

YRAM DE OLINDA NEVES MIRANDA

**O USO DO SISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2016

O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso

YRAM DE OLINDA NEVES MIRANDA

**O USO DO SISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2016

O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso

YRAM DE OLINDA NEVES MIRANDA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

**O USO DO SISTEMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO
ESTRATÉGIA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO**

Yram de Olinda Neves Miranda

Trabalho apresentado à Universidade Fernando
Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do
grau de Mestre em Ciências Empresariais.

Porto, 2016

RESUMO

Diante de um cenário de crescente competitividade no mercado de trabalho, as organizações têm realizado programas de treinamento com o intuito de buscar resultados mais eficazes e obter vantagem competitiva. Esse estudo de caso teve como objetivo principal identificar como as ações de treinamento e desenvolvimento são percebidas, compreendidas e sistematizadas nas organizações. A amostra compôs-se de gestores e colaboradores responsáveis pela condução do sistema de T&D de quatro empresas sediadas na cidade de São Luís do Maranhão. A pesquisa empírica baseou-se em uma metodologia qualitativa, recorrendo a entrevistas semiestruturadas para obtenção dos dados, posteriormente analisados à luz da análise de conteúdo.

Os resultados evidenciam que as ações de treinamento e desenvolvimento realizadas nas organizações tem pouco caráter estratégico se comparados aos preceitos teóricos elucidados pela investigação bibliográfica que deu suporte a esse estudo. Considerando a sistematização de suas etapas e as metodologias trabalhadas, verificou-se que o sistema de T&D tem sido utilizado de forma pouco sustentável.

Os dados sugerem ainda que muitas ações são praticadas sem qualquer alinhamento às estratégias corporativas e que o padrão de certas culturas organizacionais inviabiliza o suporte à transferência de aprendizagem. Quanto à percepção dos participantes sobre as atividades, discorre-se sobre a dificuldade de estabelecer relações diretas entre os efeitos das ações e os ganhos de produtividade, além de desafios importantes a serem superados.

Palavras-chave: Treinamento; Desenvolvimento; Educação; Estratégia Corporativa.

ABSTRACT

In a context of growing competitiveness of the market, organizations have conducted training programs in order to get more effective results and gain competitive advantage. This case study aimed to identify how training and development actions are perceived, understood and systematized in organizations. The sample had managers and employees responsible for the conduct of T&D system of four companies based in the city of Sao Luis. The research used a qualitative methodology and semi-structured interviews to obtain data later analyzed according to content analysis.

The results show that the training and development activities carried out in organizations has little strategic value compared to the theoretical principles elucidated by bibliographical research that supported this study. Whereas systematizing the steps and methodologies used, it was found that the T&D system has been used as an unsustainable manner.

The data also suggest that many actions are practiced without any alignment to corporate strategies and also that some organizational cultures do not enable support the transfer of learning. About the perception of the participants, it discusses about the difficulty of establishing direct links between the effects of actions and productivity gains, as well as major challenges to be overcome.

Keywords: Training; Development; Education; Corporate Strategy.

*À memória da minha avó Anízia,
fonte de amor e aprendizagem.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por mais um caminho que abriu em minha trajetória de vida e por mais uma conquista que me permitiu alcançar.

Aos meus pais, pela dedicação e amor sem medida.

Ao meu amado marido, Vladimir, por todo suporte, amor, companheirismo e força que me dá para seguir em busca dos meus sonhos.

À Professora Doutora Teresa Toldy, por sua disponibilidade e atenção cuidadosa, por partilhar seu conhecimento e sabedoria, por sua competência em administrar dúvidas e emoções, por sua preciosa orientação a este trabalho.

Ao Professor Doutor António Cardoso, pelos esclarecimentos, atenção e por sua parcela de contribuição em minha formação acadêmica.

Aos participantes do estudo, que se mostraram bastante solícitos em contribuir com dados e informações valiosas.

A todos meus amigos e familiares que deram apoio às minhas decisões.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a concretização desse trabalho, a minha sincera gratidão.

*O ritmo em que os indivíduos e organizações aprendem
pode se tornar a única vantagem competitiva sustentável.
(Arie de Geus)*

Índice Geral

Índice de Siglas	XII
Índice de Figuras	XII
Índice de Tabelas	XII
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I – O sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	4
1.1 Definições	4
1.2 O percurso da área de T&D	7
1.3 Treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa	12
1.3.1 O conceito de estratégia	12
1.3.2 O T&D estratégico	14
1.3.3 Os efeitos do treinamento para a produtividade	20
1.3.4 A resistência à mudança como um obstáculo à aprendizagem	23
1.3.5 O ambiente e o suporte organizacional	25
1.3.6 O profissional de T&D	29
Capítulo II – T&D: etapas e metodologias	31
2.1 As etapas do treinamento	31
2.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)	31
2.1.2 Planejamento instrucional	34
2.1.3 Execução do Treinamento	36
2.1.4 Avaliação de Treinamento	36
2.2 Métodos e tecnologias instrucionais	38
2.2.1 Programas corporativos	39
2.2.2 Métodos de treinamento	41
2.2.3 <i>Coaching</i>	43
2.2.4 Ensino à Distância – EAD	44
Capítulo III – Metodologia	46
3.1 Objetivos do estudo	47
3.2 Técnicas e Procedimentos	47
3.3 Instrumento de coleta de dados	48
Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados	63
4.1 Utilização do T&D	64
4.1.1 Quantitativo de profissionais	64
4.1.2 Gestão e execução das atividades	64
4.1.3 Frequência da oferta	65

4.1.4 Público-alvo	65
4.1.5 Enfoque dos treinamentos	66
4.1.6 Levantamento de necessidades e planejamento das atividades	69
4.1.7 Avaliação das ações	71
4.2 Metodologias e tendências na educação corporativa	73
4.2.1 Tipos de treinamento	73
4.2.1.1 Método formal	73
4.2.1.2 A relevância da prática	74
4.2.1.3 Outros métodos	76
4.2.2 Uso de tecnologias virtuais	77
4.2.3 Presença de Universidades Corporativas (UCs).....	79
4.2.4 Programas educacionais existentes	81
4.3 Valorização do T&D	83
4.3.1 Alinhamento estratégico.....	83
4.3.2 Suporte à transferência	84
4.3.3 Investimentos em T&D	87
4.4 Percepção do T&D	89
4.4.1 Resultados financeiros.....	89
4.4.2 Relação com a produtividade	90
4.4.3 Identificação e tratamento das resistências.....	91
4.4.4 Oferta de treinamentos das consultorias locais	93
4.4.5 Desafios do setor	95
CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS	111

Índice de Siglas

ASTD – American Society for Training and Development

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento

BP(s) – Business Partner(s)

CHA(s) – Conhecimento(s), Habilidade(s) e Atitude(s)

EAD – Ensino à Distância

IMPACT – Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

MAIS – Modelo de Avaliação Integrado e Somativo

PDI – Planos de Desenvolvimento Individual

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno sobre Investimentos

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

TI – Tecnologia da informação

UC(s) – Universidade(s) Corporativa(s)

Índice de Figuras

Figura 1: Representação do sistema de TD&E 19

Figura 2: Analogia entre um sistema de aprendizagem organizacional e um sistema de produção padrão 33

Figura 3: Avaliação de necessidades no nível do indivíduo 46

Índice de Tabelas

Tabela 1: 5W2H 47

Tabela 2: Descrição da amostra 62

INTRODUÇÃO

O século XX marcou a sociedade e, conseqüentemente, as organizações com o advento de diversos fenômenos, dentre os quais podemos citar: a globalização, que influenciou mercados, políticas e economias internacionais, bem como as relações culturais e humanas; e a veloz ascensão da tecnologia da informação, que alterou a maneira como nos comunicamos e criamos nossas redes de relacionamento. Esse cenário desencadeou o acirramento da concorrência no universo empresarial e a exigência de produtos cada vez mais diferenciados, na esfera social.

O novo cliente não busca mais o produto pelo produto, mas espera que com ele obtenha o dito “valor agregado”, isto é, a sociedade passou a exigir valores intangíveis àquilo que consome, tais como segurança, status, diferenciação, exclusividade, reconhecimento, conforto, etc. Para atender a essa nova demanda do consumo, as empresas requerem que seus colaboradores acompanhem essas transformações, através da criatividade, inovação e acrescentando valores no relacionamento com os clientes até então irrelevantes.

O recurso do conhecimento humano ganhou notória relevância para as empresas, pois as atuais dinâmicas organizacionais desafiam as tradicionais formas de se encontrar soluções para os problemas e oportunidades. Na economia contemporânea, qualquer produto nada mais é do que a representação do conjunto de conhecimentos extraídos do meio laboral. Nesse contexto, para garantir a sobrevivência no mercado deste século, as organizações devem fazer do processo de aprender uma necessidade urgente para o momento.

Vivemos a chamada Era do Conhecimento, e, para o mundo empresarial, a vantagem competitiva aumenta à medida que se dispõe de informação. De tal modo, faz todo sentido valorizar os processos de aprendizagem dentro das organizações. A maneira como as informações são disponibilizadas, acessadas e processadas é crucial para o bom desempenho organizacional. Assim, investir no desenvolvimento do empregado, na geração de novos conhecimentos é condição básica para o desenvolvimento organizacional.

Para dar conta das demandas de capacitação, educação continuada, treinamento e desenvolvimento humano, muitas organizações investem grandes quantias em programas

de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), objetivando o retorno produtivo, seja ele o desenvolvimento do empregado na organização e na vida social e/ou o retorno financeiro.

Os treinamentos corporativos, portanto, além de sua tradicional tarefa de qualificar o colaborador interno, surgem também como alternativa para o enfrentamento de problemas e desafios do mercado atual. É a isso que se chama aqui de “uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa”, isto é, a utilização de ferramentas da educação para sanar possíveis *gaps* técnicos e/ou comportamentais no corpo de profissionais das organizações e prepará-los para desafios emergentes.

Espera-se que as ações de T&D possibilitem a mudança de atitude, de comportamentos, e, em um nível mais profundo, de pensamentos dos indivíduos envolvidos. Em geral, quando não oferecidas internamente, as organizações buscam estas soluções corporativas externamente, através de profissionais ou consultorias especializadas na oferta de tais recursos.

Visando entender esse setor como componente estratégico, o presente trabalho se propôs a investigar como as ações de T&D são trabalhadas, compreendidas e percebidas pelos gestores de organizações da cidade de São Luís do Maranhão. Pretendeu-se investigar como as organizações fazem a gestão e atendem suas necessidades de treinamento e desenvolvimento e como se dá a atuação dos profissionais do setor. Buscou-se também conhecer qual a visão que possuem quanto às soluções de treinamento oferecidas por consultores locais, averiguar se as empresas utilizam as ferramentas de treinamento e desenvolvimento de forma estratégica e captar as tendências da área de T&D, seus desafios e oportunidades.

Dessa forma, o conteúdo está dividido em quatro capítulos. O primeiro deles traz conceitos teóricos sobre o sistema de treinamento e desenvolvimento (T&D), abordando definições importantes sobre o tema, o percurso da área de treinamento e desenvolvimento. Discute-se ainda seu uso como estratégia corporativa.

No segundo capítulo, procedeu-se à explicação dos métodos e tecnologias instrucionais mais utilizados nas organizações e das etapas do T&D, entendendo sua sistematização como capital para o seu desenvolvimento como recurso estratégico.

No terceiro capítulo, explicita-se os detalhes da pesquisa realizada, a qual teve como estratégia investigativa o método do estudo de caso, recorrendo à investigação qualitativa dos fenômenos. Os dados foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas e interpretados à luz da técnica de análise de conteúdo. Ainda que em um trabalho de cunho interpretativo como esse seja difícil eliminar-se qualquer subjetividade, fez-se um esforço para direcionar os dados de forma objetiva.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com a pesquisa exploratória, bem como as discussões relevantes relacionadas com o conteúdo teórico de apoio. Tendo-se estruturado os dados em categorias e subcategorias, estas serão apresentadas conforme a sequência das análises realizadas.

Por fim, nas considerações finais, buscou-se realizar uma síntese dos assuntos abordados, principais ideias e destacar as características limitantes do estudo.

Acredita-se que este trabalho alcançou seus objetivos iniciais, satisfazendo as curiosidades de investigação. Propõe-se a não se fazer dele um estudo encerrado, ao contrário, tratou-se de um passo inicial rumo à maior especialização, conhecimento e aplicação da área de treinamento e desenvolvimento por parte de sua autora. Espera-se que sua leitura leve ao interesse pelo tema e motive a novas pesquisas e ao uso estratégico do sistema de T&D.

Capítulo I – O sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)

1.1 Definições

O sistema de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) corresponde à forma como os processos de aprendizagem são organizados e sistematizados dentro das organizações. Por integrar processos distintos, faz-se necessário definir cada um deles para compreender como se complementam.

