NO TREINAMENTO.....                                    | 32 |
| FIGURA 4 – HIPÓTESES PEDAGÓGICAS E CONTRA-HIPÓTESES ANDRAGÓGICAS .....               | 36 |



## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 – AS NOÇÕES DE QUALIFICAÇÃO E COMPETÊNCIAS E AS CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DOS RESPECTIVOS CONTEXTOS..... | 17 |
| TABELA 2 – MUDANÇA DE PARADIGMA DE CENTRO DE T&D PARA UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....                                | 18 |
| TABELA 3 – MODALIDADES DE TREINAMENTO NA EMPRESA X.....  | 41 |
| TABELA 4 – EXEMPLOS DE MODALIDADES DE TREINAMENTO PARA O PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....           | 48 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|       |   |
|-------|---|
| ABEC  | Associação Brasileira de Educação corporativa                 |
| BPF`s | Boas Práticas de Fabricação                                   |
| GUT   | Gravidade, Urgência e Tendência                               |
| IOE`s | Instrução de Operação de Equipamento                          |
| MAPA  | Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento            |
| NR`s  | Normas Reguladoras  |
| POP`s | Procedimentos Operacionais Padrão                             |
| PRO`s | Procedimento do Sistema da Qualidade                          |
| RH    | Recursos Humanos  |
| ROI   | <i>Return Over Investment</i> ou Retorno Sobre o Investimento |
| T&D   | Treinamento e Desenvolvimento                                 |
| UC`s  | Universidades Corporativas                                    |

## SUMÁRIO

|   |                                       |
|---|---------------------------------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>11</b>                             |
| <b>1.1 Justificativa .....</b>  | <b>13</b>                             |
| <b>1.3 Objetivos.....</b>   | <b>14</b>                             |
| 1.3.1 Objetivo Geral .....  | 14                                    |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....   | 14                                    |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>   | <b>16</b>                             |
| <b>2.1 Breve Histórico da Educação Corporativa no Brasil.....</b>   | <b>16</b>                             |
| <b>2.2 Sustentabilidade Corporativa.....</b>  | <b>19</b>                             |
| <b>2.3 Treinamento e Desenvolvimento: Conceitos e Aplicações .....</b>  | <b>22</b>                             |
| <b>2.4 Etapas para Implantação do Setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&amp;D) na<br/>Organização .....</b> | <b>25</b>                             |
| 2.4.1 Diagnóstico .....   | 28                                    |
| 2.4.2 Planejamento .....  | 30                                    |
| 2.4.3 Execução.....   | 31                                    |
| 2.4.4 Avaliação .....   | 31                                    |
| <b>2.5 Metodologias de Aprendizagens.....</b>   | <b>34</b>                             |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>   | <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.8</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>  | <b>41</b>                             |
| <b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>   | <b>45</b>                             |
| <b>6 RECOMENDAÇÕES .....</b>  | <b>46</b>                             |
| <b>7 CONCLUSÃO .....</b>  | <b>50</b>                             |
| <b>8 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS .....</b>   | <b>52</b>                             |
| <b>9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>53</b>                             |

## 1 INTRODUÇÃO

A aceleração no avanço da ciência e da tecnologia nos últimos três séculos mudou radicalmente as relações humanas, as formas e a velocidade da comunicação e conseqüentemente, o mundo do trabalho em todos os seus aspectos. Se vivencia a terceira Revolução Industrial, também chamada de “Era da Informação” que conduziu a um mundo globalizado, independente e que trouxe mudanças drásticas não só na forma de produção e de consumo como também na organização política em escala universal.

Para entender o impacto da terceira Revolução Industrial no mundo é importante contextualizar rapidamente como foram as Revoluções Industriais anteriores, a fim de mostrar a dimensão de cada um desses episódios.

A primeira Revolução Industrial ocorreu na Inglaterra na segunda metade do século XVIII e meados do século XIX e teve como principais resultados a produção fabril substituindo a produção artesanal e o capital industrial tomando o lugar o capital mercantil, nesse momento, quem não se adaptou a nova forma de produção perdeu a capacidade de competir. De acordo com Souza (2010, p. 5),

Desse processo se beneficiariam, ao longo dos 100 anos seguintes, os países que melhor souberam compreender o fenômeno e aproveitar-se dele, implementando políticas capazes de favorecer sua entrada definitiva no novo ciclo de desenvolvimento, que correspondia, na verdade, a um novo passo das sociedades produtivas.

A segunda Revolução Industrial ocorreu em meados do século XIX, por volta de 1860, e foi marcada por grandes mudanças econômicas e sociais na Europa, advindas da automação e da massificação do modo de produzir (surgimento das linhas de produção) como também da busca por descobertas e inovações que estimularam a exploração de novos produtos e mercados, e a aceleração do ritmo industrial. De acordo com Souza (2010, p.5), “foi o período da afirmação e do agigantamento da indústria de transporte e de bens de consumo em geral, marcada, de resto, pela consolidação da produção em série”.

Nas duas Revoluções o mundo precisou se reorganizar em função das mudanças tecnológicas e de produtividade que se registraram a partir de então. Para o autor é notório que o conhecimento científico e tecnológico evoluiu aceleradamente desde a primeira Revolução Industrial, desta forma, tornou-se necessário um grande esforço de sistematização

do conhecimento e de sua difusão a toda sociedade por meio da universalização do acesso à educação, que até o século XVIII, era privilégio das elites ou de alguns segmentos da população.

De fato o que se pode observar é que “o desenvolvimento tecnológico assentou-se sobre as descobertas científicas” (SOUZA, 2010, p. 9), ou seja, o desenvolvimento tecnológico ocorreu porque pessoas fizeram descobertas científicas a partir de estudos, pesquisas, experimentações, etc. Por esse motivo, foi preciso ampliar o leque de pessoas que tivessem acesso à educação para que fosse possível continuar os avanços econômicos, sociais e políticos. O conhecimento passa a ser muito importante e o Capital Intelectual surge como forte aliado para promover mudanças.

Trazendo essa premissa para as organizações nos dias atuais, para que uma empresa desenvolva bons produtos e serviços ela deverá ser composta por um qualificado Capital Humano que é sustentado pelo conhecimento adquirido e experiências das pessoas, encontrado no Capital Intelectual de cada indivíduo que compõe a organização, somado às tecnologias disponíveis e recursos financeiros, a fim de que alcance seus objetivos e aumente sua riqueza.

Kanaane e Ortigoso (2010) referem-se à Era do Conhecimento ressaltando que a sociedade está diante de um cenário complexo e repleto de desafios. Afirmam que a educação, o treinamento, a informação, a formação e o conhecimento são apontados como recursos essenciais para que as organizações obtenham êxito. Diante do exposto, os autores concluem que

O conhecimento é o insumo estratégico da produção e as empresas estão cada vez mais se conscientizando que é preciso tratá-lo com métodos, metodologias e ferramentas adequadas para que o trinômio – processar dados, tratar informações e gerenciar conhecimentos – transforme-se no eixo dinamizador de resultados pessoais e organizacionais (KANAANE; ORTIGOSO, 2010, p.56).

Desta forma seria correto então afirmar que o Capital Humano é um diferencial competitivo das organizações? Tendo em vista a problemática citada e as considerações bibliográficas pesquisadas, a questão objeto desse estudo é: **treinar e desenvolver pessoas pode ser um diferencial competitivo na empresa X?**

A hipótese que o presente trabalho apresenta é a de que treinar e desenvolver pessoas é um diferencial competitivo para a empresa X.

## 1.1 Justificativa

O estudo se faz relevante visto que a empresa, neste trabalho denominada de forma fictícia como empresa X, é uma empresa familiar, brasileira, com 32 anos de mercado e de atuação nacional e internacional em um segmento muito competitivo onde suas principais concorrentes são empresas multinacionais.

Alguns outros fatores importantes são levados em consideração para justificar o motivo pelo qual a empresa necessita de profissionais capacitados para exercerem suas funções, entre eles:

- Restrição de profissionais com experiência no segmento na região de atuação da empresa X, ou seja, quando é preciso contratar um profissional especializado e com experiência, a proposta precisa ser atrativa, visto os custos que esse profissional terá residindo em outro Estado;
- Os processos de produção são muito delicados, onde qualquer falha pode significar a perda do produto sem, na maioria das vezes, a possibilidade de reaproveitamento.
- É uma empresa inovadora do setor de Biotecnologia e por isso precisa estar sempre atenta às novidades tanto para melhorar a eficácias dos produtos que possui em linha, como para desenvolver novos produtos com o intuito de atender as necessidades dos mercados nacionais e internacionais;
- A empresa X é regida pelas Boas Práticas de Fabricação (BPF`s) e fiscalizada pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) entre outros órgãos, que possuem normas que regulamentam suas atividades;
- Possui um setor de Garantia da Qualidade que garante que os processos estão sendo realizados de acordo com os cumprimentos das normas e legislações vigentes a fim de assegurar a qualidade do produto. Para tanto, os processos são orientados por Procedimentos Operacionais Padrão (POP`s), onde estão descritos os passo-a-passo das atividades que devem ser realizadas;
- De acordo com o indicador de Horas/Treinamento realizado pelo setor da Garantia da Qualidade, percebe-se que durante os anos de 2016 e 2017 houve um aumento de horas/treinamento para os colaboradores dos setores de produção e apoio a produção com o intuito de minimizar os erros de mão-de-obra e de método

apontados através das não-conformidades que são abertas em cada setor, porém não houve alteração desse percentual que soma 70%.

### **1.3 Objetivos**

Para compreender o problema enunciado e explorar a pergunta da pesquisa foram estabelecidos objetivos que se prestam a delimitar a estrutura teórica do trabalho, os aspectos metodológicos e a abrangência do estudo.

Os objetivos dividem-se em geral e específicos, objetos do estudo.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de forma continuada na empresa X.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Descrever os principais conceitos sobre treinamento e desenvolvimento no âmbito corporativo;
- Identificar os treinamentos existentes na empresa X e revisar o processo de aplicação considerando os conceitos estudados;
- Propor a implantação de um setor responsável pelo Programa de Treinamento e Desenvolvimento de forma continuada na empresa X;
- Esboçar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento de forma continuada na empresa X.

Para tanto será realizado um estudo bibliográfico dos principais conceitos sobre Treinamento e Desenvolvimento e as metodologias de aprendizagem: pedagogia e andragogia. Também serão identificados todos os tipos de treinamento que acontece na empresa X através de análise documental, e será registrado todo o seu processo, desde como se identifica a necessidade do treinamento, como ocorre a solicitação até a avaliação. Após a realização do estudo, será possível avaliar a viabilidade desses treinamentos para a organização, revisar seu processo de aplicação e propor alteração, se necessário, a fim de potencializar o processo de ensino, aprendizagem e aplicação do conhecimento.