Sobre *treinamento* de pessoas, a literatura oferece uma vasta lista de conceitos. Dentre eles, traz-se aqui o de Marras (2000) o qual evidencia que treinamento pode ser entendido como um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Hinrichs (1976 *cit. in* Bastos, 1991) assevera que treinamento pode ser definido como quaisquer procedimentos de iniciativa organizacional cujo objetivo é ampliar a aprendizagem entre os membros da organização. Tal definição torna-se relevante pelo facto de o autor destacar alguns aspectos complementares a ela, tais como: a intencionalidade das ações (contribuir para a eficácia organizacional); a consideração da aprendizagem como a necessidade de mudança de comportamentos face à necessidade da organização; a noção sistemática agregada ao conceito de treinamento; e a compreensão de que o comportamento envolve também cognições e sentimentos. Bastos (1991) ressalta que Hinrichs conseguiu restringir a amplitude conceitual do treinamento ao considerar o critério de intencionalidade em produzir melhorias no desempenho e o controle desse processo pela organização.

Em sua definição, Galvão (2006, p. 44) pontua:

Treinamento, como qualquer processo educacional, é resultado de um processo de aquisição de conhecimento com o conseqüente desenvolvimento, por parte do indivíduo, de habilidades, a fim de se comportar em determinado papel ou situação.

Este autor chama a atenção para a percepção que ora pode-se ter acerca de treinamento como a de “adestramento de animais”, uma vez que pode ser encarado como um processo que espera respostas condicionadas a estímulos.

Fontes (1971) traz uma definição de treinamento em um sentido amplo, relacionando-o como um instrumento da direção, com objetivos econômicos, sociais e culturais específicos. O autor aborda diferentes conceitos, uns dando ênfase à capacitação da equipe para eliminar a diferença entre o desempenho atual e os objetivos propostos, outros a aspectos estritamente econômicos, e faz uma importante observação quando diz que qualquer conceito de treinamento empresarial tem que estar implicitamente condicionado aos progressos da produção e aos aspectos humanos e sociais.

Para Vasconcelos (1999) treinar é educar, ensinar, mudar o comportamento, fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes. No sentido mais profundo, treinar é ensinar a pensar, a criar e a aprender a aprender.

Já o conceito de *desenvolvimento* se refere a um processo lento e gradativo que conduz ao conhecimento de si próprio e à realização de suas potencialidades (Nadler, 1984 *cit. in* Mourão e Martins, 2010). Para o criador da expressão “desenvolvimento de recursos humanos”, Leonard Nadler, o termo diz respeito à promoção de processos de aprendizagem visando o crescimento individual dos colaboradores sem, contudo, direcioná-los para uma trajetória profissional específica (Vargas e Abbad, 2006).

Para Bastos (1991) o desenvolvimento é tido hoje como um conceito mais amplo, envolvendo outras funções além de treinamento, prendendo-se à dinâmica das próprias organizações em sua trajetória de tratar de forma mais abrangente seus colaboradores. Assim, o desenvolvimento engloba e não substitui o conceito de treinamento.

Reunidos numa só definição, Vargas (1996, p. 127) conceitua o sistema da seguinte maneira:

Treinamento e desenvolvimento são a aquisição sistemática de conhecimentos capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança na maneira de ser e de pensar do indivíduo, através da internalização de novos conceitos, valores ou normas e da aprendizagem de novas habilidades.

Outros autores propõem ainda a associação do termo *educação* ao conceito do sistema, por se tratar de um processo de maior escala que engloba outros processos de aprendizagem. Do latim *educere*, educar significa conduzir para fora, extrair aquilo que já está dentro do ser humano, manifestar um potencial inerente ao ser (Loures, 2006).

Embora intensamente discutida por diversos teóricos, parece ser consenso de que a educação se trata de um processo psicológico que ocorre no nível individual, refletindo alterações de comportamentos duradouras. Ocorrendo a aprendizagem em um nível interior, o indivíduo deve liderá-la, já que ele deve ser o maior interessado em seu crescimento, cabendo às empresas agirem como facilitadoras desse processo (Fleury e Fischer, 1998).

Em suma, os três conceitos podem ser assim sintetizados:

- a) Treinamento: evento educacional que facilita a aquisição, retenção e transferência da aprendizagem para funções específicas de trabalho.
- b) Desenvolvimento: processo gradativo que leva ao autoconhecimento e ao aumento das potencialidades do sujeito dentro e fora do contexto de trabalho a partir da internalização de novos conceitos, valores e habilidades.
- c) Educação: processo psicológico individual decorrente da aprendizagem de novos conteúdos que aumenta a capacidade para resolver problemas e a manutenção de novos comportamentos.

A figura 1 a seguir ilustra o posicionamento dos três conceitos apresentados sob a ótica das estruturas de conhecimento envolvidas.



Figura 1: Representação do sistema de TD&E
Fonte: Adaptado de Vargas e Abbad (2006)

Embora seus limites conceituais sejam tênues, do ponto de vista dos processos de aprendizagem nas organizações, os conceitos se complementam e agrupam-se em uma única definição: Treinamento e Desenvolvimento (T&D) ou Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) representando, portanto, o sistema que reúne as ações de educação oferecidas pelas empresas, visando o crescimento individual das pessoas aliado ao crescimento organizacional.

Uma vez integrados os conceitos, o que se versa sobre a eficácia desse sistema e, mais especificamente, sobre a maneira como as ações de aprendizagem que decorrem dessa tríade são tratadas nas organizações, é que sejam capazes de provocar, suscitar e estimular a mudança de comportamentos para fazer face a novas realidades.

1.2 O percurso da área de T&D

A área de treinamento de pessoal pode ser caracterizada pelo esforço realizado pelas empresas para promover aquisição de novos conteúdos, ampliação de conhecimentos e, conseqüentemente, mudança de comportamentos por parte de seus colaboradores. Dado que cada organização apresenta demandas específicas e situacionais, tradicionalmente, pensa-se no treinamento como um instrumento em que o indivíduo desenvolve aptidões para executar uma determinada tarefa ou atividade, de forma a aumentar seu desempenho, satisfação e produtividade.

O termo “Treinamento e Desenvolvimento” (T&D) surgiu nos anos 1970, instituído pela *American Society for Training and Development* (ASTD) e, desde então, a área de T&D,

como ficou conhecida, vem sendo revisada, periodicamente, pela *Annual Review of Psychology* com uma subárea da Psicologia do Trabalho (Vargas e Abbad, 2006).

Comumente, pensa-se em T&D como um subsistema da área de Recursos Humanos responsável por possibilitar a superação de deficiências na performance do corpo de colaboradores das empresas, bem como por prepará-los para novas funções e/ou tecnologias do trabalho. Autores como Salas e Cannon-Bowers (2001) vão além e consideram a área de T&D como uma ciência, com objeto de estudo e corpo teórico definidos. Em suma, o objetivo central da área de treinamento nas organizações consiste em favorecer um ambiente de contínuo aprendizado, fazendo convergir objetivos culturais, econômicos e sociais próprios, para o alcance dos resultados organizacionais.

Oliveira (2006) afirma que a presença de T&D nas empresas decorreu da percepção de que o sistema de ensino formal e o mercado de trabalho seriam incapazes de formar em quantidade e qualidade os profissionais que deveriam ocupar os postos de trabalho disponíveis. Assim, por muitos anos, as ações de treinamento decorreram da necessidade de profissionalização interna, dado que a educação formal não apresentava soluções para as demandas organizacionais.

O facto é que fazer T&D dentro das organizações é uma atividade que sempre acompanhou o processo de produção empresarial. “Seria possível argumentar que, quando o mestre, nas oficinas de trabalho, procurava transmitir os segredos e artes de seu ofício aos aprendizes, já praticava T&D” (Loures, 2006, p. 135).

A área consolidada surgiu em meados do século XIX, como uma das formas do ensino profissionalizante, nos Estados Unidos, com o despontamento de grandes empresas industriais. Na década de 1880, as ações de treinamento começam a ser sistematizadas nas indústrias, havendo uma aproximação entre essas e as escolas. Empresas como Hoe & Co (1872), Westinghouse (1888) e General Eletric (1901) constituíram escolas profissionalizantes objetivando a qualificação de seus operários (Oliveira, 2006).

Os conceitos da Administração Científica de Taylor davam sustentação teórica às iniciativas de formação surgidas dentro das empresas. Caracterizado por sua ênfase na tarefa, o taylorismo visava a alta eficiência nos níveis operacionais a partir da divisão das

funções dos trabalhadores, rigor metodológico, economia de esforços, controle de tempos e movimentos, entre outras alternativas que preconizavam a otimização do binômio trabalho x custo:

A notável economia de tempo e o conseqüente acréscimo de rendimento, possíveis de obter pela eliminação de movimentos desnecessários e substituição de movimentos lentos e ineficientes por movimentos rápidos em todos os ofícios, só poderão ser apreciados de modo completo depois que forem completamente observadas as vantagens que decorrem dum perfeito estudo de tempo e movimento, feito por pessoa competente (Taylor, 1990, p. 33).

O foco na capacitação dos colaboradores era estritamente técnico, isto é, objetivava a efetivação rigorosa do trabalho prescrito nas plantas fabris, e a função do “treinador de operários” tornou-se essencial para a condução do negócio (Oliveira, 2006). O percurso do T&D, assim, sempre acompanhou os modelos de administração vigentes, e sofreu influência de diversas áreas do conhecimento, incorporando, por exemplo, conceitos da psicologia, pedagogia, administração, engenharia e tecnologia da informação (Pilati, 2006).

Pilati (2006) realça a área militar como uma das áreas de atuação que mais influenciou a sistematização das ações de treinamento, destacando, em especial, os estudos de R. Gagné, autor que começou a esboçar os princípios de aprendizagem essenciais para o ensino. Estudando o resultado da instrução programada para muitas funções militares, ele observou que não havia efetividade na prática intensa e repetitiva de comportamentos a serem executados no cargo, principalmente naquelas atividades que possuíam boa quantidade de imprevistos, como resolução de problemas em equipamentos. Diante disso, propôs que o planejamento da instrução se baseasse em uma criteriosa observação e descrição de tarefas do cargo, identificando o conjunto de tarefas que são essenciais para o desempenho final esperado. Assim, tais informações auxiliaram o desenvolvimento de uma lógica sistêmica de treinamento, pois alteraram a forma como as ações instrucionais deveriam ser planejadas e executadas para alcançarem a máxima eficiência possível, aproximando mais o comportamento humano do trabalho.

Bastos (1991) discorre sobre o percurso histórico da área de treinamento nas organizações, dividindo-o em quatro “ondas” as quais, mesmo apresentando semelhanças

em um mesmo período de tempo, se diferenciam pelas características presentes nas organizações em cada década, a saber:

- Primeira onda – Treinamento para o trabalho – de 1950 a 1970: as ações de treinamento visavam o desenvolvimento de habilidades técnicas voltadas para o trabalho. Os recursos humanos eram considerados peças do processo produtivo¹.
- Segunda onda – Treinamento para a gerência e supervisão – de 1960 a 1980: a onda anterior gerou tecnologia eficaz para lidar com trabalhos repetitivos e automatizados, impondo que a tarefa de administrar a força de trabalho fosse mais exigente e demandasse maior preparo e refinadas habilidades pessoais dos gerentes e supervisores. As ações de qualificação se voltaram para a operação dos processos tecnológicos, diferenciando a perspectiva dos recursos humanos no processo produtivo².
- Terceira onda – Desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho – de 1970 a 1990: as ações de treinamento ganham maior relevância, dado o acirramento da concorrência comercial. Aumenta a importância da educação aberta e continuada, e o próprio trabalhador passa a individualizar o processo de T&D nas organizações, pois identifica e prioriza suas necessidades de treinamento. É válido ressaltar que, nesse momento, pregava-se o abandono do modelo taylorista/fordista para a implantação de modelos mais “orgânicos”, sendo necessário focar a retenção e capacitação de pessoas para atuar num ambiente de instabilidade, além de primar-se pela existência de equipes mais enxutas e pela manutenção das pessoas mais qualificadas.
- Quarta onda – Informação, conhecimento e sabedoria – de 1980 aos dias atuais: as ações de capacitação dão ênfase ao desenvolvimento de habilidades criativas, ao

¹ A comparação de treinamento com adestramento pode ter origem nesse período no qual vigoravam os preceitos da Administração Clássica e os treinamentos preconizavam a adaptação rigorosa do trabalhador aos aspectos físicos do trabalho. Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando a capacitação dos trabalhadores não somente para o desempenho técnico de suas tarefas, mas também para integrá-los ao ambiente organizacional e aos relacionamentos interpessoais (Campos et al., 2004)

² Sobre esse período, Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) dizem que o T&D ganhou ênfase porque, em primeiro lugar, as tarefas ficaram mais complexas e, em segundo, porque a sofisticação tecnológica do trabalho tornou a substituição de funcionários bem mais cara, o que favorece a retenção das pessoas nas organizações.

preparo para a tomada de decisões e, principalmente, à mensuração dos resultados das iniciativas de treinamento. As organizações passam a investir na capacitação de todos os níveis hierárquicos, almejando aperfeiçoamento mais amplo da sua força de trabalho.

Quanto ao percurso no Brasil, o sistema de T&D como hoje o compreendemos foi introduzido no país em meados da década de 1950, quando a economia brasileira recebeu maior impulso para a industrialização, replicando o modelo americano. Entre os anos 1960 e 1990, o governo criou incentivos fiscais para as empresas brasileiras custearem expressiva parcela de seus treinamentos, com o intuito de acelerar a formação da mão de obra qualificada no país. Um desses incentivos se deu através da lei nº 6.297 de 1975, a qual permitia a dedução em dobro, até 5 por cento do lucro tributável das empresas, de despesas com projetos de formação profissional aprovados pelo Ministério do Trabalho. Nos anos 1990, porém, a lei foi extinta pelo presidente Collor (Oliveira, 2006).

Um marco importante para a área aconteceu em 1980, quando foi editado o *Manual de Treinamento e Desenvolvimento* da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento (ABTD) que reuniu 32 artigos de profissionais dedicados aos estudos em T&D. Mais ainda, foi também em 1980 que se realizou o primeiro e único congresso mundial de T&D sediado no Brasil, na cidade do Rio de Janeiro (Borges-Andrade; Oliveira-Castro, 1996).

Com todas as mudanças no cenário mundial ocorridas no século XX, a área de treinamento deixa de ter um enfoque puramente finalista como outrora, e passa a ganhar um posicionamento estratégico. A educação nas corporações, por muito tempo considerada como pontual, técnica, de natureza estritamente imediatista e carente de visão sistêmica, no terceiro milênio, é encarada como um processo essencial para a disseminação de conhecimentos, valores e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais. O treinamento formal e tradicional não atende mais certos contextos dessa nova realidade, em que se destaca relações mais complexas e dinâmicas, interna e externamente (Pacheco et al., 2009).

1.3 Treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa

1.3.1 O conceito de estratégia

Derivado do grego *strategos*, a palavra estratégia, em seu significado literal, corresponde à “arte do general”, isso porque remonta ao histórico de seu uso militar, significando o caminho a ser dado visando à vitória: o chefe do exército, em situações de guerra, formulava os planos necessários para o alcance de um objetivo específico. Posteriormente, a palavra também ficou associada a jogos, e hoje, usa-se comumente para designar o conjunto de planos e ações que visam a consecução de um determinado objetivo em qualquer contexto (Oliveira, 2004).

A noção de estratégia no que tange às organizações diz respeito a conhecer o contexto organizacional, suas premissas e traduzi-las para a aplicação às pessoas, processos e clientes, isto é, um guia das ações definidas em um plano que conduzem a um conjunto de resultados também definidos, como produto de comportamentos organizacionais. Uma estratégia deve estar voltada para dentro da organização e também para fora, com foco nos competidores, no meio ambiente e no clima dos negócios (Oliveira, 2004).

Andrews (1997) define estratégia como sendo um padrão de decisões que determinam e revelam seus objetivos, produzem as principais políticas e planos, identificam o segmento de negócio no qual a empresa está, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas a serem oferecidas aos acionistas, colaboradores, clientes e à comunidade. Assim, para a delimitação de uma estratégia, é importante que uma organização estabeleça sua missão, visão, valores e objetivos, os quais irão nortear o desenho de planos para conduzir as ações relevantes para o negócio.

Aliado ao conceito de estratégia, surge o de vantagem competitiva definida como qualquer característica do produto ou serviço da empresa que os clientes reconhecem como um diferenciador positivo em relação a outras e, por isso, são atraídos para comprar da empresa (Zaccarelli, 1996). Isto é, a estratégia organizacional pode ser entendida também como a formulação de meios na busca de vantagem competitiva.

Ter vantagem competitiva no mercado atual não se trata somente de fornecer produtos de qualidade, mas sim de ter capacidade para administrar as interações da empresa com seus *stakeholders*. Faz-se necessário que as empresas observem quais elementos devem ser levados em consideração para maximizar suas possibilidades de alcance de sucesso e prolongamento de resultados favoráveis. Agir estrategicamente, portanto, é desenvolver ações sustentáveis.

Ohme (1983 *cit. in* Oliveira, 2004) fala de estratégia competitiva definindo-a como um conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidos por uma empresa para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes. Chiavenato (2004, p. 71) afirma que a estratégia organizacional representa

(...) a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios.

O autor ressalta ainda que deve a estratégia ser projetada a longo prazo, com vistas a atender a missão, focalizar a visão e enfatizar os objetivos organizacionais. Assim, para a formulação de uma estratégia competitiva é necessário identificar as ameaças e oportunidades existentes nos ambientes interno e externo à organização.

Motta (2001), em suas considerações sobre a estratégia organizacional, ressalta que a prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a empresa testa o seu próprio futuro através de um aprendizado contínuo. Chiavenato (2004) também defende esse posicionamento e afirma que a estratégia é um mecanismo de aprendizagem organizacional através do qual seus envolvidos aprendem com a retroação decorrente de erros e acertos nas suas decisões e ações globais.

Para ser bem-sucedida, portanto, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização. E é nesse ponto que podemos inserir as ações de gestão de pessoas, em especial as ações de treinamento e desenvolvimento, como um componente de relevância estratégica.

1.3.2 O T&D estratégico

Infelizmente a área de T&D dentro das organizações é vista, com frequência, apenas como a ocorrência de cursos e programas de desenvolvimento, o que não condiz com a realidade da área. Quando se fala em treinar, desenvolver e educar pessoas, certamente está-se falando de um processo que não tem receitas prontas, válidas igualmente para todos os indivíduos. Cada pessoa, antes de ser um colaborador, traz consigo um conjunto de experiências que a torna única. Sejam as ações de capacitação de ordem técnica ou comportamental, cada pessoa precisará de um tempo individual para incorporar e processar cada nova informação.

Muitas vezes, as organizações são impelidas a comprar “produtos de prateleira”, isto é, ações de capacitação provenientes de consultorias externas que em nada se adequam às estratégias organizacionais. Passado um tempo, verifica-se que nada mudou (Vilhena e Junqueira, 2006).

Não é incomum encontrar organizações cuja área responsável por T&D tem a reputação de ser ineficiente e dispendiosa, já que os resultados decorrentes de suas iniciativas, pouco são percebidos. Como então promover ações de aprendizagem organizacional eficazes?

Para tratar dessa questão, é frequente na literatura duas expressões que, para alguns teóricos, têm o mesmo significado, enquanto, para outros, apresentam significados distintos: *Organizações de aprendizagem* e *Aprendizagem organizacional*.

Loiola, Nérís e Bastos (2006) admitem uma imprecisão conceitual acerca das duas expressões explicada por uma polissemia de disciplinas que estudam este campo, bem como pelo desenvolvimento de uma literatura de caráter prescritivo e voltada para resultados de curto prazo por parte de consultores da área, em oposição ao fenômeno da aprendizagem organizacional estudado por acadêmicos.

Esta falta de um corpo teórico convergente sobre o conceito de aprendizagem organizacional é também constatada por Steil (2006, p. 54) quando afirma:

Embora as expressões “aprendizagem organizacional” e “organizações de aprendizagem” sejam utilizadas por alguns autores com o mesmo significado, existe uma clara distinção entre elas. A

primeira objetiva descrever e compreender processos e comportamentos, e é pautada pelo rigor científico (abordagem normativa, descritiva), enquanto a segunda busca desenvolver um estado ideal, um conjunto de recomendações baseado em experiências de empresas de consultoria sobre as melhores práticas para se criar uma organização que aprende (abordagem prescritiva).

Um dos autores mais influentes dessa última vertente é Peter Senge (1998) que aborda as organizações de aprendizagem como instituições nas quais se valoriza o aprendizado coletivo e propicia um ambiente de trabalho em que os colaboradores teriam liberdade e estímulo para inovar através da colaboração mútua.

A crítica por parte de acadêmicos quanto a esse posicionamento reside em suas principais características: (a) a associação de uma valência positiva ao conceito de aprendizagem, isto é, organizações que aprendem seriam aquelas bem-sucedidas; (b) a negligência de contingências culturais distintas de ambientes típicos de economias desenvolvidas; e (c) o caráter prescritivo que assume, dado a ênfase na orientação prática de grande parte desses estudos (Loiola, Nérís e Bastos, 2006).

Para o presente trabalho, será considerada a abordagem da aprendizagem organizacional, pois compreendendo o fenômeno da aprendizagem como um processo fruto de uma construção social, depende-se que o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em ações concretas voltadas aos objetivos organizacionais. Ademais, o processo de aprendizagem, sob uma perspectiva psicológica, é individual, e seus efeitos podem se propagar pelos grupos, equipes e pela organização como um todo.

É através desta perspectiva que se pode pensar que os processos de aprendizagem perpassam pela cultura organizacional, mais ainda, é relevante destacar que o humano e o social não se separam, não existindo descontinuidade entre conhecimento, aprendizado e mudança. Nas palavras de Leitão e Rousseau (2004 *cit. in* Loiola, Nérís e Bastos, 2006, p. 119):

Toda mudança implica mudar o conhecimento e mudar o conhecimento significa aprender, porque todo conhecimento é aquilo que aprendemos ao longo da vida. Os três fenômenos estão ontologicamente associados.

Entendendo a aprendizagem organizacional como um processo, tratemos agora de seu insumo: o conhecimento organizacional. Começemos por sua definição dada por Nonaka

e Takeuchi (1997): a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Em suma, trata-se de qualquer informação que possa ser utilizada a favor da organização e que se aplique às suas atividades.

Os autores propõem um modelo de criação do conhecimento organizacional que transforme o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. O primeiro diz respeito a um tipo de conhecimento pessoal, automatizado, sobre o qual os indivíduos não se questionam ao agir e está ligado, portanto, à atividade prática. Já o segundo, ao contrário, é codificado, pode ser transmitido em linguagem formal e facilmente compartilhado dentro das empresas, não exigindo contato pessoal.

O desafio para os profissionais do conhecimento é como criar um ambiente e estruturas que favoreçam a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional.

Indivíduos aprendem em organizações, mas esta aprendizagem pode ou não contribuir para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é organizacional na medida em que: (1) é realizada para alcançar propósitos organizacionais; (2) é compartilhada ou distribuída entre os membros da organização; e (3) os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura organizacionais (Snyder e Cummings, 1998 *cit. in* Steil, 2006, p. 58).

Assim, a aprendizagem organizacional consiste na transferência do conhecimento individual na organização, de forma que esse seja desenvolvido e disseminado em múltiplos níveis.

Galvão (2006, p. 44) promove uma interessante reflexão quando diz que “tudo na vida pode ser treinamento porque tudo depende do grau de consciência que temos diante de cada informação”. É possível afirmar, portanto, que qualquer situação de trabalho pode se tornar uma oportunidade de aprendizagem, desde que o indivíduo que aprende esteja disponível a desvincular-se de seus modelos mentais e possibilite a ampliação da consciência e a promoção de *insights*. Especialmente no que tange ao aprendizado de novos comportamentos a partir de treinamentos comportamentais, o autor postula ainda que somente a partir da consciência da observação reflexiva é possível desfazer-se de

vícios e generalizações, reformular conceitos, possibilidades e hipóteses que permitirão uma nova experiência:

Todos nós já nos propusemos a adotar novos comportamentos e nos surpreendemos repetindo comportamentos que não queríamos mais. Trabalhar com comportamentos requer compaixão, respeito e o entendimento de que incorporar novas atitudes implica ser capaz de abrir mão de significados anteriores. Todos agem de acordo com sua natureza e têm motivos para atuar de determinada forma, assim, transformar um comportamento implica conter nossos impulsos, romper com nossos confortos e, principalmente, correr riscos (Galvão, 2006, p. 49).

Mourão e Marins (2010) complementam esse entendimento quando trazem o conceito de empregabilidade definido como a responsabilização do indivíduo pela obtenção e manutenção do seu emprego, através de formação e aperfeiçoamento contínuo, ratificando a importância do colaborador não se posicionar como sujeito passivo dos processos de educação promovido pelas empresas, mas sim como agente do seu próprio desenvolvimento.

Conforme Abbad e Borges-Andrade (2014), existem dois tipos de aprendizagem nas organizações: a natural e a induzida. A primeira acontece de maneira informal, espontânea, por intermédio das consequências resultantes do comportamento individual e da equipe no trabalho, por observação, regras e crenças transmitidas pelos funcionários mais antigos, através de orientações de superiores, por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes etc. Ou seja, a aprendizagem informal acontece independente da iniciativa deliberada da instituição. Já a aprendizagem induzida ou formal ocorre quando é promovida por iniciativa da organização de trabalho, que estrutura previamente condições de ensino-aprendizagem para que seus membros aprendam. É nessa última tipologia que se enquadram as ações de T&D, pois são planejadas e orientadas para atender necessidades específicas do trabalho. Além disso, segundo os autores, são ações

(...) deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de competências para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar mão de obra para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento profissional ou pessoal dos membros de uma organização (Abbad e Borges-Andrade, 2014, p. 247).

Ao nível organizacional (macro), as ações de T&D podem favorecer o que outrora se chamou de vantagem competitiva, ao nível individual (micro) podem possibilitar o desenvolvimento de competências, as quais podem ser medidas em termos de desempenho e resultados. Logo, o conceito de T&D está também atrelado ao conceito de competência que segundo Abbad e Borges-Andrade (2014) diz respeito à combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que o indivíduo dispõe para alcançar os objetivos no trabalho. Nesse sentido, a efetividade de um treinamento só pode ser avaliada mediante a transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos para o ambiente de trabalho.