Será proposto à empresa X a implantação de um setor de Treinamento e Desenvolvimento que seja responsável por todos os treinamentos que ocorrem na organização a fim de que se obtenha o resultado esperado destes treinamentos ou seja, que os investimentos retornem para a organização com eficiência nas atividades executadas por seus colaboradores. Também será realizado o esboço de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento para que a organização possa colocar em prática, após a realização do levantamento de necessidades, e que seja um programa que aconteça de forma continuada e não pontual.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Breve Histórico da Educação Corporativa no Brasil

Este capítulo tem a intenção de transcorrer sobre como ocorreu o surgimento da Educação no contexto corporativo no Brasil, bem como os fatos que levaram à mudança do paradigma de Centros Tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento para o conceito de Educação Corporativa.

Foi em 1999 que o tema educação corporativa começou a ser discutido no Brasil, a partir do lançamento do livro *Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI*, que trazia uma coletânea de artigos nacionais e estrangeiros sobre o assunto. Certamente programas educacionais já existiam nas empresas, mas em geral eram voltados à alta gestão, níveis gerenciais e para a grande parte dos colaboradores, os treinamentos eram realizados de forma pontual (EBOLI, 2010).

De acordo com a autora, a década de 1990 foi o marco do surgimento das Universidades Corporativas (UC's) no país, neste ano em torno de 10 empresas haviam constituído suas UCs. Empresas como Accor, Brahma, McDonald's e Visa foram umas das primeiras empresas a registrar, codificar e disseminar esse conceito no Brasil. Eboli (2004) estima que existam mais de 500 empresas brasileiras e multinacionais com Universidades Corporativas no país, tanto na esfera pública como privada.

A partir de então, os temas educação corporativa e universidade corporativa passaram a integrar monografias de graduação, dissertações de mestrado, teses de doutorado, Oficinas de Educação, disciplinas de Programas de MBA, Pós-Graduação, cursos de extensão e em 2004 nasceu a Associação Brasileira de Educação corporativa (ABEC), tendo em vista o crescimento das atividades no Brasil.

Outro marco importante foi a criação da primeira edição do Prêmio Educação Corporativa, em 2008, que reuniu grandes empresas para apresentarem seus casos de sucesso compartilhando suas melhores práticas em Educação Corporativa. Isso atraiu muitas empresas para despertarem para o assunto, consolidando assim, o avanço sobre o tema.

Sem dúvida todo esse movimento refletiu a importância da educação corporativa na gestão empresarial afirmando que o assunto não era um modismo da área da Administração e sim uma condição para competitividade das organizações (EBOLI, 2010).

O contexto que sustentou a consolidação da atividade no Brasil foi o mesmo em que se evidencia nos dias atuais: a sustentabilidade das organizações que precisavam ser mais enxutas nos níveis hierárquicos e flexíveis para agilizar as tomadas de decisão. Precisavam ser mais inovadoras e isso se deu com o advento da Era do Conhecimento e da rápida obsolescência do conhecimento, onde o foco passou a ser a capacidade da empregabilidade em detrimento à estabilidade, e na visão global do negócio.

Esse novo ambiente exige que as pessoas tenham capacidade de adaptação e desenvolvimento contínuo para que elas tenham condições de dar repostas ágeis às mudanças constantes, caracterizando-se também como um ambiente propício para altos níveis de aprendizagem. (EBOLI, 2010, p. 147).

De acordo com a autora foi nesse mesmo contexto que emergiu a necessidade da gestão de pessoas por competência e não mais a gestão de pessoa por cargo. De acordo com Ruas et al. (2005 apud EBOLI, 2010, p. 147), essa transição iniciou-se nos anos 1990 “com a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal e a baixa previsibilidade de negócios e atividades, conforme tabela abaixo”.

**Tabela 1** – As noções de qualificação e competências e as características principais dos respectivos contextos.

| <b>Qualificação</b>  | <b>Competência</b>   |
|--|--|
| Relativa estabilidade da atividade econômica   | Baixa previsibilidade de negócios e atividades                                       |
| Concorrência localizada  | Lógica predominante: serviços (eventos)  |
| Lógica predominante: indústria (padrões)   | Intensificação e ampliação da abrangência da concorrência                            |
| Organização do trabalho com base em cargos definidos e tarefas prescritas e programadas. | Organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidades. |
| Foco no processo   | Foco em resultados   |
| Baixa aprendizagem   | Alta aprendizagem  |

Fonte: Ruas et al., 2005 apud Eboli, 2010, p.147.

Esse novo cenário trouxe à tona competências mais complexas requeridas no ambiente corporativo, tais como cita Eboli (2010, p. 148),

- Aprender a aprender
- Comunicação e colaboração
- Raciocínio criativo e resolução de problemas
- Educação tecnológica
- Desenvolvimento de liderança
- Autoconhecimento de carreira

Baseado nesse novo ambiente empresarial é que as Universidades Corporativas interligaram a aprendizagem dessas competências às necessidades estratégicas de negócios, promovendo capacitação para todos os níveis de empregados da organização dos conhecimentos, habilidades e competências considerados críticos para alcançar os objetivos estratégicos da organização e do negócio (MEISTER, 1999 apud EBOLI, 2010).

Para maior entendimento sobre conceito de Universidade Corporativa, a autora enfatiza que é preciso considerar o modelo como um processo e não como uma estrutura física (EBOLI, 2010). Desta forma, destaca as implicações da mudança de paradigma de uma Universidade Corporativa para os Centros Tradicionais de Treinamento e Desenvolvimento, como segue na Tabela 2.

**Tabela 2** – Mudança de paradigma de centro de T&D para Universidade Corporativa.

| Mudança de paradigma   |   |   |
|--|---|---|
| Centro de T&D Tradicional  | →   | Universidade Corporativa  |
| Desenvolver habilidades<br>Aprendizado individual<br>Tático<br>Necessidades individuais<br>Interno<br>Espaço Real<br>Aumento das habilidades | Objetivo<br>Foco<br>Escopo<br>Ênfase<br>Publico<br>Local<br>Resultado | Desenvolver competências críticas<br>Aprendizado organizacional<br>Estratégico<br>Estratégias de negócios<br>Interno e externo<br>Espaço real e virtual<br>Aumento da competitividade |

Fonte: Meister, 1999 apud Eboli, 2010, p. 150.

De acordo com a autora o objetivo dos Centros de T&D tradicionais era receber e atender aos pedidos de treinamento com pouca proatividade e interação nos resultados voltados a estratégia da empresa e do negócio. Conforme se observa na tabela acima, tinham foco em atender as necessidades pontuais e individuais dos seus colaboradores.

Para Eboli (2010), já as Universidades Corporativas elaboram seus programas de treinamento e desenvolvimento pensando no negócio como um todo, privilegiando o aprendizado organizacional para fortalecer a cultura corporativa e sustentar a estratégia da

organização. Contemplam outras formas de aprendizado que não seja fixada em sala de aula, entre eles a possibilidade de ser um projeto virtual. Também abrangem o conceito de educação desenvolvendo competências e habilidades não focadas somente em seu público interno como também externo (familiares, clientes, fornecedores, distribuidores, comunidade em geral). Como resultado, visa o aumento da competitividade empresarial, o que leva a organização à sustentabilidade.

## 2.2 Sustentabilidade Corporativa

Para muitos a palavra sustentabilidade remete a temas relacionados ao meio ambiente e, de fato, foi a partir desse assunto que a palavra foi incorporada no meio político, empresarial e nos meios de comunicação das organizações da sociedade civil, porém é preciso entender seu significado para que seja utilizada da forma correta.

A palavra sustentabilidade vem do termo sustentável, que por sua vez, vem do latim *sustentare*, que significa sustentar, defender, favorecer, apoiar, conservar e/ou cuidar. Segundo o Instituto Ethos de Responsabilidade Social (2018), a sustentabilidade empresarial consiste em “assegurar o sucesso do negócio em longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, para um meio ambiente saudável e uma sociedade estável”, ou seja, uma empresa sustentável é aquela que gera de modo equilibrado, benefícios econômicos, sociais e ambientais. A combinação desses três pilares dará como resultado o que Savitz e Weber (2006 apud BENITES; POLO, 2013 p. 200) chamam de “ponto doce da sustentabilidade”. O conceito passou a ser conhecido como “*Triple Bottom Line*” criado por Elkington e difundida com a publicação de seu livro no ano de 1997 “*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*”.

O papel da empresa na sociedade não se restringe meramente à produção de bens ou à prestação de serviços em condições eficientes, assim como não se limita à maximização do lucro para os acionistas, porém consiste, antes, na geração de riqueza em um sentido mais amplo. A geração de riqueza pela empresa, para Alves (2001), pode se estender além da maximização do lucro, em benefício para os acionistas ou credores, da geração e em manutenção de empregos e do desenvolvimento de infraestrutura de pesquisa, desenvolvimento e comunicações. Ela passa a incorporar, também, a preservação dos recursos naturais não renováveis, a promoção de direitos fundamentais do trabalhador e a proteção dos interesses do consumidor (ALVES, 2001 apud BENITES; POLO, 2013, p.196).

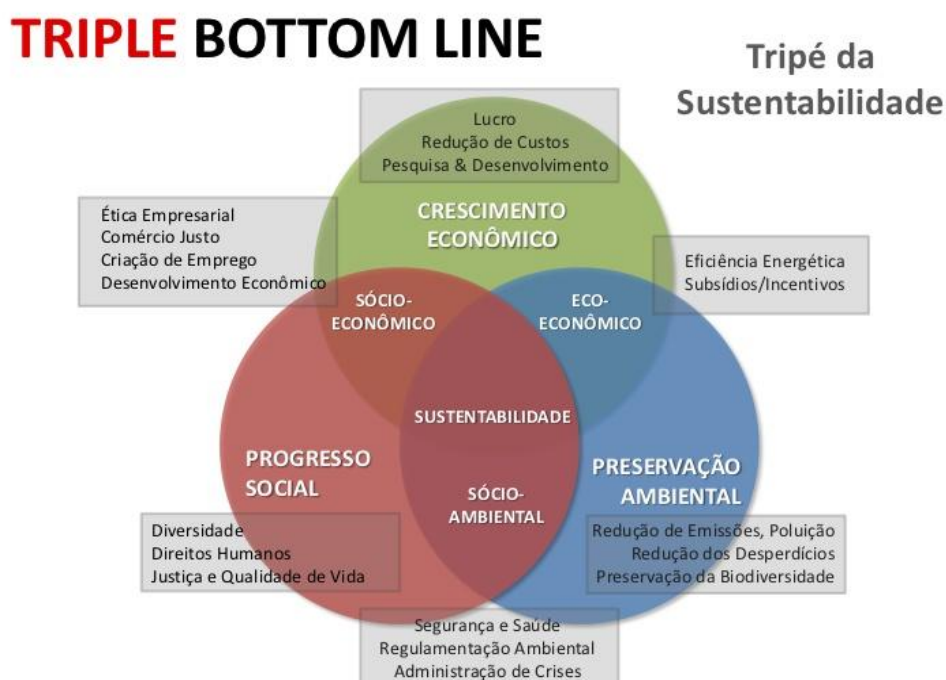
Slaper e Hall (2011 apud MATTIODA; JR, 2012) apontam algumas medidas tradicionais relacionadas aos pilares da *Triple Bottom Line*, que são passíveis de mudança de acordo com o contexto e que podem ser utilizadas por entidades sem fins lucrativos, governos e empresas.