O desenvolvimento de competências dá-se por meio da aprendizagem, envolvendo a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). A aprendizagem, nesse contexto, significaria o processo pelo qual se adquire a competência e o desempenho da pessoa no trabalho representaria uma expressão de suas competências, uma manifestação daquilo que ela aprendeu ao longo de sua vida (Freitas e Brandão, 2005). As organizações investem em T&D com o intuito de desenvolver competências complexas, de forma que seus integrantes possam aplicar no trabalho, de modo cada vez mais eficaz e coordenado, diferentes combinações de habilidades psicomotoras, cognitivas e afetivas (Abbad e Borges-Andrade, 2014).

Steil (2006) discorre que, tradicionalmente, programas de capacitação objetivam desenvolver competências individuais. Porém, a aplicação de conhecimentos na criação de novos produtos e processos que garantam vantagem competitiva para a organização não se trata de uma tarefa individual, mas sim de um grupo ou equipe.

É sobre ações de capacitação voltadas unicamente a uma melhoria individualista que recai a crítica de Pacheco et al. (2009). Estes autores comentam que grupos mais tradicionais insistem em enfatizar a transmissão do conhecimento com ações de caráter individualista, as quais consideram arcaicas e obsoletas, embora eficientes quanto ao seu amparo tecnológico e técnico. Para eles, estes grupos resistem às mudanças dos conceitos de aprendizagem e educação corporativa, que hoje apontam para uma visão coletiva, voltada para o desempenho de equipes e de caráter integrador, cuja essência do sucesso está na articulação do humano com a técnica, as tecnologias e a integração de setores.

A mudança na dinâmica de aprendizagem corporativa vem sendo amplamente debatida, pois se trata de um grande desafio: revogar o uso de tecnologias de educação individualistas e absorver o empenho na educação e desenvolvimento de competências por meio de parâmetros grupais (Pacheco et al., 2009, p. 52).

Na verdade, Pacheco et al. (2009) concluem que o caráter individualista da educação está presente em vários contextos socioculturais de nossa sociedade, a qual enfatiza o êxito e sucesso pelo esforço e desempenho individual. Ressalvam, contudo, que práticas coletivistas são mais facilmente absorvidas em empresas inovadoras, e não naquelas com modelos arraigados a crenças e costumes.

Portanto, para se pensar em ações efetivas de treinamento e desenvolvimento, é necessário abordá-las a partir de uma visão sistêmica, preocupada com o contexto organizacional. Conforme já apontado, o treinamento é uma das alternativas de se suprir *gaps* de competências nos indivíduos, para que alcance um melhor desempenho nas tarefas relacionadas aos seus objetivos, bem como aos da organização. E é nisso que concerne se se pensar nas ações de T&D como ferramentas estratégicas ou soluções corporativas. As ações de T&D estratégicas serão aquelas que, uma vez identificadas as necessidades e objetivos da organização, não são planejadas aleatoriamente, mas estão sim direcionadas aos valores estratégicos.

Os processos de capacitação e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações podem, muitas vezes, ser percebidos como um conflito de interesses, pois de um lado tem-se a necessidade de resultados imediatos, e de outro um processo dependente de amadurecimento cognitivo-emocional, o qual demanda tempo e investimento a médio e longo prazos (Pacheco, 2009). Nessa medida, Rocha (1998 *cit. in* Campos et al., 2004) coloca que raramente se percebe a aplicação efetiva do conteúdo transmitido num treinamento.

Na prática, observa-se que a dissonância ocorre quando o que é proposto nas atividades de T&D desconsidera as demandas do negócio e o ambiente organizacional. Lobos (1985) identifica duas causas para justificar essa dissonância de objetivos. A primeira delas seria a incerteza das informações que sustentam o Planejamento de Recursos Humanos, pois muitas delas tratam-se de meras projeções dos recursos necessários e não tem maior valor informativo para a tomada de decisões: as empresas estariam mais concentradas em

quantificar os meios de capacitação utilizados do que em qualificar os resultados obtidos. A segunda causa seria a própria natureza da organização empresarial moderna, pois, segundo o autor, as respostas administrativas da empresa às incertezas ambientais ou ao capricho de seus dirigentes são tão rápidas ou espasmódicas que contribuem para desatualizar ou para desorientar o Planejamento de Recursos Humanos.

Ainda sobre essa questão, Byrne (1999 *cit. in* Steil, 2006) diz que as perspectivas tradicionais de treinamento não atingem seus objetivos em função de problema em uma das seguintes categorias: (a) o treinamento não possui um foco definido; (b) o treinamento não possui apoio da gerência; (c) o treinamento não é planejado e conduzido de forma sistematizada; e (d) o treinamento não está relacionado com outras iniciativas organizacionais.

Concluindo, percebe-se que todos esses fatores interferem na eficácia dos treinamentos, tornando-se atividades isoladas, repetitivas, desmotivadoras, por vezes entendidas como uma forma de “fuga ao trabalho” ou, pior, como punição, ao invés de serem percebidas como atividades que proporcionam uma melhoria de sua capacidade e produtividade. Portanto, as incertezas quanto aos efeitos do treinamento decorrem quando de um lado temos um investimento financeiro (muitas vezes vultosos) em atividades de capacitação como a prescrição de lista de cursos e workshops e, de outro, um funcionário que não identifica correlação direta do treinamento com seu trabalho (Steil, 2006).

1.3.3 Os efeitos do treinamento para a produtividade

Apesar de toda essa discussão acerca da eficiência estratégica quanto a *práxis* do T&D, parece ser consenso o inegável retorno produtivo que estas ações provocam dentro das organizações. De forma estratégica ou não, em muitos casos verifica-se os resultados da área como ganhos imensuráveis. Não à toa, vemos que, nos últimos anos, os estudos de avaliação dos impactos do treinamento no trabalho vêm crescendo significativamente, e seus achados vem contribuindo para embasar a forma de se conduzir as ações de T&D rumo a resultados produtivos. Steil (2006) representa a relação entre a aprendizagem individual, a aprendizagem organizacional e o aumento da produtividade na figura abaixo, fazendo alusão a um sistema de produção padrão:

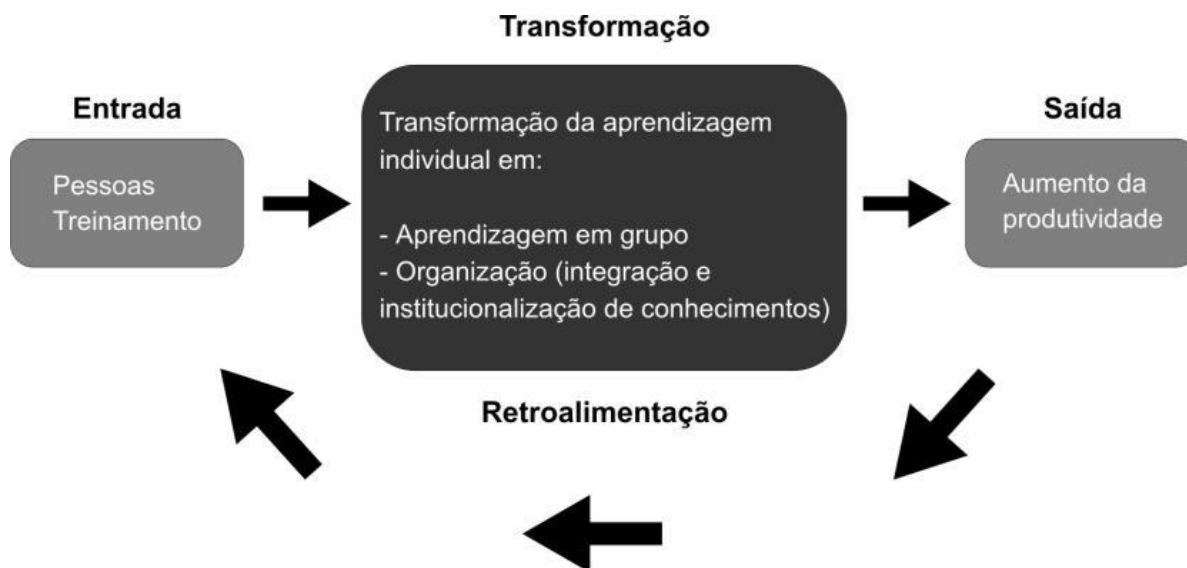


Figura 2: Analogia entre um sistema de aprendizagem organizacional e um sistema de produção padrão
Fonte: Steil (2006, p. 7)

A autora traz importantes constatações ao analisar diversas pesquisas internacionais sobre os efeitos do uso de treinamentos. Uma delas, realizada pelo Instituto Nacional para a Pesquisa Econômica e Social na Inglaterra nos anos de 1983 e 1991, tratou de investigar as possíveis razões para as diferenças de produtividade entre Inglaterra, Alemanha, França e Holanda no segmento manufatureiro e na indústria de serviços hoteleiros. Constatou-se que as empresas alemãs produziam 63% a mais por trabalhador/hora do que as empresas inglesas, francesas e holandesas. Esse resultado estava diretamente relacionado com o maior nível de habilidade e conhecimento dos trabalhadores alemães, o qual não afeta apenas o tipo, a variedade e a qualidade do produto, mas também a flexibilidade e a velocidade do processo de produção. Outras pesquisas citadas por Steil (2006) cruzaram diversas variáveis e trazem diversos tipos de correlações entre o investimento em treinamento e ganhos de produtividade: ganho de percentual produtivo, aumento na taxa de retorno para investidores, redução do *turnover*, aumento do desempenho financeiro, aumento de salários, entre outras evidências comprovadas.

Outros efeitos organizacionais possíveis descritos na pesquisa de Freitas e Borges-Andrade (2004) são: aquisição de novos clientes; compra de outras organizações; adoção de novas tecnologias; melhorias no clima organizacional; redução do absentismo, rotatividade e taxas de acidentes de trabalho; ganhos de metas de produtos, quantidade,

qualidade e variedade da produção; ganho de imagem, satisfação dos consumidores e acionistas, entre outros.

Moreira (2006) fala ainda de “efeitos colaterais” das ações de T&D se referindo aos benefícios que não são contabilizados diretamente como aprendizagem, como por exemplo, a possibilidade de receber novas informações e ter participação para dar opinião, discutir e, conseqüentemente, aceitar novas realidades. “Esta talvez seja uma das mais fortes contribuições da ação de T&D: envolver, informar, ouvir, refletir e propiciar que todos tenham participação nos processos de mudanças” (Moreira, 2006, p. 233). Tais contribuições são efeitos motivacionais intensos e determinantes para a realização de resultados, despertam o sentimento de reconhecimento e valorização por parte dos colaboradores, integrando e fortalecendo as equipes de trabalho.

Apesar da relação treinamento x produtividade ter-se transformado em um axioma e ser grande a quantidade de estudos que comprovam correlações positivas entre o uso de instrumentos da educação e o aumento da produtividade, é também recorrente nas pesquisas e trabalhos da área a complexidade quanto à mensuração de seus ganhos. O estabelecimento de ferramentas que façam relação direta entre a prática do T&D e a obtenção de vantagens competitivas, especialmente aquelas associadas a ganhos financeiros, ainda é um desafio para a área. Alguns autores sugerem o uso do ROI (retorno sobre investimentos) como a metodologia ideal a ser utilizada para avaliar o impacto do treinamento para a organização, coletando dados sobre dois aspectos de sua equação: os custos do treinamento e o que gerou de resultado financeiro. Não obstante, outros autores questionam a ferramenta:

A primeira parte da equação é simples de calcular. Basta ter um registro sistemático dos custos com a produção e execução do treinamento, tais como despesas com o planejamento instrutores, tutores, passagens, hospedagem e produção de material. As dificuldades ocorrem quando se tenta mensurar o valor financeiro da contribuição do treinamento e isolar as outras variáveis organizacionais que também contribuem para os resultados. (...). Dessa forma, avaliar treinamento no nível da organização é mais abrangente que utilizar o ROI, por ser necessário mensurar outras mudanças organizacionais ocorridas em função do treinamento, tais como efeitos nos processos de trabalho, na produtividade, no clima e na cultura da organização (Freitas e Borges-Andrade, 2004, p. 46).

Embora tenha se tornado referência mundial para mensuração e avaliação, acredita-se que essa ferramenta seja mais direcionada para programas formais, como MBA, cursos de

especialização e técnicos, e não responde à avaliação de outros programas de aprendizagem e, logo, do desempenho dos profissionais (Pacheco et al., 2009).

Mesmo diante dessa complexidade na mensuração de seus efeitos, é unanimidade entre os estudiosos os efeitos da educação no nível individual, da equipe e da organização. É importante considerar, portanto, que ações de T&D possuem efeitos potenciais para a produtividade, e, se pensadas a partir de um viés estratégico e sistêmico, estes efeitos irão também depender de outras variáveis, especialmente aquelas que resultam do suporte dado pelo ambiente organizacional.

1.3.4 A resistência à mudança como um obstáculo à aprendizagem

Levando em consideração as consequências do treinamento para as empresas, Bricchi (1998) adverte para alguns obstáculos que podem ser identificados no processo de mudança-aprendizagem que precisam ser ultrapassados para que as ações de capacitação promovam sucesso e satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. O principal deles trata-se da resistência individual à mudança, uma vez que certos programas de T&D fixam-se nos aspectos técnicos, deixando questões atitudinais de lado. O autor alerta que até uma mudança na forma de operar uma máquina pode não acontecer como se prevê, caso o operador não esteja conscientizado da importância e do motivo da mudança. Assim, não é apenas a forma de manuseio que muda, mas todo comportamento e a maneira de pensar que deve ser alterada.

Loures (2006) discorre que desde os anos 1980 foram empreendidas diversas tentativas para lidar com um mundo em plena transformação. Cita a gestão de qualidade total, a reengenharia de processos, a gestão do conhecimento, entre outras tantas “fórmulas de sucesso”, como denomina, e afirma que os processos de transformação têm falhado em cerca de 80% das corporações, segundo pesquisas. Isso, de acordo com ele, se deve à resistência humana à mudança a qual se faz presente sempre que a mudança implica em alterar hábitos, atitudes ou comportamentos.

Por outro lado, Galvão (2006), num tom mais crítico, ao abordar a temática do treinamento comportamental, diz que há uma tendência em convencer as pessoas sobre a necessidade de mudança. Enfatiza que nunca encontramos pessoas contrárias ao

progresso e às mudanças, mas encontramos muitas contrárias à desumanização das relações e ao desrespeito à sua individualidade. Desse modo, o autor afirma que “treinar comportamentos não poderia nunca ser um processo de pasteurização e eliminação de todos os germes e perigos” (Galvão, 2006, p. 53). Entende-se dessa leitura que o profissional do conhecimento deve respeitar as individualidades e resistências surgidas, e não as ignorar a favor de uma lógica da mudança pela mudança.

Nesse mesmo viés, Macian (1987) considera que nunca deve ser ignorada a dimensão pessoal nos planos de treinamento, garantindo ao indivíduo sua condição de criatura humana, capaz de atuar conscientemente como um agente de mudança do cenário produtivo. Para essa autora, o grande dilema do processo de treinamento empresarial é que de um lado existe a necessidade de se especializar o funcionário, montando seu perfil em função dos moldes de conduta previstos pela empresa, o que de certa forma corresponde a um processo de instrumentalização da pessoa humana; de outro lado, existe o dever de não aprisionar a criatura humana a regras e padrões predeterminados, não somente por um problema de consciência moral, como também pelas consequências desastrosas que podem advir para a própria empresa, decorrentes da produção de um protótipo de robô, morto em termos de criatividade e imaginação, incapaz de propor novos processos ou de transpor fronteiras tradicionais na busca de novas propostas.

Para Bricchi (1998), as pessoas sofrem com o desconforto ou insegurança gerados por fatores relacionados indiretamente ao treinamento. Portanto, para que o treinamento dê resultados satisfatórios, não se pode abster da vontade do ser humano de apreender, reciclar-se e mudar. A autora ressalta a importância de se atentar para a necessidade de compatibilizar pontos como as percepções do funcionário e da empresa quanto ao que precisa ser melhorado; o funcionário deve ter potencial e estar motivado para aprender, além de ter suas ansiedades e medos detectados; os princípios e valores implícitos no conteúdo devem ser praticados pelos superiores; o objetivo final a ser atingido deve estar bem definido.

Mudar é fator de aprendizagem, porém é um processo incômodo e resistir a mudança é um ato natural dos seres humanos, pois diz respeito a sair de um estado experimentado e controlado para outro, novo, desconhecido e inseguro. Assim, é natural encontrar forças

contrárias aos processos de transformação e aprendizagem, principalmente quando impostas externamente.

1.3.5 O ambiente e o suporte organizacional

Parece importante às organizações a execução de ações de treinamento e desenvolvimento não apenas alinhadas à sua estratégia, mas também adequadas às necessidades de aprendizagem de seus colaboradores. É importante ressaltar que as ações de T&D configuram-se como uma das maneiras de se desenvolver competências dentro das organizações, provavelmente a maneira mais planejada, sistematizada e estruturada para se propor aprendizagem, porém o principal espaço de aprendizagem dentro das organizações seja o próprio ambiente de trabalho.

Nesse ambiente, as relações são sustentadas por um processo o qual alguns teóricos do comportamento organizacional chamam de “processo de socialização”, podendo ser definido como o meio pelo qual a organização busca amoldar, em níveis diversos, o indivíduo às suas necessidades (Motta, 1993 *cit. in* Loiola, Nérís e Bastos, 2006). O processo de socialização garantiria a replicação de padrões de condutas estratégicas, operacionais, administrativas, mercadológicas e relacionais. Desse modo, a aprendizagem organizacional não se limita à soma das aprendizagens individuais, mas advém das relações e conjunções que ampliam o potencial do conhecimento gerado ou adquirido pelos indivíduos (Loiola, Nérís e Bastos, 2006). Em suma, trata-se de um mecanismo dinâmico que exerce uma forma de controle social dentro das organizações, difundindo conhecimento entre seus membros e convertendo-o em conhecimento organizacional. Assim, todo processo de socialização implica em aprendizagem e mudança de comportamento.

Quanto a isso, Gnyawali e Stewart (2003 *cit. in* Loiola, Nérís e Bastos, 2006, p. 123) asseguram que:

Para que a aprendizagem organizacional ocorra, as organizações devem possuir mecanismos internos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes. Também precisam de mecanismos de suporte e diálogo e à interação, de modo que o conhecimento organizacional venha a ser desenvolvido e disseminado por toda a organização.

Tal assertiva demarca a incontestável influência que o ambiente exerce para o mecanismo de aprendizagem dentro das empresas. Um ambiente que estimule e dê suporte ao aprendizado é essencial para gerar mudança de comportamento e, conseqüentemente, obter ganhos de desempenho e produtividade, especialmente quando esse aprendizado decorre de um processo formal e intencional ofertado pelas próprias organizações. Do contrário, os programas de treinamento sugeridos não serão efetivos e certamente cairão em uso indiscriminado e pouco estratégico.

As iniciativas formalmente planejadas para desenvolver os CHAs advêm de diferentes demandas da organização, como o surgimento de novas políticas, mudanças de processos, rotinas e sistemas, ou ainda pela necessidade de desenvolvimento de hiatos comportamentais ou baixo desempenho. Quanto a este último, Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 232) advertem:

Há situações em que não faltam ao profissional os CHAs necessários ao trabalho. Tampouco lhe falta motivação para demonstrar suas competências profissionais. O que falta é condição propícia para a demonstração da competência.

Portanto, nem toda demanda organizacional tem como “remédio” a execução pura e simples de ações de T&D. Por outro lado, o suporte oferecido pelo contexto organizacional exerce papel capital para a aquisição e manutenção de novas competências.

Quanto a esse preceito “ambiental”, encontra-se na literatura diversos conceitos que abrangem o papel e influência do ambiente de trabalho, tais como *suporte organizacional*, *suporte ou clima à transferência e suporte ou cultura de aprendizagem contínua*. Embora abranjam variáveis internas que antecedem ou sucedem o desempenho avaliado, eles diferem entre si quanto ao foco de análise.

Suporte organizacional refere-se à percepção global desenvolvida pelos trabalhadores sobre o quanto a empresa valoriza suas contribuições e cuida de seu bem-estar, isto é, do comprometimento da organização para com eles (Abbad, Freitas e Pilati, 2006). Assim, percepções desfavoráveis podem gerar problemas de desempenho em decorrência de restrições situacionais no ambiente de trabalho.

Suporte à transferência é um constructo correlato ao suporte organizacional, exprimindo a opinião do treinando acerca do nível de apoio ambiental à participação em atividades de treinamento e ao uso das novas habilidades aprendidas no trabalho. Tal conceito é recorrente nos estudos sobre T&D e abarca três dimensões, a saber: *apoio gerencial ao treinamento, suporte psicossocial à transferência e suporte material à transferência*. A primeira, diz respeito às condições no ambiente pré-treinamento para apoio à participação em treinamentos. A dimensão do suporte psicossocial é a que merece especial atenção, pois a mesma corresponde ao apoio de pares, colegas e chefias dado ao participante pós-treinamento para utilização no trabalho das habilidades aprendidas, referindo-se a presença de condições facilitadoras e/ou inibidoras da aprendizagem no local de trabalho. Por fim, a dimensão do suporte material à transferência corresponde à opinião do participante acerca da qualidade, quantidade e disponibilidade de recursos físicos, materiais e financeiros para a transferência de treinamento (Abbad, Freitas e Pilati, 2006).

Suporte ou cultura de aprendizagem contínua diz respeito à percepção do trabalhador sobre a ocorrência de condições favoráveis de aprendizagem contínua no grupo de trabalho para aquisição, retenção e recuperação de conhecimentos e habilidades adquiridos (Abbad, Freitas e Pilati, 2006). Tal conceito coaduna-se ao conceito de socialização outrora discutido, tendo em vista a relevância das relações sociais para o fortalecimento de hábitos culturais.

Organizações são vistas como propícias à aprendizagem, quando as tarefas são realizadas em um contexto de interação e interdependência, e os integrantes da organização compreendem as tarefas e responsabilidades dos colegas, e reconhecem a inter-relação entre suas rotinas de trabalho. Assim, cooperação e coesão entre empregados, supervisores, grupos e unidades funcionais provavelmente encorajam e reforçam a aquisição de novos CHAs que podem posteriormente, nesse contexto, institucionalizar-se (Abbad et al., 2006a, p. 400).

O suporte à transferência é a variável mais frequentemente analisada em pesquisas da área e comprovadamente testada sua predição para a transferência de treinamento, e a variável suporte psicossocial é tida como o principal preditor do impacto de treinamento no desempenho do indivíduo (Freitas, 2005). Mourão e Marins (2010), por exemplo, em uma pesquisa realizada com 220 trabalhadores de sete empresas privadas do Estado do Rio de Janeiro acerca da motivação para aprender e as crenças sobre o sistema de treinamento, verificaram que os participantes que estavam no evento por imposição da

chefia tiveram uma motivação mais elevada para a realização do mesmo e que a motivação para aprender está diretamente relacionada às impressões positivas que o indivíduo cria sobre o seu ambiente de trabalho. As autoras afirmam que é provável que os colaboradores tendam a ficar mais motivados se perceberem que o conteúdo aprendido em determinado treinamento seja demandado pela organização, isto é, quando percebem que aquela capacitação apresenta valor instrumental para a organização.

Ainda sobre a investigação citada, as autoras comentam os resultados da pesquisa de Sallorenzo (2000 *cit. in* Mourão e Marins, 2010) a qual demonstrou que a motivação do treinando após o treinamento tem uma relação mais estreita com resultados a curto prazo, mas à medida que o participante se distancia do evento instrucional, o resultado das mudanças comportamentais passa a ser cada vez mais controlado pelo ambiente. Logo, a aprendizagem pode ser mais eficaz quando os colaboradores acreditam na relevância e necessidade do treinamento.

Leitão (1996), da mesma forma, comprovou em seu estudo que a existência de controle dos colaboradores pelos chefes, de amizade entre colaboradores e de clareza quanto às regras e políticas da empresa está altamente relacionada com a ocorrência da transferência de treinamento. A existência de acompanhamento sistemático e direcionado para o desempenho, cobrança de aplicação de normas e políticas da empresa, a existência de abertura para inovar e o espaço para os treinados tomarem suas próprias decisões também são fatores arrolados à dinâmica da transferência.

O que se pretende ratificar com esses achados científicos é que, para garantia da efetividade das ações de capacitação desenvolvidas nas empresas, além da aplicação de técnicas e metodologias eficientes, que estejam de acordo com as necessidades do público-alvo e estrategicamente desenhadas, o papel do contexto organizacional tem influência direta no impacto do treinamento no trabalho, em especial, a condução e envolvimento dos líderes junto ao processo de aprendizado de seus liderados.

1.3.6 O profissional de T&D

Alguns autores atribuem a falta de escopo estratégico dos treinamentos aos profissionais da área. Coulson-Thomas (2000), por exemplo, realizou um estudo por cerca de dois anos junto aos responsáveis pelo T&D de 69 empresas. Seus achados revelaram que as atividades da área estavam contribuindo pouco para a criação e disseminação de novos conhecimentos e incremento do capital intelectual das empresas e, empregadas isoladamente, pouco relacionavam-se aos processos centrais do negócio. Para o autor, os profissionais responsáveis pelo T&D não possuíam conhecimento aprofundado sobre as possibilidades de como a área pode contribuir para os objetivos corporativos.

Regalbuto (1993 *cit. in* Steil, 2006), num estudo semelhante, atribuiu a falta de retorno das atividades de T&D às seguintes características dos profissionais da área: não compreendem a relação entre o treinamento e outras intervenções para o aumento do desempenho organizacional e/ou medem seus resultados através do número de pessoas treinadas em sala de aula.

Observa-se que a área é, frequentemente, ocupada por psicólogos, pedagogos e administradores. Ademais, trata-se de formações que abordam em seu escopo teórico-prático tecnologias instrucionais, conhecimentos de metodologia científica, ferramentas de investigação, entre outras disciplinas relevantes para o contexto de ensino-aprendizagem.