- Medidas econômicas: organizações que possuem fluxo de caixa suficiente para sua liquidez enquanto produzem retorno acima da média para seus *stakeholders*.

- Medidas ambientais: organizações que utilizam os recursos naturais na medida em que os mesmos são renováveis pela forma natural ou que utilizam os recursos substitutos desenvolvidos. Não causam emissões que possam danificar o meio ambiente acima do que é por ele suportado e tampouco estão envolvidas em atividades que possam degradar os serviços do ecossistema.

- Medidas sociais: organizações que agregam valor para a comunidade na medida em que desenvolvem seu capital humano e promovem o capital social dessas comunidades. Incluem medidas de equidade, educação e acesso aos serviços sociais, recursos, bem-estar e qualidade de vida a todos que são impactados direta ou indiretamente por sua atuação.

A interpretação comum da *Triple* pode ser vista a partir do seu diagrama popular na figura abaixo, em que o desempenho da sustentabilidade corporativa, é a área triplamente sobreposta pelas três dimensões (econômica, social e ambiental) (Figura 1).



**Figura 1** – Representação iconográfica do Triple Bottom Line.

Fonte: Chaves e Campello, 2016.

Dentre os principais fatores condicionantes da necessidade de engajamento das empresas em relação às novas exigências da economia, destacam-se a continuidade de sua própria existência no mercado nacional e internacional, a obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes e a melhoria de sua imagem, os quais podem ser alcançados se a empresa atuar como uma organização que respeita o meio ambiente. Isto posto, as empresas precisam expandir seu pensamento estratégico para a conquista de uma boa imagem corporativa e pela sobrevivência (CNI, 2011).

Para Bossel (2009 apud BOFF, 2012), as ações não sustentáveis de agora raramente implicam em problemas imediatos, mas em impactos futuros que podem ser destrutíveis, portanto a importância de se identificar e medir as ações para que continuem a existir. Desta forma o autor sugere que o conceito de sustentabilidade deve ser dinâmico, sujeito as mudanças culturais, tecnológicas e econômicas.

### **2.3 Treinamento e Desenvolvimento: Conceitos e Aplicações**

Treinar e desenvolver pessoas a fazer algo novo existe desde que o mundo é mundo, visto que é um mecanismo fundamental à sobrevivência da espécie. Esses processos estão intimamente relacionados à educação, que de acordo com Gil (2001, p. 122) “é um processo de desenvolvimento da capacidade física, intelectual e moral do ser humano visando a sua melhor integração individual e social”.

A palavra *treinar* que vem do latim *trahere*, significa trazer / levar a fazer algo. Trazendo o significado para o mundo corporativo, Mikovich e Bourdreau (1999) conceituam o treinamento como sendo um processo sistematizado para promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes que resultam em uma melhor adequação entre as características dos colaboradores às exigências de suas funções.

Para Gil (2010), trata-se de um processo educacional de curto prazo para ampliar a capacidade das pessoas a realizarem da melhor forma as atividades designadas ao seu cargo

na empresa. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes na medida em que diminuem-se os erros e aumenta-se produtividade. Desta forma, “o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados dos negócios, sendo também uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes”, complementa Chiavenato (1999 p. 294).

O conceito de *desenvolvimento* também sempre existiu na humanidade e vem do latim *desenvolvere* (*des* – para ênfase + *en* – para dentro, interno + *olvere* – mudar de posição, lugar), o que significa crescer, fazer progredir em direções diferentes das que se está habituado (CARVALHO, 1994). De acordo com Gil (2010, p. 122), desenvolvimento

refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem não necessariamente relacionadas aos cargos que as pessoas ocupam atualmente, mas que proporcionam oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional. Diferentemente do treinamento, que é orientado para o presente, o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes.

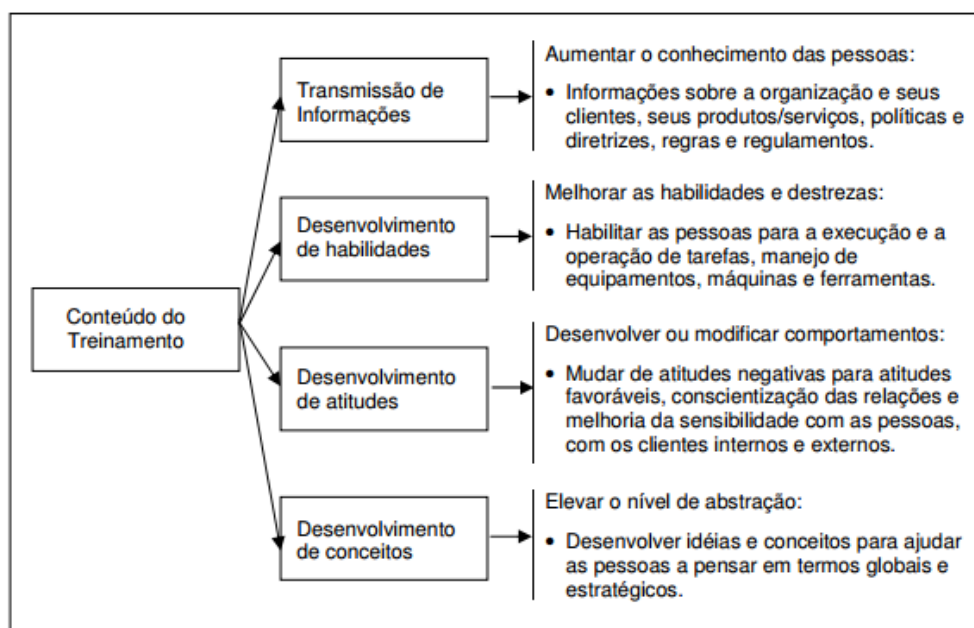
Mikovich e Bourdreau (1999) definem o desenvolvimento como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como na sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, nesse contexto inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

Pacheco et. al (2005) definem o desenvolvimento como uma linha de crescimento com diversos estágios e a cada etapa concluída, o indivíduo se torna capaz de assumir novos desafios. As características individuais da pessoa que está em processo também devem ser levadas em consideração, pois são de extrema importância para a obtenção dos resultados esperados, entre elas: vivência, percepção, experiências e habilidades. Para os autores, o processo de desenvolvimento das pessoas inclui o treinamento e o autoconhecimento.

Como observado, há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento, embora ambas utilizem do mesmo método no processo de aprendizagem. O que basicamente difere uma da outra é a perspectiva do tempo. O desenvolvimento dinâmico das organizações exige a constante capacitação das pessoas com vistas a torná-las mais eficazes naquilo que fazem e prepará-las para o que venham fazer futuramente. Para tanto, as empresas estão cada vez mais voltadas a desenvolverem programas de treinamento e desenvolvimento tanto para seus funcionários como também para a comunidade, disponibilizando processos de estágios,

programas *trainees* ou até mesmo de capacitação técnica, visando contratá-los já com uma base previamente construída.

O processo de aprendizagem do treinamento e do desenvolvimento objetiva uma mudança no comportamento por meio da incorporação de novos hábitos, atitudes e conhecimentos. A Figura 2, abaixo, mostra as mudanças de comportamento esperadas.



**Figura 2** – Os quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento.

Fonte: Chiavenato (1999, p. 295).

De acordo com o autor, as organizações estão mesclando esses comportamentos em seus programas de treinamentos. Ao fazerem desta forma, simultaneamente desenvolvem habilidades nas pessoas enquanto estão transmitindo informações, incentivando o desenvolvimento de atitudes e conceitos. O que se espera com esse método é que as pessoas troquem seus hábitos conservadores e atitudes reativas para serem inovadoras e proativas, melhorando também o espírito de equipe e criatividade.

Desta forma a Educação Corporativa aparece nas empresas, compreendendo todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir, aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso da organização e buscar gerir o processo de capacitação alinhado com a estratégia do negócio atuando com todos os integrantes da cadeia produtiva e de



relacionamento da organização: funcionários, colaboradores, prestadores de serviços, clientes e comunidade (GIL, 2001).

Todos os programas de Educação Corporativa devem ser desenvolvidos pela empresa após a análise de uma sucessão de fases que passa pelo diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. Dentro da organização esse processo faz parte do organograma de Gestão de Pessoas, não se limitando a este setor a responsabilidade de treinar as pessoas e sim fazer com que todos os que estão submetidos à gestão de pessoas, se responsabilizem e se engajem por esse processo de educação.

De acordo com Carneiro (1994), essa visão holística deve fazer parte de todos os setores da empresa em contraposição à visão departamentalizada da organização, ou seja, da mesma forma que a atividade financeira não seja de responsabilidade somente da Controladoria, todos devem ser responsáveis pela saúde financeira da organização. “É essa mudança da configuração das relações de trabalho que está fazendo diferença entre organizações ganhadoras e perdedoras (CARNEIRO, 1994, p. 106).”

O mesmo ocorre em processos de seleção, para que ele seja bem sucedido, todos os envolvidos devem fazer parte desse processo, para tanto, precisam estar capacitados a fazer uma entrevista estruturada, estar alinhado à estratégia da empresa e do negócio, a identificar se o perfil do candidato esta em consonância à cultura da organização e não somente identificar se o candidato atende aos requisitos técnicos da ocupação. Fazer com que essas pessoas estejam capacitadas para cumprirem adequadamente seus papéis é responsabilidade da função do T&D.

## **2.4 Etapas para Implantação do Setor de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) na Organização**

Este capítulo do trabalho visa tratar do aspecto central da educação corporativa que é a concepção do projeto que dará origem aos programas a serem utilizados pela organização. Quanto ao nome do projeto, cada empresa denomina da forma que achar conveniente. Tem-se conhecimentos de projetos chamados de Desenvolvimento Humano, de Educação Corporativa, de Treinamento e Desenvolvimento, enfim, o nome serve mais para mobilizar as

peças uma mudança organizacional em torno de como a organização trata a aprendizagem e a gestão do conhecimento. De acordo Moraes e Eboli (2010, p.275),

O fator essencial para a concepção do projeto de educação corporativa é que ele atenda ao princípio fundamental desse novo modelo de aprendizagem: auxiliar as organizações a desenvolver nas pessoas as competências críticas ao seu negócio (MEISTER, 1999 apud MORAES; EBOLI, 2010). As fases do projeto de educação corporativa são uma forma didática de mostrar os pontos críticos que devem ser observados para que o resultado esperado em capacitação seja atingido.

Segundo os autores, o processo para adotar a abordagem sistêmica para um projeto de Educação Corporativa na organização passa por quatro grandes importantes etapas que devem ser estruturados com a alta direção da empresa, pois se trata de mudança na cultura organizacional.

A primeira fase do projeto é o alinhamento da estratégia da organização com o alinhamento do sistema de educação corporativa que deve ser iniciado pelos princípios de missão, visão e valores da organização. Feito isso, é necessário definir os objetivos estratégicos da organização no sentido de se estabelecer suas intenções de médio e longo prazo. Cada objetivo estabelecido dará origem a um plano de ação de onde sairão todas as tarefas nas quais serão executadas para que o objetivo seja cumprido. Também é importante que os objetivos estratégicos sejam “divulgados para que todos os esforços internos estejam em sintonia com as ações que irão conduzi-la nos próximos anos e definirão seu posicionamento no mercado” (MORAES; EBOLI, 2010, p. 276).

A segunda fase é a realização do mapeamento de competências da organização que são cruciais para que os objetivos estratégicos sejam atingidos. Para que os resultados sejam efetivos, os autores sugerem que essas competências sejam mapeadas de forma participativa com as pessoas-chave da empresa por meio de workshops. Segundo Eboli (2008 apud MORAIS; EBOLI, 2010, p. 281), existem três níveis de competências numa organização,

**Empresariais** – são aquelas instaladas ou que precisam ser desenvolvidas e que identificam o negócio como um todo. Essas competências posicionam a organização em seu mercado e perante a concorrência. Para Prahalad (1990), competências empresariais, que são difíceis de imitar, dão acesso a novos mercados e são reconhecidas como diferenciais pelos clientes; são chamadas de *core competences* ou competências essenciais.

**Organizacionais** – também são empresariais, mas ligadas a determinadas áreas ou processos, e dão sustentação às competências empresariais.

**Humanas** – estão ligadas às capacidades a serem desenvolvidas nas pessoas e são necessárias para que a organização obtenha suas competências empresariais e organizacionais.

O mapeamento das competências deve ser coerente com os valores da organização. O papel da área de gestão de pessoas da empresa será em auxiliar a organização a ter pessoas preparadas para como a empresa pretende atuar com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos.

A terceira fase é a validação estratégica do projeto de educação corporativa. Aqui serão abordados assuntos referentes aos objetivos gerais, específicos e as diretrizes do sistema de educação corporativa, incluindo também os recursos a serem utilizados. Isso garante que o sistema esteja em consonância com a estratégia a levar ao compromisso da alta direção para o sucesso do projeto.

A quarta fase é a formação do centro do sistema de educação corporativa, onde serão criadas as escolas do novo sistema.

Uma escola é o um conjunto de conteúdos agrupados para atender ao desenvolvimento de competências específicas destinadas a determinados públicos. Cada escola possui objetivos específicos e programas educacionais que irão seguir os formatos mais adequados aos seus propósitos e ao seus públicos. Os programas oferecidos são entendidos como produtos do sistema educacional da organização e, em muitos casos, se tornam fonte de receita, conforme o princípio da sustentabilidade da educação corporativa (EBOLI, 2004). Resumidamente, as escolas ou centros de formação das universidades corporativas (UCs) são o conjunto de soluções de aprendizagens oferecidas pela organização com o objetivo de desenvolver nas pessoas as competências humanas exigidas para sustentar os eixos de competências críticas empresariais (MORAES; EBOLI, 2010, p. 277).

Os autores reforçam que essas quatro etapas devem ser rigorosamente cumpridas para que a educação corporativa “não seja somente um rótulo” e que ela cumpra com seus dois propósitos: “ser um diferencial competitivo e um fator de mudança cultural e organizacional (MORAES; EBOLI, 2010, p. 277). O objetivo do sistema é dar resultado em conformidade ao objetivo estratégico da organização.

Após a realização dessas etapas estratégicas para concepção do projeto de educação corporativa, inicia-se a fase de formação do processo de treinamento que será aplicada na organização, ou seja, de como os programas de treinamento e desenvolvimento serão implementados.

Para tanto, quatro etapas devem ser adotadas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação que serão explanadas por Bastos (1994, p. 143),

A fase de diagnóstico é que nos permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido por meio de treinamento. Essa fase permite que evitemos o “treinar por treinar”, o “treinar por imitação” (modismos) ou treinar por “achismos” (programas baseados no “acho que” e ou estabelecidos por impulsos).

A fase de planejamento e programação permite-nos esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre: em que treinar, quem treinar, como treinar, onde treinar, quando treinar e como avaliar todo o processo.

A fase de execução é a implementação do que foi programado – e a ação do treinamento propriamente dita.

A fase de avaliação, *que já deve ter sido prevista e estruturada na fase de planejamento*, constitui o último passo do processo de treinamento. É o momento em que se verifica se os objetivos finais foram alcançados (os objetivos parciais devem ter sido avaliados passo a passo) e quais ações a ser implementadas a seguir.

#### 2.4.1 Diagnóstico

De acordo com Gil (2001, p. 123) o processo de diagnóstico tem como objetivo “identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”. Para tanto, é preciso que o diagnóstico seja realizado com abordagem nas análises: organizacional, das tarefas e dos recursos humanos.

A análise organizacional “consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação” (GIL, 2001, p. 124). Nessa etapa todos os gestores e diretoria devem estar envolvidos, pois devem ser levantadas a maior quantidade possível de informações: tanto do que é realidade atual da organização quanto de seus planos futuros. Essas informações possibilitam identificar como ocorre o crescimento da empresa bem como os fatores que dificultam.

- **Identificação da organização:** nome, data de fundação, localidade, natureza jurídica, ramo de atividade, produtos ou serviços, capital social;
- **Estrutura da organizacional:** organograma, atribuições das unidades, processos de delegação da autoridade, manuais administrativos;
- **Planejamento:** sistema de planejamento, forma de participação, divulgação dos planos, avaliação;
- **Produção:** volume de produção, produtos mais importantes, tecnologia de produção;
- **Vendas:** faturamento, público consumidor, despesas com propaganda;

- **Potencial econômico-financeiro:** previsão de investimentos, índices econômicos;
- **Recursos humanos:** número de empregados, sexo, idade, escolaridade, distribuição por setor e por nível, rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho, horas extras, demissões, recrutamento e seleção, descrição de cargos, remuneração, treinamento, avaliação de desempenho, benefícios, dissídios, sindicalização, conflitos trabalhistas;
- **Imagem da empresa:** perante os empregados, os consumidores, o fisco, os acionistas, os bancos, os fornecedores e o público em geral;
- **Clima organizacional:** motivação, colaboração, calor humano, liderança. (GIL, 2001, p. 125).

Através do diagnóstico é possível identificar os planos de expansão e serviços da empresa, mudança de tecnologias e processos de trabalho, a qualidade da produção bem como o nível de produtividade, excesso de erros e desperdícios, avarias em equipamentos e instalações, frequentes acidentes de trabalho, relações e comunicações deficientes, baixo nível de cooperação, absenteísmo, *turnover*, etc., (BASTOS, 1994).

De acordo com o autor, não existe uma forma padronizada de se obter essas informações, cada organização fará de acordo com suas possibilidades e buscará as informações que consideram necessárias, porém as pesquisas de climas e os levantamentos tipo GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) são excelentes fontes e podem auxiliar nesse processo.

A análise da tarefa “consiste em estudos para determinar o tipo de comportamento que os empregados devem apresentar para o desempenho adequado das respectivas tarefas, bem como o conhecimento, habilidades e atividades requeridas (GIL, 2001, p.126). Segundo o autor, através desta análise é possível à obtenção das informações sobre as atividades que compõe a tarefa, as responsabilidades do cargo, as condições de trabalho e os riscos expostos, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas.

A análise dos recursos humanos “consiste em verificar em que medida os empregados dispõem de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização (GIL, 2001, p. 127). De confronto das análises dos cargos com a dos recursos humanos são identificadas as necessidades de treinamento.

Para realizar essa análise é preciso considerar uma série de fatores que podem influenciar no desempenho do empregado, entre eles: se o empregado possui as condições necessárias para realizar as atividades (ambiente, materiais, equipamentos, etc.); suas aptidões físicas e mentais para realização da tarefa; se possui conhecimentos necessários para realizar

as atividades e/ou se possui conhecimentos, mas não possui habilidades para a execução; se o empregado tem conhecimento e habilidade, mas não sabe como fazer, ou ainda o empregado sabe como fazer, mas não faz da forma correta porque não existe cobrança e ainda é gratificado por isso, nestes casos o treinamento deve ser direcionado para o superior imediato que precisa aprender a orientar adequadamente seus subordinados (GIL, 2001).

Assim, o autor conclui que “a análise organizacional esclarece seus objetivos, a análise das tarefas, o que é necessário para alcançá-los, e a análise dos recursos humanos, as carências do pessoal quanto à execução de sua tarefa” (GIL, 2010, p. 127).

#### 2.4.2 Planejamento

Uma vez realizado diagnóstico é hora de partir para a prescrição das ações com vistas a sanar o problema detectado, para Gil (2010, p. 129), “o planejamento é um processo desenvolvido com base na realidade fornecida pelo diagnóstico que visa proporcionar com máxima eficácia possível o desencadeamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos pretendidos”.

Neste momento é preciso planejar os objetivos gerais e específicos de cada treinamento, incluindo neste a justificativa, população-alvo, o conteúdo programático, a carga horária, o período de realização do treinamento, o local, o número de turmas, quem serão os instrutores, quais serão as estratégias de ensino aplicadas, os materiais e equipamentos utilizados, os custos e como será realizada a avaliação. Todos esses itens bem relacionados e preparados farão com que o resultado esperado seja, de fato, alcançado.

O treinamento pode ser voltado para o *conteúdo* que enfatiza a aquisição de conhecimentos, como para o *processo* que enfatiza a mudança de atitude e o desenvolvimento das relações interpessoais e em muitos casos é preciso realizar as duas abordagens em um mesmo treinamento (GIL, 2001).

A importância de se definir com clareza os objetivos gerais e específicos de um treinamento é que é a partir deles que se esboçarão todos os outros elementos do plano que serão primordiais para o alcance dos resultados.

Os objetivos gerais têm um caráter finalístico; referem-se àquilo que o treinando será capaz de fazer após terem participado do treinamento. Os objetivos específicos têm um caráter intermediário; são utilizados para identificar os comportamentos esperados do treinando ao final de cada uma das unidades do curso. São também denominados objetivos instrucionais, operacionais ou de aprendizagem (GIL, 2001, p. 133).

De acordo com o autor, os objetivos podem ser referentes a conhecimentos, habilidades ou atitudes. Os de conhecimento envolvem o desenvolvimento de capacidades intelectuais; os que se referem a habilidades enfatizam as atividades de natureza neuromuscular e os referentes a atitudes, costumam aparecer com menos frequência em treinamentos porque são difíceis de mensurar o resultado, uma vez que dizem respeito a aspectos emocionais, são mais comuns em treinamentos de liderança.

#### 2.4.3 Execução

A execução é norteada pelos objetivos do treinamento, sendo assim é uma etapa que exige cuidados especiais para que os objetivos sejam alcançados. De acordo com Bastos (1994), esses cuidados referem-se à qualidade dos treinandos, a qualidade dos instrutores, a qualidade do material e das técnicas instrucionais que serão escolhidas, a adequação do programa aos problemas que se espera solucionar e o envolvimento todas as chefias da organização.