Em meio aos principais desafios para os profissionais da área, pode-se citar: ser capaz de entender e descrever os comportamentos existentes; descrever os comportamentos esperados de forma objetiva e realista; analisar o contexto e os mecanismos de apoio aos comportamentos atuais que devem ser eliminados; e descrever ferramentas para apoiar os comportamentos desejados. Os agentes de transformação comportamental não devem ter as respostas para todos os questionamentos, basta que consigam apontá-los (Galvão, 2006).

Borges-Andrade (2014) ressalta que o sucesso do profissional de T&D exige competências técnicas, habilidades políticas e estratégicas específicas. Quanto às primeiras, destaca-se as competências de: construção e aplicação de instrumentos de

avaliação de necessidades e de resultados; planejamento instrucional e programação e coordenação de eventos; análise e interpretação de dados de avaliação; administração de conflitos entre as partes envolvidas em T&D; captação e negociação de recursos; decisão sobre prioridades que contrariam interesses; gestão de pessoas com qualificações bastantes diversificadas. Quanto às habilidades políticas, refere-se a: identificar ameaças e oportunidades no contexto externo das organizações; interpretar o sentido de metas institucionais e transformá-las em objetivos de programas de T&D; diagnosticar fortalezas e debilidades internas; compreender a natureza das relações sociais existentes no universo organizacional e o papel do T&D para fortalecê-las ou mudá-las.

Campos et al. (2004, p. 440), iteram que

O profissional responsável pelo treinamento não poderá ser o único responsável pelos resultados positivos ou negativos que venham a ser atingidos, pois treinar pessoas exige a composição de um cenário formado por treinandos, treinadores, organização, objetivos, tempo e recursos disponíveis, dentre outros, contando ainda com a variação do grau de comprometimento dos envolvidos.

Assim, para o desenvolvimento de ações de treinamento eficazes é imprescindível considerar o papel do profissional de T&D. O que se percebe é que o papel deste profissional deve estar vinculado à estratégia da organização, sendo ele um articulador de ferramentas da educação direcionadas aos objetivos corporativos.

Capítulo II – T&D: etapas e metodologias

Até aqui, vimos que a efetividade de um programa de treinamento apresenta um certo grau de complexidade, dado as diversas variáveis envolvidas: organizacionais, ambientais, culturais, individuais, dentre outras. O presente capítulo pretende apresentar mais algumas variáveis das quais certamente qualquer atividade de treinamento e desenvolvimento precisa prezar: etapas, metodologias e técnicas instrucionais.

2.1 As etapas do treinamento

2.1.1 Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT)

A etapa de levantamento, avaliação, análise ou diagnóstico de necessidades de treinamento é o primeiro passo rumo à gestão de um eficaz programa de T&D. O LNT pretende identificar as condições antecedentes à implantação de qualquer ação de treinamento, como as características dos treinandos, motivações, o grau de suporte ambiental, etc. O reconhecimento do hiato existente entre os desempenhos manifestados pelas pessoas e aqueles esperados aumenta a probabilidade de êxito.

Segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), é possível identificar três tipos básicos de situações que geram necessidades de T&D nas organizações: mudanças provocadas por fatores externos, mudanças internas e ocorrência de lacunas de competências ou desvio de desempenhos observados nos integrantes. Já se discutiu anteriormente que muitas dessas necessidades não são “solucionáveis” através de ações de treinamento, mas sim através de intervenções no contexto organizacional. Cabe nesse momento, portanto, elucidar as necessidades para as quais as ferramentas de T&D podem fornecer respostas efetivas.

Uma questão importante e que também já foi apresentada neste trabalho é a noção de que os programas de T&D devem estar alinhados às estratégias organizacionais. E esse é o ponto de partida para se pensar em um levantamento de necessidades, isto é, antes da formulação de conclusões sobre o quanto uma necessidade é realmente solucionável por ações de T&D, deve-se considerar se tais necessidades ocorreram em função de restrições situacionais ou falta de suporte. Problemas determinados por condições de trabalho não

se constituem em necessidades de treinamento, já que ações de T&D dificilmente surtirão efeito sobre elas (Meneses e Zerbini, 2009).

De acordo com o modelo proposto por McGehee e Thayer (1961 *cit. in* Abbad, Freitas e Pilati, 2006), o LNT caracteriza-se pelo enfoque de diagnóstico em três níveis de análise: organizacional, tarefas e individual. A *análise organizacional* envolve um exame do ambiente, das estratégias e recursos da empresa para determinar onde e quando deve ser dado ênfase no treinamento. Mais ainda, abrange o exame dos recursos tecnológicos, financeiros e humanos disponíveis para atingir os objetivos do treinamento (Bohlander, Sherman e Snell, 2003).

A *análise da tarefa* diz respeito à revisão e descrição dos cargos a fim de identificar as atividades desempenhadas num cargo específico e os CHAs necessários para desempenhá-los, de forma a determinar o conteúdo exato do programa de treinamento (Bohlander, Sherman e Snell, 2003). Dessa forma, torna-se possível vislumbrar a relação *desempenho real x comportamento esperado* e identificar os *gaps* de competências. Para Meneses e Zerbini (2009), a análise de tarefas tem se tornado cada vez mais complexa, tendo em vista as transformações no cenário mundial do trabalho e a exigência atual de esforços cognitivos por parte dos trabalhadores, requerendo o domínio de uma série de estratégias de análise para descrever as tarefas e competências desejadas.

Por fim, o último nível de diagnóstico consiste na *análise individual*. Aqui, responde-se às perguntas: quem precisa ser treinado e qual tipo de instrução é necessária. Ou seja, é através desse levantamento que se identifica os pré-requisitos para participação dos programas de T&D, tornando as ações educacionais válidas para todos que delas participam.

Meneses e Zerbini (2009, p. 54) apontam que

(...) não reconhecer esta necessidade implica na formação de turmas de treinandos completamente heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais. No caso de treinamentos de natureza predominantemente cognitiva, situações como esta, dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese,

os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos.

Repensando sobre as práticas do LNT, os autores apontam que mais um nível de análise do LNT precisa ser considerado: o nível de grupos. Para eles, é comum a afirmação de que as competências organizacionais precisam ser apropriadas por todas as áreas e pessoas da empresa, porém são apropriadas de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções do que outras. Além disso, existem dificuldades para identificar e caracterizar os recursos que compõem o conceito de competência coletiva, bem como alinhá-las com o negócio da organização.

Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 249) vão além e falam de avaliação de necessidades a partir de uma abordagem multinível, incluindo ainda nesse conjunto a avaliação dos *stakeholders*, pois eles são integrantes da cadeia de valor de uma organização:

São agentes de governança, clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, entre outros. O comportamento deles muitas vezes pode ter sido o causador da necessidade de TD&E percebida pela organização.

Para ilustrar a avaliação de necessidades no nível do indivíduo, recorrem ao esquema da Figura 3 para apresentar os níveis de análise e as variáveis explicativas.

Ainda que a etapa do LNT seja a base que sustenta as demais, é recorrente na literatura a constatação de que, na prática, o LNT ou não é considerado ou é tratado apenas como a análise de um de seus níveis. O nível individual, por exemplo, prevalece nas discussões sobre o tema como o principal nível de análise a ser considerado, o que acaba sendo uma fragilidade, já que as ações de T&D podem se tornar descontextualizadas e pouco estratégicas. Quanto ao nível organizacional, mesmo sendo altamente relevante para se reconhecer o terreno de implantação dos programas de T&D de forma mais macro, tem tido pouca ênfase nos estudos sobre LNT e aplicação de ferramentas de diagnóstico (Abbad, Freitas e Pilati, 2006).

Atenção especial deve ser dispensada à esta primeira etapa, pois todas as demais dependem-se a partir dela. Conhecer as bases que sustentarão a implantação de

programas de T&D é fundamental para deixar de se pensar em treinamento apenas como um “remédio” ou como uma solução reativa. De novo, o treinamento deve ser pensado de forma estratégica, e nada mais estratégico do que conhecer previamente o cenário onde se quer implementar mudanças.

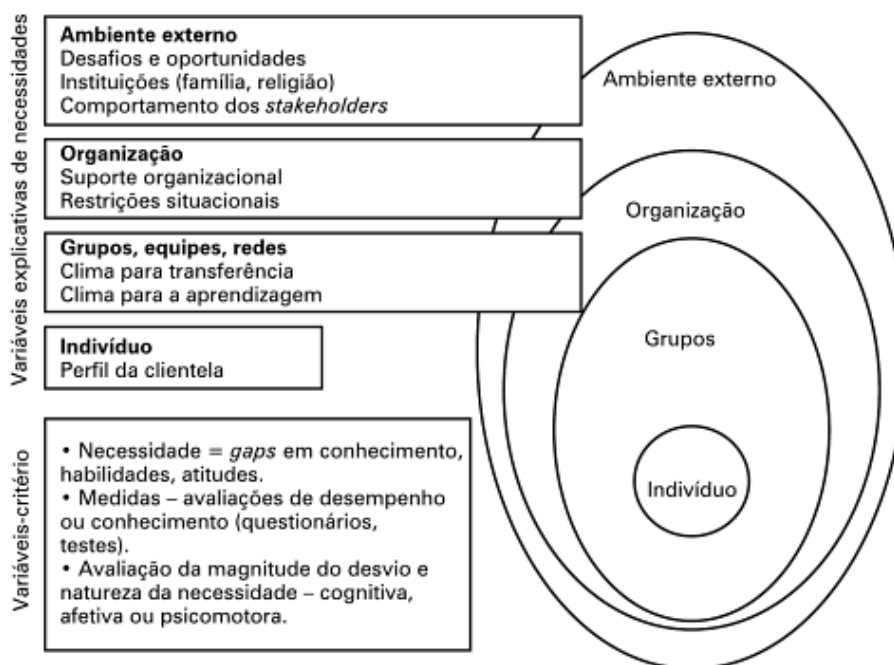


Figura 3: Avaliação de necessidades no nível do indivíduo

Fonte: Abbad, Freitas e Pilati (2006, p. 248)

2.1.2 Planejamento instrucional

Uma vez estabelecidas as necessidades que se deseja trabalhar nas iniciativas de T&D, parte-se para a etapa de planejamento. Esta etapa envolve criar um plano de ação ou projeto considerando as variáveis identificadas no LNT, as técnicas e recursos que serão utilizados para viabilizar a execução do programa.

Bohlander, Sherman e Snell (2003) afirmam que o projeto do programa de treinamento deve se focar em quatro pontos: (1) objetivos instrucionais – referem-se aos CHAs a serem trabalhados nas ações de T&D; (2) prontidão e motivação do participante – diz respeito à maturidade, experiência e reconhecimento do treinando das necessidades de novos conhecimentos e habilidades e do desejo de aprender; (3) princípios de aprendizagem – consiste no estabelecimento de métodos e técnicas que auxiliem os colaboradores na captação de novos materiais; e (4) características dos instrutores –

referem-se ao alinhamento do perfil e tarefas dos instrutores para viabilizar a transmissão de conteúdo.

A partir de um exímio estudo elaborado por Abbad et al. (2006b), o artigo *Planejamento Instrucional* discorre com detalhes sobre os cuidados e prerrogativas acerca desta fase. Em resumo, os autores recomendam: (a) começar pela transformação das necessidades em objetivos observáveis (para ser possível mensurá-los posteriormente), (b) escolher a modalidade que melhor se aplicará ao público e necessidade (presencial, à distância ou semipresencial), (c) classificar os objetivos e sequenciá-los, selecionar ou criar as técnicas e ferramentas instrucionais, (d) definir os critérios de avaliação da aprendizagem, e, por fim, (e) testar o desenho instrucional.

Pacheco et al. (2009) sugerem o uso da ferramenta administrativa 5W2H para essa etapa, a qual exige que a implementação dos programas reflita a coerência, a sintonia e o atendimento às diretrizes organizacionais. Esquemáticamente, a ferramenta pode ser representada na tabela abaixo.

1. <i>What</i>	<input type="checkbox"/> O que fazer?	<input type="checkbox"/> Objetivo
2. <i>Why</i>	<input type="checkbox"/> Por que fazer?	<input type="checkbox"/> Justificativa
3. <i>How</i>	<input type="checkbox"/> Como fazer?	<input type="checkbox"/> Caráter das ações: formais e não formais
4. <i>Who</i>	<input type="checkbox"/> Quem responde?	<input type="checkbox"/> Identificação dos responsáveis
5. <i>When</i>	<input type="checkbox"/> Quando fazer?	<input type="checkbox"/> Estabelecimentos de prazos
6. <i>Where</i>	<input type="checkbox"/> Onde fazer?	<input type="checkbox"/> Definição de local
7. <i>How much</i>	<input type="checkbox"/> Quanto custa fazer?	<input type="checkbox"/> Valor de investimento: recursos diversos

Tabela 1: 5W2H

Fonte: Adaptado de Pacheco et al. (2009)

Traçado o desenho do plano de ação e validadas as ações junto ao corpo diretivo da empresa, dependendo da metodologia e técnicas escolhidas, pode-se fazer um teste piloto, isto é, testar o programa em um grupo experimental, e, por fim, parte-se para a etapa de implantação.