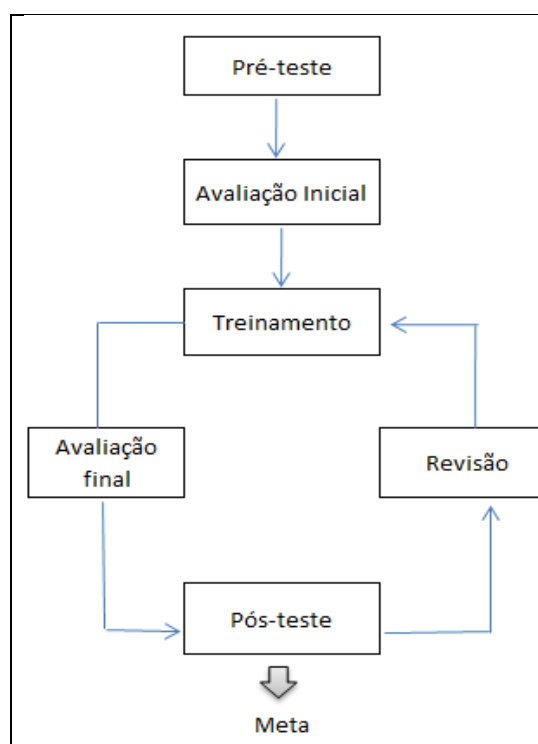
#### 2.4.4 Avaliação

De acordo com Hamblin (1978 apud GIL, 2001, p. 139), pode-se definir avaliação como “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”, o que deixa claro a importância das investigações antes, durante e depois do treinamento.

Essa é uma das grandes dificuldades enfrentadas pela área de T&D: mensurar claramente os resultados dos módulos de treinamento. Há ocasiões em que não há como

realizar uma avaliação objetiva, portanto, para estes casos deve-se traçar metas que conduzem ao resultado, mesmo que seja por observação, afim de evidenciar seus efeitos.

Marras (2011) cita duas formas no sistema de avaliação que permite comparar os resultados “antes” e “depois” do treinamento: a primeira a ser realizada após a aplicação de um teste, antes do início do módulo do treinamento; a segunda, a avaliação deve ser feita após aplicação do módulo de treinamento.



**Figura 3** – Fluxo da avaliação no Treinamento.

Fonte: Marras, 2011, p. 150.

Através da aplicação desse fluxograma mostrado na Figura 3, é possível se obter os resultados do treinamento e caso não tenha cumprido com o objetivo, deve-se reajustar o programa por meio da revisão do conteúdo programático, da revisão da metodologia, e reaplicar o treinamento.

Não existe outra forma de evidenciar se o treinamento atingiu seus objetivos a não ser através da avaliação. Segundo Gil (2001, p. 141), os níveis de avaliações são;

**Avaliação de reações**, avalia-se a percepção do treinando e relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc. Essa avaliação pode ser adotada no final de cada



sessão ou ao final do treinamento, mediante depoimentos ou questionários apropriados.

**Avaliação da aprendizagem**, avalia-se em que medida o participante, em decorrência do treinamento, aprendeu o que foi proposto (...). Pode-se avaliar o aprendizado durante o treinamento ou logo após seu término.

**Avaliação do resultado**, tem por objetivo verificar em qual medida o treinamento provocou mudanças pretendidas pela organização. Constitui, naturalmente, atividade bastante complexa, pois é muito difícil separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades.

O autor também menciona a avaliação do **comportamento no cargo** utilizada para avaliar se houve alteração do comportamento, ou seja, avaliar se houve a transferência de conhecimentos e habilidades assimilados para o comportamento no trabalho, sendo para tanto, necessário a utilização de várias técnicas simultâneas para avaliar com mais segurança. Boog (1994), exemplifica: realizar o registro das atividades através da observação do treinando no trabalho; pode ser realizado também uma entrevista com o participante, com seu supervisor, pares de trabalho ou subordinados.

Para avaliar os resultados conseguidos através do treinamento, Marras (2011, p. 150), aponta alguns indicadores que devem ser utilizados nas organizações, como:

- aumento da produtividade;
- melhorias na qualidade dos resultados;
- redução de custos (retrabalhos, etc.);
- otimização da eficiência;
- otimização da eficácia;
- modificação percebida das atitudes e comportamentos;
- elevação do saber (conhecimento, conscientização);
- aumento das habilidades;
- redução do índice de acidentes;
- redução do índice de manutenção corretiva de máquinas;
- melhoria do clima organizacional;
- aumento da motivação pessoal;
- redução do absenteísmo;
- redução do *turnover*, etc.

Junior (2010) informa que existe um quinto nível que é a introdução de cálculos financeiros para mensurar, e muitas vezes, justificar os investimentos em T&D. De acordo com o autor, Phillips (1997 apud JUNIOR, 2010 p. 317) criou o seguinte procedimento para o cálculo do ROI (*return over investment* ou retorno sobre o investimento):

- Coletar os dados dos quatro níveis de avaliação e perguntar: as aplicações *on the job* produziram resultados mensuráveis?

- Isolar os efeitos do treinamento de outros fatores que possam ter contribuído para os resultados.
- Converter os resultados em benefícios monetários.
- Totalizar os custos de treinamento (os benefícios não monetários podem ser apresentados como adicionais, evidenciando o sucesso dos programas)

Para o autor, o cálculo do ROI dos programas traz diversos benefícios à organização, pois atribui credibilidade aos programas de treinamentos uma vez que foca em análises financeira, como o custo-benefício, que melhora a gestão do recurso:

- Mensura a contribuição de cada programa, determinando se foi um bom investimento;
- Determina que programas contribuam mais para a organização, determinando prioridades;
- Traz um foco nos resultados de todos os programas, não somente aqueles escolhidos para avaliação financeira;
- O processo pode convencer a administração que se trata de um investimento, não uma despesa.

O objetivo de qualquer treinamento é proporcionar aprendizado ao treinando, para tanto, a execução de todas essas etapas do processo de implantação do programa é essencial, mas, não menos importante, é a definição da metodologia de aprendizagem que será aplicada.

## **2.5 Metodologias de Aprendizagens**

A sociedade dos dias atuais é dinâmica, globalizada, flexível e está em constante mutação. A partir destas transformações é necessário que cada vez mais o ser humano saiba “aprender a aprender”, pois, como afirma Freire (2009), ao ser produzido, o conhecimento novo supera outro que antes foi novo e se fez velho e se “dispõe” a ser ultrapassado por outro amanhã. Portanto é fundamental “conhecer o conhecimento existente quanto saber que estamos abertos e aptos à produção do conhecimento ainda não existente” (FREIRE, 2009, p. 31).

Para Boog (1994, p. 142), a aprendizagem pode ser definida como “o processo pelo qual adquirimos experiências que nos levam a aumentar a capacidade, que nos levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que nos levam a mudanças de comportamento”.

Peter Senge (1998), em seu livro “*A Quinta Disciplina – Arte e prática da organização que aprende*”, propõe que as pessoas constituem a maior vantagem competitiva a longo prazo e que o aprendizado constante é o único modo de desenvolver plenamente essa vantagem dentro das organizações, já que são elas o principal meio de alavancagem nos processos de mudanças. Neste cenário, é que a educação corporativa leva as pessoas a se tornarem mais eficientes.

Para que os programas de treinamento sejam eficazes, é importante levar em consideração a metodologia que será aplicada tendo em vista que,

o ser humano aprende de diferentes formas dependendo da idade e do nível de desenvolvimento em que ele se encontra. O ensino pode ser mais eficaz quando é delineado especificamente para cada aprendiz. É necessário que educadores tenham conhecimento sobre as características biológicas, psicológicas e sociais específicas do ser humano em cada faixa-etária e conseqüentemente na aprendizagem. (...) Dentro desta perspectiva, educar significa acreditar nas reais capacidades de cada ser humano e ajudá-los a desenvolverem seus talentos e ensiná-los a colocarem o conhecimento a serviço de sua construção pessoal (MAISSIAT et al., 2010, p. 90).

Nessa abordagem, os autores distinguem a aprendizagem de crianças e adultos da seguinte forma: “*Pedagogia*: é a ciência de ensino da criança ou de outros seres que tenham a habilidade cognitiva compatível a de uma criança; b) *Andragogia*: é o princípio de ensino específico para aprendizes adultos (MAISSIAT et al., 2010, p. 90).”

A pedagogia está relacionada a arte de ensinar crianças e adultos. De acordo com Castro (1998 apud MAISSIAT et al, 2010, p. 92), “vem ser a ciência de como crianças e adolescentes aprendem”.

Na pedagogia o professor é o centro das atenções sendo este quem define os objetivos e o conteúdo trabalhado. Nesse processo, tanto crianças como adolescentes têm acesso a diversos novos conceitos e teorias que devem ser relacionadas com sua aplicabilidade, porém a razão por aprender de crianças e adolescentes baseia-se no que é decidido pela sociedade e seu aprendizado tende a estar vinculado por motivações externas, como a nota que recebe através de uma avaliação (CAVALCANTI, 1999 apud MAISSIAT et al., 2010).

A andragogia estuda como os adultos aprendem. A forma de aprender de um adulto se difere de uma criança nas motivações, pois nesse sentido, os adultos escolhem o que e para que querem aprender (BELLAN, 2005 apud MAISSIAT et al., 2010), portanto, para haver aprendizado, algumas características devem ser levadas em consideração no processo ensino-aprendizagem de adultos, tais como:

- A aprendizagem é direcionada para seus interesses;
- A aplicação da aprendizagem é imediata;
- A motivação interna é mais intensa por aprender, ou seja, está na sua própria vontade de crescimento;
- Adultos preferem aprender para resolver problemas;
- No processo de aprendizagem a experiência do adulto é primordial como base (BELLAN, 2005 apud MAISSIAT et al, 2010, p. 93).

Nesse sentido, o processo de educação de adulto focaliza-se mais no processo do que no conteúdo e a aplicação de algumas técnicas didáticas podem auxiliar no aprendizado, como trabalhos em grupos, seminários, estudo de casos, dramatizações, auto-avaliação e outras que estimulem a interação e debate em sala de aula (CAVALCANTI, 1999 apud MAISSIAT et al, 2010). “O professor nesse processo é o facilitador, ou seja, um agente de mudanças que apresenta informações através de práticas pedagógicas ao criar ambientes adequados que propiciem o aprimoramento do conhecimento” (MAISSIAT et al, 2010, p. 93).

Para uma compreensão mais clara das diferenças e pressupostos dos dois modelos, Canário (1999, p. 132) sintetiza na Figura 4.

|                                   | <b>Pedagogia</b>  | <b>Andragogia</b>  |
|-----------------------------------|---|--|
| <b>Necessidade de saber</b>       | Os aprendentes apenas necessitam de saber que devem aprender aquilo que o professor lhes ensina   | Os adultos têm necessidade de conhecer o motivo pelo qual devem aprender antes de se comprometerem com a aprendizagem  |
| <b>Conceito de si</b>             | O professor tem do aprendente a imagem de um ser dependente. É esta dependência que marca, também, a auto imagem daquele que aprende  | Conscientização, por parte do adulto, da responsabilidade das suas decisões e da sua vida. Torna-se necessário que sejam encarados como indivíduos capazes de se auto gerirem  |
| <b>Papel da experiência</b>       | A experiência do aprendente é considerada de pouca utilidade. Dá-se importância à experiência do professor ou dos materiais pedagógicos.  | Adultos portadores de uma experiência que os distingue das crianças e jovens. A educação de adultos deve centrar-se nos processos individuais de aprendizagem face aos processos mais colectivos de outras etapas evolutivas |
| <b>Vontade de aprender</b>        | A disposição para aprender aquilo que o professor ensina tem como fundamento critérios e objectivos internos à lógica escolar, isto é, a finalidade de obter êxito e progredir, em termos escolares | Os adultos têm a intenção de iniciar o processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para determinadas situações de vida  |
| <b>Orientação da aprendizagem</b> | Aprendizagem encarada como um processo de aquisição de conhecimentos. Lógica centrada nos conteúdos   | Aprendizagem encarada como resolução de problemas e tarefas da vida quotidiana   |
| <b>Motivação</b>                  | Motivação para aprendizagem extrínseca ao sujeito (classificações escolares, pressões familiares, apreciações do professor)   | Motivação para a aprendizagem também extrínseca (promoção profissional, melhor salário, etc.), mas principalmente intrínseca (auto-estima, satisfação profissional, qualidade de vida)                                       |

**Figura 4** – Hipóteses pedagógicas e contra-hipóteses andragógicas.

Fonte: Canário, 1999.

No âmbito empresarial, Oliveira (2011 apud MAISSIAT et al, 2010, p.83) afirma que “a andragogia tem um papel importante para promover mudanças significativas na organização”. Para isso, a proposta de mudança deve ser diretamente negociada com os envolvidos que, se devidamente convencidos da sua validade, além de aceitá-la, irão propagá-la aos demais como se fosse de sua propriedade. Knowles, Holton e Swanson (2009 apud MAISSIAT et al., 2010, p. 83) reiteram que “em empresas onde a inovação é o motivador central de performance, a aprendizagem se torna vital para o sucesso”.

Quanto à utilização dos princípios andragógicos nas atividades de treinamento das empresas, Feuer e Geber (1988 apud MAISSIAT et al., 2010, p. 83) apontam, a partir do estudo dos trabalhos de Knowles, os sete principais aspectos-chave de atenção ao se trabalhar com uma abordagem andragógica.

I. *Estabeleça o clima no ambiente de aprendizagem*: o ambiente físico e psicológico deve ser propício ao aprendiz. O layout da sala e a disposição de mesas e cadeiras em pequenos grupos, promovem a interação das pessoas. A confiança, o respeito mútuo, a abertura e transparência, e a colaboração e o suporte devem ser enfatizados, tanto entre os próprios aprendizes, quanto entre os aprendizes e os facilitadores.

II. *Envolva os aprendizes no planejamento mútuo e conjunto das atividades*: as pessoas devem sentir-se parte do processo decisório, principalmente no planejamento das atividades.

III. *Envolva os aprendizes no diagnóstico de suas necessidades de aprendizagem*: os próprios aprendizes devem refletir sobre suas necessidades de aprendizagem.

IV. *Envolva os aprendizes na formulação de seus objetivos de aprendizagem*: o contrato de aprendizagem se traduz na conscientização dos objetivos, identificação de recursos necessários, e estabelecimento de critérios para mensuração da aprendizagem.

V. *Envolva os aprendizes na estruturação de seus planos de aprendizagem*.

VI. *Auxilie os aprendizes a implementarem seus planos de aprendizagem*.

VII. *Envolva os aprendizes na avaliação de seu aprendizado*: atentar para que não seja mensurado somente se o aprendiz atingiu seus objetivos de aprendizagem, mas também a qualidade e validade do aprendizado.

Métodos andragógicos têm sido utilizados em empresas e estão sendo expandidos em diversos setores e práticas das empresas: em marketing, comunicação, processos de qualidade, reuniões, planejamento estratégico e em treinamentos, especificamente, as empresas já perceberam as vantagens quando transformam seus funcionários em facilitadores dentro da organização (SANTOS, 2006).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada na execução do trabalho, demonstrando o tipo de pesquisa, bem como a forma em que os dados foram coletados, analisados e interpretados.

A presente pesquisa é de natureza exploratória, com abordagem qualitativa realizada através de revisão bibliográfica e pesquisa documental. Objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. De acordo com Selltriz et al., (1967 apud GIL, 2002, p. 41), a pesquisa de natureza exploratória tem como objetivo,

proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração

dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Além disso, Triviños (1987 apud GIL, 2002, p. 42) afirma que a pesquisa exploratória “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema, ou seja, o pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica”.

Desta forma, para responder a pergunta objeto de estudo desta pesquisa que é: **treinar e desenvolver pessoas pode ser um diferencial competitivo na empresa X ?**, que advém da hipótese de que treinar e desenvolver pessoas é um diferencial competitivo na empresa X, por partir do pressuposto de que a educação é capaz de transformar pessoas, processos e cultura. Para tanto, foi preciso realizar um levantamento bibliográfico sobre o que dizem os principais estudiosos em treinamento e desenvolvimento de pessoas, a fim de obter informações que pudessem chegar à resposta, bem como realizar uma pesquisa documental de como funcionam os processos de treinamento na empresa X para estimular tal compreensão, e assim então, chegar a uma conclusão.

Durante a realização da pesquisa bibliográfica o livro *Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos* da Marisa Eboli e demais organizadores, marcou a trajetória desse estudo primeiro por ser um livro de 2010 que reuniu vários estudiosos renomados a respeito do tema e com uma gama de artigos contendo pesquisas bibliográficas e de campo sobre como as empresas estão abordando a Educação em suas práticas; segundo por conter diversos artigos relacionados a todos os processos que envolvem o tema e por este motivo foi muito útil para aprimorar o conhecimento sobre treinamento e desenvolvimento nas organizações.

Outros autores como Antônio Carlos Gil, Gustavo G. Boog e Idalberto Chiavenato, foram pesquisados com o intuito de conhecer a funcionalidade do setor de Treinamento e Desenvolvimento nas organizações e como são estruturadas as etapas para a implantação de Programas de Treinamento e Desenvolvimento, segundo as metodologias de aprendizagem.

Após a realização do estudo bibliográfico foi preciso identificar as modalidades de treinamento existentes na empresa X para analisar como são tratados os treinamentos na organização e avaliar sua relevância para o negócio. Para tanto, foi utilizado um documento de uso interno da empresa que trata sobre os procedimentos para realização dos treinamentos.

Pelo fato da empresa receber o nome fictício de *empresa X*, este documento não constará no anexo.

Sobre pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, as autoras Silveira e Córdova (2009, p. 37), explicam:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 37).

A apresentação dos resultados obtidos através da pesquisa será realizada de forma qualitativa, nas quais apresentam os resultados através de percepções e análises, pois descreve a complexidade do problema e a interação de variáveis. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 31),

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.

Para as autoras, a pesquisa com abordagem qualitativa,

(...) é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991 apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 32).

A partir das informações obtidas com a pesquisa bibliográfica, constatou-se que o Treinamento e o Desenvolvimento de pessoas é de fundamental importância para sustentabilidade dos negócios, visto que o conhecimento, as experiências e as habilidades para resolução de problemas e inovação, vem das pessoas e não de máquinas e equipamentos. Desta forma, ao cruzar essas informações com o resultado da análise documental foi realizada



uma proposta de implantação de um setor responsável por promover programas de treinamento que desenvolvam nas pessoas competências técnicas e comportamentais que agreguem valor ao negócio e conseqüentemente a mantenha a organização competitiva no mercado. Para tanto, foi proposto um esboço de um Programa de Educação Corporativa para que a empresa X inicie seu processo de capacitação.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A empresa X possui um documento interno que referencia as modalidades de treinamento existentes na empresa e como os mesmos devem ser conduzidos. Como a empresa X não será identificada neste trabalho, este documento não foi anexado e, portanto, não será apresentado em sua íntegra, para tanto, foi feita uma síntese do mesmo onde foi possível extrair as informações descritas na Tabela 3, abaixo.

**Tabela 3** – Modalidades de treinamento na empresa X

|   |
|---|
| <p><b>TREINAMENTO ADMISSIONAL</b></p> <p><b>O que é ?</b> Treinamento realizado após a contratação do colaborador e tem como objetivo a apresentação da empresa, missão, visão e valores, dos produtos que a empresa fabrica e das normas e procedimentos internos, dos benefícios, das BPF`S (Boas Práticas de Fabricação), a fim de promover a sua interação com a empresa.</p> <p><b>Como é realizado ?</b> São dois dias de treinamento onde ocorrem palestras sobre diversos temas que são comuns a todos os colaboradores da empresa, independente de qual setor o mesmo irá atuar. Os novos colaboradores recebem uma apostila para acompanhar o conteúdo.</p> <p><b>Como é solicitado ?</b> O RH solicita o treinamento admissional através do envio de uma Comunicação Interna para convocar os palestrantes das áreas que ministrarão o conteúdo.</p> <p><b>Como é avaliado ?</b> Algumas palestras possuem avaliação que são aplicadas logo após o término da palestra. Cada avaliação possui de 5 a 10 questões objetivas com alternativas. Em caso de não atingimento da nota mínima que é o acerto de 70% das questões, o colaborador é convidado a participar novamente daquele treinamento específico onde realiza uma nova avaliação. O colaborador também avalia o processo do treinamento admissional.</p> |
| <p><b>TREINAMENTO ON THE JOB</b></p> <p><b>O que é ?</b> Treinamento realizado com o colaborador em seu local de trabalho de acordo com as atividades que serão desempenhadas por este. É realizado sempre que um colaborador inicia suas atividades no setor ou quando é elaborado ou revisado um novo procedimento de trabalho.</p> <p><b>Como é realizado ?</b> Solicita-se que o treinamento seja realizado antes do colaborador iniciar a atividade. O treinamento pode ser exectado por qualquer pessoa que domina a atividade. Quando são treinamentos relacionados aos PRO`s (Procedimento do Sistema da Qualidade), POP`s (Procedimento Operacional Padrão), IOE`s (Instrução de Operação de Equipamento), devem ser registrados em lista de presença. O tempo do treinamento varia de acordo com o procedimento.</p> <p><b>Como é solicitado ?</b> No caso de admissão ou transferência de setor, o RH comunica os gestores o dia em que o colaborador irá iniciar as atividades e o gestor realiza ou designa alguém do setor para realizar o treinamento. No caso de elaboração ou revisão de procedimento, o gestor setor responsável pelo procedimento, convoca os setores envolvidos ou impactados por esse procedimento, solicita a lista de presença no setor da Garantia da</p>                             |

Qualidade, e realiza o treinamento.