2.1.3 Execução do Treinamento

A etapa de execução ou implantação do treinamento corresponde à entrega daquilo que foi planejado para suprir as demandas de aprendizagem dentro da organização. A literatura consultada sugere a combinação de diferentes métodos e técnicas na etapa de execução, os quais serão melhor abordadas no item 2.2.2. Uma vez escolhidas as metodologias e executada a ação de treinamento, parte-se para o momento de avaliação.

2.1.4 Avaliação de Treinamento

O subsistema de avaliação é o principal responsável pelo fornecimento de informações acerca da efetividade das ações e aperfeiçoamento constante do sistema de treinamento (Abbad, 1999). Seu pressuposto básico consiste em comparar os desempenhos individuais e/ou organizacionais antes e após a execução dos programas de treinamento.

Existem diversos entendimentos sobre o conceito de avaliação de treinamento, visto que vários atributos podem ser mensurados, tais como: compreensão dos objetivos dos programas implementados, retenção do conhecimento, aceitabilidade dos conteúdos, mudança ou transformação de comportamento e ação diferenciada. Por conta disso, a avaliação muitas vezes é um componente difícil de ser elaborado, pois depende do estabelecimento de padrões, indicadores, mensuração, análise de expectativas, além das condições de implementação dos programas (Pacheco et al., 2009).

Em se tratando de avaliação de desempenhos, uma consideração precisa ser feita: a diferença entre os conceitos de transferência de treinamento e impacto de treinamento. Tal diferenciação se faz necessária, pois o modelo de avaliação escolhido deve consistir naquilo que se pretende observar. Para tanto, recorre-se às pontuações feitas por Freitas (2005, p. 2) sobre esta questão:

O conceito de transferência de treinamento inclui em sua essência a questão da mudança na forma de desempenhar as atividades de trabalho, a partir das aprendizagens ocorridas em treinamentos. O foco está no nível de aplicação dos CHAs aprendidos. Quanto aos resultados esperados pelas organizações, pode-se considerar a aplicação das aprendizagens como uma condição essencial para que haja mudanças, mas a produção de mudanças observáveis no desempenho do indivíduo treinado já reflete outro conceito, que é o de impacto de treinamento. (...) O impacto de treinamento só é observado quando a pessoa treinada aplica os CHAs aprendidos e essa aplicação gera melhorias

significativas no seu desempenho. Isso significa que o impacto é o resultado positivo da transferência de aprendizagem e que pode haver transferência sem impacto significativo.

Dentre os especialistas, avaliar o impacto ou a transferência de aprendizagem tem sido objeto de frequentes estudos e de criação de ferramentas com níveis de critérios diversos. Dentre elas, destaca-se o modelo pioneiro criado por Ronald Kirkpatrick (1976), posteriormente revisado por Hamblim (1978). Para este último, os efeitos do treinamento estão ligados a cinco níveis: (1) reações – diz respeito às opiniões e atitudes do treinado com relação a determinado programa de treinamento; (2) aprendizagem – considera qual o nível de assimilação dos conceitos transmitidos; (3) comportamento no cargo – diz respeito ao desempenho do treinado em situações de trabalho; (4) organização – refere-se aos efeitos das mudanças comportamentais dos treinados no funcionamento de sua área de trabalho e (5) valor final – corresponde à relação custo-benefício do treinamento (Hamblim, 1978 *cit. in* Leitão, 1996).

Conforme ressalta Abbad (1999), há um crescente interesse pela pesquisa sobre avaliação de treinamento, tornando a área ativa e sedenta por busca de melhores modelos conceituais, teóricos e metodológicos para estudar as variáveis preditoras de impacto de treinamento. No Brasil, por exemplo, destaca-se o modelo “MAIS” (Modelo de Avaliação Integrado e Somativo) proposto por Borges-Andrade em 1982, que incluiu níveis relacionados a fatores ambientais e as especificidades dos indivíduos, e o modelo “IMPACT” (Modelo Integrado de Avaliação de Impacto de Treinamento no Trabalho), desenvolvido pela pesquisadora Gardênia Abbad em 1999, que, compreendendo a necessidade de investigar fatores relacionados ao impacto de treinamento, tem como principal objetivo investigar a relação entre os resultados imediatos do treinamento com as variáveis relativas ao indivíduo, ao treinamento, e ao suporte organizacional oferecido antes e após as intervenções educativas.

Para uso dentro da conjuntura organizacional, Pacheco et al. (2009) discorrem sobre outros tipos de modelos de avaliação, os quais apresentam indicadores e critérios específicos, como: *a auto-avaliação* – caracteriza-se pelo reconhecimento quanto ao desempenho e lacunas por parte do próprio indivíduo; *a avaliação de reação e satisfação* – comumente empregada ao fim de programas de treinamentos e eventos em geral para avaliar o nível de satisfação dos participantes; *a avaliação por competências* – trata-se de

um modelo que envolve o mapeamento de competências, provas de habilidades e observação de desempenhos; a *avaliação de resultados* – corresponde a uma avaliação global, isto é, visa diagnosticar os resultados dos programas da empresa comparando-os em períodos pré e pós implantação, de forma a levantar dados para fornecer diretrizes para as próximas ações; a *avaliação de processos* – geralmente aplicada após treinamento dos programas de qualidade total e certificação, busca métodos de melhoria da qualidade de processos produtivos, seus indicadores e critérios procuram responder a parâmetros racionais e valores tangíveis; e o *ROI*, sobre o qual já discutiu-se anteriormente.

Em qualquer das formas avaliativas, deparamo-nos com a seguinte realidade: como a mudança de comportamento esperada pressupõe relações com variáveis subjetivas, o processo de avaliação deve estar ancorado em indicadores de caráter cognitivo e emocional. Mais ainda, é essencial considerar o fator tempo como elemento necessário para a produção de mudanças.

Ademais, é importante ter clareza de que todas as etapas precisam estar interligadas sistematicamente, de outro modo não há como se esperar que isoladamente cada etapa tenha sucesso ou que se obtenha resultados sustentáveis.

2.2 Métodos e tecnologias instrucionais

Todas as operações, eventos ou situações criadas para facilitar os processos de aquisição, retenção e transferência da aprendizagem são denominadas estratégias ou procedimentos instrucionais (Abbad et al., 2006b). Referem-se, portanto, ao conjunto de ferramentas, métodos e conteúdos que, quando combinados, criam um modelo instrucional. As estratégias mais efetivas são criadas a partir de quatro princípios: (a) apresentam informações e/ou conceitos relevantes para a aprendizagem; (b) apresentam os conhecimentos e habilidades que devem ser aprendidos, (c) criam oportunidade para os treinandos praticarem e (d) promovem *feedback* para o treinando durante e após suas práticas (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Diversas são as abordagens que tratam de explicar o mecanismo de funcionamento do processo de aprendizagem. Nesse trabalho, será considerada a abordagem construtivista para o entendimento das metodologias educacionais utilizadas nas organizações. A

mesma defende a ideia de estimular uma forma de pensar na qual o aprendiz deixa de ter uma atitude passiva, para refletir, atuar, mudar, transformar e dar novo significado a objetos e factos, levando em consideração sua bagagem histórica, experiências e conhecimentos existentes (Pacheco et al., 2009). Portanto, é a partir da interação do homem com o meio que se dá a construção de novos conhecimentos e habilidades embasados em suas reais necessidades e criatividade.

Esta seção trata de abordar os caminhos possíveis para a condução do processo de ensino-aprendizagem dentro das organizações: os programas corporativos e os métodos de treinamento.

2.2.1 Programas corporativos

Apresenta-se, a seguir, alguns dos programas de capacitação mais comumente utilizados nas organizações.

a) *Programa de integração de colaboradores*: tem por objetivo a ambientação do empregado recém-admitido no ambiente de trabalho. Esclarece-se conteúdos essenciais para o conhecimento da empresa e exercício do cargo, tais como a apresentação da estrutura, organograma, normas, processos produtivos, noções de segurança no trabalho, entre outros. Permite o alinhamento estratégico do novo funcionário junto à organização e a “iniciação” à cultura e valores da empresa (Pacheco et al., 2009).

b) *Programa de estágio*: regulamentados pela Lei 11.788/2008, os estágios são programas de exercício orientado da profissão, no qual não há vínculo empregatício com a empresa. Tem por finalidade o complemento da formação do aluno em qualquer dos níveis de ensino, além de possibilitar aprendizagem social, profissional e cultural (Brasil, 2008; Pacheco et al., 2009).

c) *Programa de trainee*: aplica-se a jovens que tenham concluído a graduação ou pós-graduação, com no máximo dois anos de formados. São contratados pela empresa de acordo com sua área de formação, com direito a salário e demais benefícios. Visa a preparação generalista dos participantes, dispondo de uma

programação estruturada com treinamentos formais, rotação de cargos, palestras e visitas técnicas, de forma a desenvolver os jovens profissionais para o negócio da organização e, futuramente, prepará-los para assumir posições de média e alta gerência (Pacheco et al., 2009).

d) *Programa Jovem Aprendiz*: A lei nº 10.097/2000, ampliada pelo Decreto Federal nº 5.598/2005 determina que todas as empresas de médio e grande porte devem contratar um número de aprendizes equivalente a um mínimo de 5% e um máximo de 15% do seu quadro de colaboradores cujas funções demandem formação profissional. Aprendiz é o jovem de 14 a 24 anos incompletos que está cursando o ensino fundamental ou médio e recebe, ao mesmo tempo, formação na profissão para a qual está se capacitando. O investimento nesse programa traz benefícios para a sociedade. Algumas empresas, porém, implementam-no com resistência e entendem-no como uma obrigação (Brasil, 2000; Pacheco et al., 2009).

e) *Programa de multiplicadores internos*: Este programa tem por premissa a valorização do conhecimento e das experiências individuais. Trata-se de aproveitar o interesse e conhecimento dos colaboradores em compartilhar seus conhecimentos e experiências com os demais. Tem como benefícios a disseminação de informações, o estímulo ao desenvolvimento de competências, a integração do público interno, a redução de investimentos em capacitação, além de ser uma estratégia de reconhecimento e motivação para o profissional (Pacheco et al., 2009).

f) *Trilhas de aprendizagem*: as trilhas se vinculam à formação de competências, e ao aprimoramento do desempenho atual e futuro. Além de cursos presenciais, compõem as trilhas diversos outros métodos de instrução, contribuindo para o desenvolvimento integral e contínuo da pessoa. Representa uma manifestação de desejo de crescimento do próprio funcionário, que se intera das oportunidades disponíveis e busca o apoio necessário para traçar seu caminho (Freitas e Brandão, 2006).

2.2.2 Métodos de treinamento

Quanto aos métodos de treinamento, diversas são as técnicas estudadas e utilizadas por profissionais de T&D, cabendo ao planejador/instrutor das atividades utilizar as ferramentas didáticas mais apropriadas às necessidades, público, recursos e tempo disponíveis. Longe de se encerrarem aqui, apresenta-se abaixo alguns dos métodos mais utilizados nas ações de treinamento.

a) Aula expositiva: sem dúvidas, é o método mais antigo e mais utilizado para a transmissão de conteúdo. O instrutor, por via de uma explanação oral, apresenta assuntos e temas diversos para diversos ouvintes (Vargas, 1996).

b) Debate: discussão formalmente estruturada em que se defende argumentos diferentes em relação a um tema. Possibilita a reflexão conjunta dos conhecimentos obtidos e soluções para problemas específicos, além de promover a prática do diálogo, geração de ideias e criatividade (Abbad et al., 2006b; Pacheco et al., 2009).

c) Demonstração: aplicada na apresentação de novos produtos, processos e tecnologias, acompanha a explicação de como executar uma ação ou utilizar um novo produto/serviço, contemplando espaços para questionamentos, prática e *feedback* (Pacheco et al., 2009).

d) Discussão em grupo: técnica que promove uma discussão livre ou orientada por um facilitador sobre um tema de interesse do grupo (Abbad et al., 2006b).

e) Dramatização: método que utiliza a representação de papéis para a transferência de conhecimentos e habilidades por meio da representação de situações reais (Pacheco et al., 2009). Favorece a interação lúdica e a prática da empatia.

f) Estudo de caso: trata-se de um tipo de simulação onde estimula o aprendiz a tomar decisões que podem ser requeridas em situações reais. A situação fictícia pode ser apresentada verbalmente ou por escrito de forma a ilustrar o contexto ou situação-problema e os participantes são solicitados a oferecerem soluções (Pacheco et al., 2009).

g) *Jogos*: são exercícios dinâmicos de treinamento que utilizam como modelos situações administrativas, nos quais os participantes seguem regras prescritas para alcançarem desafios. Embora geralmente competitivos, com a tendência de humanização das empresas, a ênfase atual dos jogos está no caráter cooperativo, promovendo experiência, vivência de sentimentos de solidariedade e união entre os treinandos. Seu aspecto lúdico, leva a satisfação dos participantes, além do exercício da habilidade a ser desenvolvida (Vargas, 1996; Pacheco et al., 2009).

h) *Oficinas de trabalho*: consiste na participação de grupos com interesses afins que buscam a realização de um trabalho que possa ser aplicado no dia a dia e traga resultados concretos para a demanda preexistente. Podem ser mediadas por pessoas que possuam os domínios estratégicos, técnicos ou complementares ao tema em questão (Pacheco et al., 2009).

i) *Painel de discussão*: grupo de pessoas que escolhidas por seu interesse, competência e capacidade de verbalizar um tema, discutem entre si para depois expô-lo e responder questionamentos da audiência de aprendizes (Abbad et al., 2006b).

j) *Rotação de cargos*: método que possibilita a troca de papéis e funções entre os colaboradores, com o objetivo de estimular o entendimento, interação e empatia em relação a outras áreas de postos de trabalho, bem como desenvolver a visão sistêmica do negócio e, logo, maior conhecimento sobre a organização (Pacheco et al., 2009).

k) *Simulações*: estratégia que envolve a abstração de algumas situações, processos ou atividades da vida real que, geralmente, requer a demonstração de habilidades técnicas. Indispensável para o treinamento de certas profissões, como pilotos de avião, bombeiros, controladores de tráfego aéreo, astronautas, cirurgiões, militares, entre outras (Vargas, 1996).

l) *Treinamento em serviço*: é o tipo de treinamento que se aprende na prática, ocorrendo dentro do local de trabalho. Geralmente associado ao treinamento de pessoas em um novo posto de trabalho, estes aprendem com os colegas ou

supervisores mais experientes. Por ser um procedimento informal, tem pouco planejamento e estrutura, o que pode comprometer seu entendimento com um sistema instrucional fundamental (Vargas, 1996).

m) Workshop: diz respeito a um encontro ou um curso intensivo no qual são expressas experiências de pessoas qualificadas em um determinado tema em um mínimo de tempo, podendo durar de um dia a uma semana (Pacheco et al., 2009).