**Como é avaliado ?** Não se aplica

### **TREINAMENTO DE RECICLAGEM**

**O que é ?** Treinamento realizado com todos os colaboradores da empresa e estão relacionados a conteúdo comum a todos os colaboradores da empresa e que já foram ministrados anteriormente (normativa de órgão regulador, procedimentos de trabalho, regimento interno, BPF's, etc.). O objetivo é reforçar a informação e esclarecer as dúvidas.

**Como é realizado ?** O treinamento é realizado mensalmente com todos os colaboradores da empresa, por um palestrante que pode ser interno ou externo. São montadas quatro turmas durante o dia a fim de atender todos os colaboradores.

**Como é solicitado ?** O setor da Garantia da Qualidade define os temas que serão realizados mensalmente e o palestrante que ministrará o treinamento, contrata os palestrantes, convoca os colaboradores, organiza e administra a aplicação do treinamento.

**Como é avaliado ?** Não se aplica.

### **TREINAMENTO EXTERNO**

**O que é ?** Treinamento realizado pelo colaborador por uma instituição terceira.

**Como é realizado ?** Pode ser realizado nas instalações da instituição ou *in company*.

**Como é solicitado ?** Cada gestor avalia as necessidades de treinamento da sua equipe e insere a solicitação em seu orçamento. Para realizar a inscrição o gestor do setor deve preencher um documento chamado "Solicitação de Treinamento" com todos os dados do Treinamento (instituição, carga horária, data, valor, colaborador que irá receber o treinamento e a justificativa com a necessidade daquele treinamento). Esse documento é enviado para o RH avaliar se o mesmo está condizente com as atividades do colaborador e se está contemplado no orçamento do setor. Após análise, se aprovado, o RH efetiva a inscrição se for realizado na instituição do terceiro ou contrata o palestrante se for realizado *in company*.

**Como é avaliado ?** Após a realização do treinamento, o RH envia a "Avaliação de Reação" para que o colaborador preencha se o treinamento atendeu as expectativas. Neste documento, o colaborador deve escrever em conjunto com seu gestor um "plano de ação" das ações que serão realizadas a partir da informação que obteve no treinamento. Deve também colocar uma data de quando aquelas ações serão colocadas em práticas para que o RH acompanhe o cronograma, e ao final, informar se as atividades foram concluídas e o quanto houve de retorno.

### **TREINAMENTO OBRIGATÓRIO**

**O que é ?** Treinamento para atender as exigências de Normas Reguladoras (NR's) relacionadas a Segurança do Trabalho.

**Como é realizado ?** Pode ser realizado por um profissional habilitado da empresa ou por profissionais contratados, tanto na instituição da contratada como *in company*.

**Como é solicitado ?** O gestor solicita ao Técnico de Segurança da empresa e este realiza todo o processo de inscrição e administração do treinamento. O Técnico de Segurança registra os treinamentos e controla as renovações, quando é o caso.

**Como é avaliado ?** Não se aplica.

### **TREINAMENTO E-LEARNING**

**O que é ?** São treinamentos de produtos aplicados aos colaboradores da equipe comercial.

**Como é realizado ?** O setor técnico monta as palestras dentro da plataforma *e-learning* e disponibiliza para os colaboradores.

**Como é solicitado ?** O setor de Marketing identifica a necessidade do treinamento em conjunto com o Gerente de Vendas e formata o escopo.

**Como é avaliado ?** Não se aplica

Fonte: elaboração do autor, 2018.

Relacionando as informações relatadas no quadro acima com o estudo sobre como devem ser conduzidos os processos de treinamento e desenvolvimento nas organizações, alinhado ao fato de quão vital é para a empresa X possuir colaboradores capacitadas para realizarem suas atividades, alguns pontos podem ser considerados:

- A empresa X não dispõe de um setor que seja responsável por administrar essas práticas, cada setor administra uma modalidade dos treinamentos existentes na empresa;
- O documento também não menciona como os treinamentos devem ser planejados, ou seja, não direciona quanto às etapas que devem ser seguidas para que eles alcancem os objetivos de sua aplicação: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação;
- Os treinamentos que são realizados *on the job*, não possuem um procedimento formal de como eles devem ser realizados para que ocorra a aprendizagem, ou seja, cada setor realiza de acordo com que acredita estar correto;
- Poucas são as modalidades de treinamentos em que são realizados avaliação ao seu final e quando realiza, o critério de verificação da aprendizagem está relacionado à nota que é atribuída ao colaborador e não se ele realmente adquiriu a capacidade para executar tal atividade;
- Os treinamentos que não possuem avaliação ao seu final, não mencionam nenhuma forma de verificação da aprendizagem que qualifique o colaborador apto ou inapto para executar a sua atividade;
- Os treinamentos são solicitados de acordo com a demanda em que se averigua a necessidade, ou seja, não possuem um critério estratégico de antecipação às necessidades e não estão voltados ao desenvolvimento do profissional ao longo prazo, e sim para atender suas necessidades de maneira imediata.

Outra informação importante a considerar é que a empresa X guia-se pelo que preconiza sua Missão, Visão e Valores e pelos princípios que foram descritos e divulgados

para sustentar a estratégia da organização e que devem orientar as atitudes dos colaboradores no seu cotidiano. Um deles reforça que *“treinar e desenvolver pessoas deve ser um esforço permanente da organização”*. Outro princípio que sustenta essa prática é de que *“a educação e o treinamento devem ser constantes em todos os níveis. O conhecimento é fator crítico para o sucesso da organização”*. Sendo assim, vai de encontro com o que afirmam Kanaane e Ortigoso (2010), quando dizem que a educação, o treinamento, a informação e o conhecimento são apontados como recursos essenciais para que as organizações obtenham êxito.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como se pode observar, a empresa X possui um olhar voltado para a prática de treinamento, tanto que possui documentos que abordam essa prática e orientam como os mesmos devem ser conduzidos na empresa, porém, de acordo com Eboli (2010), os treinamentos devem ser elaborados pensando no negócio como um todo para que sustente a estratégia da organização com vistas à competitividade empresarial.

A forma pela qual a empresa X conduz atualmente seus treinamentos não permite a esta mensurar sua eficácia e dimensionar a viabilidade dos investimentos em treinamento, visto que não se tem um propósito a ser alcançado, ou seja, sempre ficará um sentimento de que o aprendizado “não foi satisfatório” ou que os investimentos não foram suficientes e acabam tratando como “despesas”. Portanto, entende-se que os processos de treinamento da empresa X devem ser revistos e os treinamentos devem ser mais bem alinhados a estratégia da organização.

Com base nos estudos realizados sobre a evolução da educação nas organizações e no entendimento da empresa X que possuir colaboradores capacitados é vital para o sucesso de seu negócio, conclui-se que treinar e desenvolver pessoas é um diferencial competitivo para a empresa X, ou seja, sendo as pessoas as responsáveis por fazerem as coisas acontecer, que conduzem o negócio e que produzem e comercializam os produtos, estas devem ser percebidas como o principal patrimônio da organização, pois garantem a geração de receita, portanto, investir em capacitação fará com que a empresa X se prepare para os desafios da inovação e da tecnologia, se tornando competitiva no mercado com vistas à sustentabilidade dos negócios.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Para que os processos de Treinamento e Desenvolvimento na empresa X sejam realizados de forma estratégica e que resultem na sustentação do negócio, recomendam-se as seguintes alterações de suas práticas atuais:

- A criação de um setor de Treinamento e Desenvolvimento que seja responsável por definir e administrar as políticas de treinamento e desenvolvimento da empresa X;
- Revisão das políticas, práticas e documentações que tratam dos treinamentos da empresa, bem como definir como esse processo será realizado na organização.
- Elaborar um Programa de Treinamento e Desenvolvimento que atenda às necessidades da organização.

Para tanto, as etapas abaixo deverão ser seguidas:

Etapa 1 – Estruturação do setor de Treinamento e Desenvolvimento que será um dos subsistemas da área de Recursos Humanos:

- Contratação de um Analista de Treinamento e Desenvolvimento;
- Aquisição do módulo de Treinamento e Desenvolvimento do sistema utilizado na Folha de Pagamento para alimentação das informações históricas dos cursos e formação de todos os colaboradores da empresa.
- Realização do *job rotation* do profissional contratado para que ele conheça as áreas da empresa, os processos e as atividades específicas de cada área;
- Capacitação técnica comportamental para o Analista contratado de formação de “Analista de Treinamento”.

Etapa 2 – Imersão na cultura de treinamento corporativo atual:

- Identificar as principais práticas de treinamento da empresa X;
- Acompanhar os treinamentos realizados na organização a fim de identificar e analisar as metodologias utilizadas e sua viabilidade;
- Entrevista com diretores e gerentes para identificar suas percepções a respeito dos treinamentos que são realizados na organização bem como solicitar sugestões de alteração;

Etapa 3 – Sensibilização da Diretoria e Lideranças para a necessidade da implantação da Educação Corporativa para o alcance das estratégias da organização:

- Reunião do setor de Treinamento e Desenvolvimento com a Diretoria para apresentação dos resultados obtidos na imersão e para alinhar as expectativas do setor com as estratégias da organização. Definir as competências organizacionais;
- Realizado de um workshop com as lideranças da empresa para apresentação do resultado obtido na imersão, o parecer da Diretoria sobre o resultado, bem como os objetivos e atividades que serão realizadas pelo setor de Treinamento e Desenvolvimento na empresa. Apresentação do conceito de Educação Corporativa e Metodologias de Aprendizagem e definir com as lideranças como formatar os trabalhos de acordo com os objetivos da organização e dos conceitos aprendidos;
- Definir os processos de sistematização das práticas de Treinamento e Desenvolvimento da organização com as lideranças e solicitar aprovação da Diretoria: - Revisão e estruturação das modalidades de treinamento da empresa, em especial do formato de aplicação dos treinamentos internos. – Aplicação das etapas da elaboração de treinamento: Diagnóstico, Planejamento, Execução e Avaliação.
- Propor a formação de Multiplicadores de Treinamentos com o intuito de capacitar pessoas para saberem treinar outras pessoas, seguindo a metodologia de andragogia que será desenhada pelas lideranças.

Etapa 4 – Preparação da Política de Treinamento e Desenvolvimento

- Reescrever as políticas e documentos que se referem a treinamento, analisar formulários, rever e escrever os processos de acordo com o que foi desenhado pelas lideranças e aprovado pelos Diretores;
- Divulgar e treinar os colaboradores sobre a Política de Treinamento formulada;
- Preparar a formatação do treinamento para Multiplicadores de Treinamento da empresa X.
- Eleição e capacitação dos Multiplicadores.

Etapa 5 – Diagnóstico: levantamento das necessidades

- Realização do diagnóstico por setor, confrontando a descrição dos cargos com os conhecimentos técnicos e habilidades necessárias para a execução das atividades.

Etapa 6 – Formação das escolas do sistema de Educação Corporativa.



- Formatar, após a realização do diagnóstico da organização e dos setores, os treinamentos que deverão ser aplicados para que os colaboradores desempenhem suas funções alinhadas com a estratégia da empresa.

De acordo com as informações levantadas na justificativa deste trabalho, entende-se que a empresa X necessita de profissionais capacitados para executarem com êxito suas atividades, portanto, será proposto abaixo algumas modalidades de treinamento para que a empresa permeie seu Programa de Treinamento e Desenvolvimento. Não é a intenção deste trabalho, descrever quais treinamentos a empresa deverá aplicar, pois este detalhamento somente será possível após a realização do diagnóstico (etapa 5).

**Tabela 4** – Exemplos de modalidades de treinamento para o Programa de Treinamento e Desenvolvimento

| Modalidade  | Descrição  | Justificativa   |
|---|--|---|
| Treinamento de Ambientação                              | Treinamento para ambientar os recém-contratados à organização.   | O objetivo principal deste treinamento é apresentar ao novo colaborador informações sobre a empresa, sua cultura, o negócio da qual ela faz parte e seus produtos, para que ele se sinta acolhido, seguro e motivado para fazer a transição ao novo ambiente.   |
| Programa <i>trainee</i> e estágio                       | Programa para identificar os jovens talentos tanto durante a graduação quanto recém-formados e recrutá-los para fazer parte da empresa durante determinado período de tempo.   | Preparar profissionais para desenvolverem suas profissões e seguirem carreira na empresa, principalmente em atividades específicas que são consideradas críticas para a sustentabilidade do negócio.  |
| Programa de Capacitação e Desenvolvimento de Lideranças | Treinamento que visa tanto a capacitação de profissionais que estão em cargos de liderança como para desenvolver habilidades de liderança em profissionais-chaves para a organização ou que estão em processo de sucessão. | Desenvolver, capacitar, treinar e habilitar profissionais a se tornarem líderes de sucesso, estimulando uma cultura de alta performance e de resultados, tanto para o profissional em desenvolvimento quanto para a sua equipe. Além disso, esses treinamentos criam líderes mais preparados para lidar com as pressões, desafios e com a concorrência cada vez mais acirrada do mercado. |
|   | Desenvolvimento de atividades que visam a disseminação do conhecimento e das experiências  | Este programa estimula o desenvolvimento de competências consideradas críticas para a   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Programa de Multiplicação de Conhecimento | entre os colaboradores da organização.   | organização, propicia a integração do público interno (trabalho em equipe), desenvolver uma cultura de compartilhamento entre os colaboradores (cooperação) e promover a valorização do capital intelectual das pessoas que fazem parte da organização.   |
| Cursos regulares e presenciais            | Cursos que visam o aprimoramento ou desenvolvimento de conhecimentos a curto, médio ou longo prazo.  | Essa modalidade é focada em atualizar ou em desenvolver competências que sejam aplicáveis na rotina do colaborador, contribuindo para a eficácia da sua atividade, agregando valor à organização e ao negócio.  |
| Programas de Educação à distância         | São treinamentos realizados via equipamentos eletrônicos. Para tanto podem ser realizadas nas formas <i>e-learning</i> (treinamento de curto, médio ou longo prazo) ou <i>MóBILE learning</i> (transmissão de informação de forma rápida). | Essas modalidades visam alcançar colaboradores que não estão presentes no dia a dia da organização ou que precisam receber um conceito ou uma informação de forma rápida e que não demanda a locomoção das pessoas para tal atividade e podem ser realizados de acordo com o tempo que o colaborador tem disponível. Também podem ser realizadas para atender a demanda externa à organização, como: comunidade, clientes e fornecedores. |

Fonte: elaboração do autor, 2018.

## 7 CONCLUSÃO

As mudanças rápidas e constantes no cenário global obrigam as empresas a procurarem soluções para desenvolverem suas atividades com eficácia e assim suportar sua competitividade no mercado de forma sustentável. Desta forma, o interesse pelo capital humano passou a ser estratégico para as organizações que buscam acompanhar as transformações dos cenários políticos, econômicos, sociais e ambientais. Sendo assim, investir no capital humano deixou de ser visto como “despesa” na medida em que as pessoas aplicam seus conhecimentos na organização, sugerindo mudanças de forma criativa e inovadora para melhorar seus resultados, gerando riqueza.

Baseado nesse ambiente empresarial é que surge a Educação Corporativa com o intuito de interligar a aprendizagem de competências consideradas críticas para as organizações às necessidades estratégicas dos negócios. Para tanto, é necessário que essas competências sejam mapeadas a fim de serem identificadas e/ou desenvolvidas nas pessoas.

Realizar este trabalho possibilitou um melhor entendimento sobre como devem ser realizadas as etapas da implantação de um setor de Treinamento e Desenvolvimento com foco em resultado para a organização e como devem ser planejados e operacionalizados os Programas de Treinamento e Desenvolvimento com essa finalidade.

Através do estudo bibliográfico sobre essas etapas e analisando o resultado da pesquisa documental sobre a operacionalização dos treinamentos existentes na empresa, neste trabalho denominado de forma fictícia como empresa X, chegou-se a conclusão de que a empresa X obtém diversos treinamentos, pois tem consciência da necessidade de possuir pessoas capacitadas para o sucesso do negócio, mas os realiza de forma desestruturada. A partir daí, foi preciso propor essa estruturação iniciando do alinhamento estratégico da organização ao que se pretende com o sistema de educação corporativo, partindo para a formatação de um setor responsável por administrar os treinamentos na organização em todas as suas etapas (diagnóstico, planejamento, execução e avaliação), até chegar a proposta de um Programa de Treinamento e Desenvolvimento na qual a organização pudesse iniciar seu processo.

O programa proposto não teve a intenção de mencionar os cursos que serão realizados, pois este somente será possível a partir do diagnóstico da organização, dos setores e das análises dos cargos, mas indicar as possíveis modalidades nas quais esses cursos podem ser acomodados e foram elaborados a fim de resolver as questões apontadas na justificativa deste

trabalho, nas quais a empresa necessita de profissionais capacitados para exercerem suas funções.

Outra importante menção deste trabalho foi à importância de se avaliar os resultados obtidos nos treinamentos, ou seja, avaliar se houve alteração do comportamento, se houve transferência de conhecimento e habilidades necessárias para o cumprimento de suas atividades atuais ou futuras. Após a análise documental realizada sobre os processos de treinamento da empresa X, foi possível perceber que os treinamentos, em sua grande parte, não são avaliados e tampouco possuem qualquer forma de evidenciar seus efeitos. O estudo possibilitou o conhecimento de técnicas de avaliação dos resultados para todos os tipos de treinamento, desde técnico ao comportamental e de indicadores que podem ser utilizados na organização a fim de mensurar os resultados dos investimentos.

O estudo sobre as etapas dos processos de formulação dos treinamentos foram cruciais para entender o motivo pelo qual os treinamentos na empresa X podem não estar surtindo os resultados esperados e que devem ser revisados, entre eles, a metodologia de ensino-aprendizagem que é aplicada, pois devem considerar a abordagem andragógica como uma forma de colocarem os aprendizes no cerne do processo, possibilitando a estes a participação e o envolvimento em todas as etapas dos processos: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação, desta forma eles se sentem parte do processo decisório, pois tomam consciência das suas reais necessidades e sentem-se motivados para chegarem ao resultado esperado.

Portanto, ante o exposto, conclui-se com este trabalho que treinar e desenvolver pessoas deve ser prioridade na empresa X para que seus resultados sejam alcançados. O processo de treinamento vai muito além de mostrar ao indivíduo o que deverá executar na posição em que se encontra e sim gerar mudanças em seu comportamento, torná-lo mais qualificado, competente, inovador, criativo e conseqüentemente mais produtivo no desempenho de suas atividades diárias de tal forma que esta mudança agregue valor ao indivíduo em suas atitudes, e à organização, que passará a obter uma maior lucratividade e destaque no mercado, por possuir profissionais altamente qualificados.

## **8 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Diversos trabalhos acadêmicos, livros e artigos tratam sobre a importância estratégica da área de T&D para as organizações relatando os passos que devem ser seguidos para que o setor alcance os objetivos organizacionais. Um desses passos diz respeito ao alinhamento das competências consideradas críticas da organização aos programas educacionais que serão oferecidos aos seus diversos públicos, seja interno à organização ou externo. Portanto, a pergunta chave para dar continuidade a este trabalho seria: Quais são as competências que garantem a competitividade da empresa X no mercado?

## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, O.P.M. **Diagnóstico e Avaliação de T&D:** Processos de T&D. In: BOOG, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1994, Cap. 8, p. 137-163.

BENITES, L.L.L.; POLO, E.F. **A Sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: Governança Corporativa e aplicação do Tripe Bottom Line na Masisa.** 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/8879/pdf>>. Acesso em: 06 set. 2018.

BOFF, L. **Sustentabilidade: o que é – o que não é.** Petrópolis: Vozes, 2012.

CANÁRIO, R. **Educação de Adultos:** um campo e uma problemática. Lisboa: Educa, 1999.

CARNEIRO, C. **T&D e as Estratégias de Recursos Humanos.** In: BOOG, G.G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1994, Cap. 6, p. 103-115.

CARVALHO, L.C.F. **T&D Estratégicos.** In: BOOG, Gustavo G. Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD. São Paulo: MAKRON Books, 1994, Cap. 4, p.64-84.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Estratégias Corporativas de Baixo Carbono:** Gestão de Riscos e Oportunidades. Brasília, 2011.

EBOLI, M. **Fundamentos e evolução da educação corporativa.** In: Eboli, Marisa et al. Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, Parte II, p.140-161.

EBOLI, M. Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks:** The Triple Bottom Line of 21st century business. Capstone: Oxford. 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.** 40ª reimpressão. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

JUNIOR, F.H. **Avaliação dos resultados.** In: Eboli, Marisa et al. Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, Parte III, p.311-334.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/#.W56rrc5KjIU>>. Acesso em: 02 set. 2018.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S.A.F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAISSIAT, J. (et al). **Pedagogia, Andragogia e Gerontogogia: utilizando objetos de aprendizagem ao longo da vida.** In: Anais do XXI Simpósio Brasileiro de Informática na Educação. João Pessoa/PB, Volume 1. Número 1, 2010.

MATTIODA, R.A.; JUNIOR, O.C. **Abordagem dos conceitos do Triple Bottom Line no desenvolvimento integrado de produtos.** 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2018.

MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. **Administração de Recursos Humanos,** 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MORAES, F.C.C.; EBOLI, M. **Concepção e modelagem do projeto de educação corporativa.** In: Eboli, Marisa et al. Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, Parte III, p.275-310.

PACHECO, L. (et al.). **Capacitação e desenvolvimento de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

REGINATTO, A.P. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SANTOS, Carlos Cesar Ribeiro. **Andragogia: Aprendendo a ensinar adultos**. 2006. Disponível em <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/402-ArtigoAndragogia.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2018.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina. Arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1998.

SILVANA, C.; CAMPELLO, M. **A qualidade e a evolução das normas série ISSO 9000**. 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2018.

SILVEIRA, D.T.; CORDOVA, F.P. **A Pesquisa Científica**. Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Unidade II p. 31- 42.

SOUZA, P. R. **Educação, economia e sociedade: um mundo novo e uma nova educação**. In: EBOLI, Marisa et. al. Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010, Parte I, p. 3-18.