2.2.3 *Coaching*

Diante da demanda de transformar conhecimentos em sabedoria que a metodologia do *coaching* tem sido cada vez mais frequente nas organizações, sobretudo, por parte dos executivos e líderes. O *coaching* propõe a experimentação de novos comportamentos a partir do apoio ao autoconhecimento e a identificação de alternativas comportamentais, sempre buscando unir o técnico e a natureza da pessoa (Galvão, 2006). No que tange ao desenvolvimento de objetivos profissionais, trata-se de um método para aprimoramento de competências, especialmente, competências interpessoais através de um diálogo entre um *coach* e um *coachee* orientado a resultados. O *coach* é um facilitador que usa práticas e métodos comportamentais para assessorar o cliente (*coachee*) no alcance de suas metas. Pode ser um executivo, um consultor interno ou externo, ou outro colaborador que disponha do conhecimento técnico da metodologia, além de habilidades interpessoais importantes para a atividade, tais como confiabilidade, persistência, tolerância, empatia, foco em resultados, entre outras.

Através das ditas “perguntas poderosas” e outras técnicas, o *coach* ajuda as pessoas a acessarem o que sabem, traçar objetivos, desenvolver planos de ação e tomar decisões, viabilizando o processo de mudanças positivas. “Os objetivos do *coaching* são sempre de curto prazo e fundamentados em um processo contínuo de *feedback* em face dos resultados alcançados e daquilo que se propõe a atingir junto ao interessado” (Pacheco et al., 2009, p. 93).

Anteriormente, o *coaching* tinha por público executivos com problemas de carreira e estilos de gestão inadequado e, embora ainda seja a demanda de muitas empresas, a metodologia vem ganhando destaque para assessorar diversos níveis de profissionais e

potencializar seus recursos interpessoais. Quando oferecido como ferramenta de desenvolvimento para os colaboradores, é provável que a satisfação das pessoas aumente consideravelmente, pois percebem o interesse da empresa em seu crescimento. Os resultados podem ser observados em muito curto prazo, quando há dedicação e disciplina na implementação do plano de ação desenhado (Rego, 2007).

Para Krausz (2007), entre os benefícios que o *coaching* proporciona, cita-se a melhoria das relações interpessoais, o aumento da qualidade de vida no trabalho, o emprego mais eficiente das potencialidades individuais e dos recursos na organização, respostas mais rápidas e eficientes a diferentes situações, e melhoria no desempenho e na produtividade. Como metodologia para educação corporativa, o *coaching* pode ser aplicado a todo tipo de empresa, de forma individual ou para um grupo de pessoas envolvidas em um objetivo comum, visando o desenvolvimento de competências e dos negócios. É importante ressaltar, contudo, a necessidade do suporte organizacional à sua implementação.

2.2.4 Ensino à Distância – EAD

O Ensino à distância (EAD) não é novidade, pois já existe há vários anos em cursos pela televisão e por correspondência. O que existe de novo é a tecnologia de informação (TI) que proporcionou a esta modalidade um novo modelo e estrutura dentro de contextos organizacionais (Pacheco et al., 2009).

A *internet* e a *intranet* acabaram por favorecer a transmissão de informações de forma rápida e organizada. É incontestável que o uso de tecnologias inovadoras interferiu no modo de se pensar e fazer T&D, fazendo da área de TI um importante aliado pedagógico no desenvolvimento de ferramentas em educação corporativa:

A educação corporativa cria os programas de ensino e responde pelos conteúdos e pela aplicação da metodologia adequada para análise destes e pela transposição pedagógica. A área de tecnologia desenvolve a interface do sistema com aquilo que se deseja repassar, por meio de linguagem e design compatíveis com a mídia eletrônica, a fim de integrar participantes e tutores (Pacheco et al., 2009, p. 96).

O *e-learning*, termo que representa o uso da *internet* para aprendizagem, vem sendo adotado cada vez mais como forma de treinamento dentro das organizações. Dentre seus

recursos instrucionais cita-se o uso de conferências, jogos, simulações e outras ferramentas que estimulam a aprendizagem visual e empírica do aluno, através de cursos de curta ou longa duração. Uma tendência que muito tem-se visto é a criação de plataformas da *web* que utilizam tutores *on-line*, *chats* para interatividade com outros participantes e ainda o uso dessa tecnologia por universidades para programas de formação profissional, como cursos técnicos, de graduação e pós-graduação. Muitas empresas também disponibilizam cursos *on-line* para outra gama de *stakeholders*, como clientes, fornecedores e para a comunidade em geral como forma de disseminar a cultura do *e-learning* na sociedade. Uma outra tendência é a extensão do ensino para o *mobile-learning*, viabilizada através da formulação de aplicativos disponíveis em *smartphones*, facilitando a mobilidade, flexibilidade e acessibilidade às informações.

As características essenciais do EAD são: a separação física entre professor e aluno, a utilização de meios técnicos para a comunicação e a disponibilização dos conteúdos quando solicitados. Sua premissa mais importante é colocar o participante como centro no processo ensino-aprendizagem (Castro e Ferreira, 2006), isto confere ao aluno maior responsabilidade no seu autodesenvolvimento, gestão do estudo e do tempo. Por conseguinte, conforme ressalta Peters (2003 *cit. in* Abbad et al., 2006b), cursos oferecidos à distância pressupõem novos comportamentos de aprendizagem por parte dos estudantes, como: adquirir habilidades necessárias para pensar e agir independentemente, ter clareza sobre suas demandas de aprendizagem, tomar iniciativa, reconhecer diferenças qualitativas rapidamente, refletir sobre sua própria aprendizagem, ter controle e avaliação de seus próprios trabalhos.

Uma consideração a ser feita quanto ao uso do EAD concerne ao seu investimento financeiro. O custo inicial tende a ser elevado, uma vez que envolve a formação de uma equipe multidisciplinar, aquisição e/ou desenvolvimento de *softwares* e equipamentos. Por outro lado, por abranger um extenso público, acaba tendo um baixo custo individual.

Capítulo III – Metodologia

Esse trabalho realizou uma pesquisa exploratória, a qual consiste em aprofundar ideias sobre o objeto de análise. O tipo de pesquisa escolhido norteia o pesquisador acerca de certo aspecto da realidade ainda pouco pesquisado ou obscuro, com vistas a explicitá-lo (Gil, 2010).

Quanto à estratégia de investigação, recorreu-se ao estudo de caso, modalidade que se configura em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, viabilizando a compreensão da realidade social de forma mais completa. Segundo Yin (2009) o estudo de caso, hoje, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos.

Adotou-se a metodologia qualitativa para a investigação dos fenômenos, tendo em vista a possibilidade desta proporcionar a oportunidade para se atingir resultados em maior profundidade, tal como aponta Minayo et al. (1994) quando diz que a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares e se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

As análises e discussões repousaram sobre uma fonte de informação: a entrevista semiestruturada, para a qual foi desenvolvido um roteiro (guião) prévio, contemplando questões abertas e fechadas.

Os dados coletados foram analisados e interpretados com base na análise de conteúdo, técnica que propõe analisar o que é explícito no texto para obtenção de indicadores que permitam fazer correlações e inferências. Uma das funções da análise de conteúdo, conforme Minayo et al. (1994), diz respeito à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestados, indo além das aparências do que está sendo comunicado.

3.1 Objetivos do estudo

O objetivo geral do presente estudo centrou-se em identificar como as ações de treinamento e desenvolvimento (T&D) são percebidas, compreendidas e sistematizadas nas organizações da cidade de São Luís do Maranhão.

Para um melhor delineamento, traçou-se os seguintes objetivos específicos:

- Averiguar como as empresas locais tem utilizado as ações de T&D;
- Levantar as diferentes ferramentas de desenvolvimento de pessoas utilizadas na educação corporativa;
- Investigar o entendimento dos gestores das organizações acerca das ações de T&D como estratégia corporativa;
- Avaliar o uso estratégico das ações de T&D e seus efeitos na produtividade;
- Verificar a percepção das empresas quanto às soluções em T&D oferecidas por consultores externos locais.

3.2 Técnicas e Procedimentos

Dado a vertente exploratória da pesquisa, foi concebido um guião de entrevista em profundidade destinado a coleta de dados junto aos participantes das empresas pesquisadas, com questões abertas e fechadas. As primeiras estavam relacionadas à pesquisa dos principais temas de investigação, já as segundas visavam a coleta de dados demográficos e setoriais.

Para a seleção da amostra, estabeleceu-se os seguintes critérios: a empresa deveria ter sede na cidade de São Luís, atuar por mais de 5 (cinco) anos e oferecer treinamentos regulares aos colaboradores. Optou-se por manter uma diferenciação entre os negócios, tamanho e quantidade de colaboradores entre as empresas, de forma a obter uma visão mais abrangente quanto à utilização das ações de T&D em setores diferentes, bem como comparar os resultados considerando as peculiaridades de cada uma delas. Além disso,

deu-se preferência por entrevistar o gestor ou colaborador responsável pela área de T&D da empresa.

Após o contato inicial com os representantes das empresas pessoalmente, através de e-mail e/ou telefone, e verificados os critérios prévios de seleção, marcou-se as entrevistas conforme disponibilidade dos participantes em local e horário sugerido pelos mesmos.

As entrevistas aconteceram entre os meses de novembro de 2015 e janeiro de 2016, e tiveram duração média de 35 a 60 minutos. Antes de iniciá-las, apresentou-se os objetivos da pesquisa e os entrevistados assinaram uma carta convite (Anexo A) manifestando estarem de acordo com a participação das empresas. Todas as entrevistas ocorreram em ambiente favorável a coleta de informações. Para registro, utilizou-se gravação e suporte digital, devidamente autorizado pelos entrevistados. A maioria dos participantes demonstrou empatia e interesse quanto ao estudo, mostrando-se bastante cooperante quanto ao fornecimento de dados.

Todas as falas foram transcritas posteriormente para proceder a análise de conteúdo, e os dados relevantes à pesquisa foram enquadrados em categorias e subcategorias, as quais serão apresentadas no próximo capítulo.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Com base no objetivo central do estudo, o roteiro de entrevista (Anexo B) compreendeu 3 (três) eixos de análise, a saber:

- Caracterização sócio-demográfica da empresa e do entrevistado: coletou-se informações sobre o segmento de atuação, a quantidade de colaboradores, o quantitativo de pessoas atuantes na área de T&D, o perfil da equipe, o cargo e o tempo de empresa do participante;
- Funcionamento do setor: buscou verificar as ações de desenvolvimento oferecidas, como as etapas são conduzidas e planejadas, preparo do ambiente, metodologias utilizadas, programas corporativos vigentes, uso do EAD, presença de universidades corporativas, frequência da oferta de treinamentos, qual público-alvo, como se investe financeiramente na área;

- Compreensão e percepção sobre T&D: averiguou o entendimento e avaliação das ações de treinamento, as mudanças observáveis, os resultados financeiros, a relação com o ganho de produtividade, a relevância dada à área, a existência de alinhamento ao planejamento estratégico, a administração de resistências, a percepção quanto às ofertas das consultorias locais.

3.4 Características da amostra

O cenário de pesquisa deste trabalho foi a cidade de São Luís, capital do estado do Maranhão. A cidade conta com cerca de 1 milhão de habitantes, fica situada no litoral do nordeste do Brasil, e, nos últimos anos, vem assistindo a um forte crescimento do setor empresarial, dado sua posição geográfica privilegiada para a exportação de produtos e por estar entre as regiões Norte e Nordeste do país (IBGE, 2015).

A amostra de pesquisa envolveu 4 (quatro) empresas com atuação na referida cidade há mais de 10 (dez) anos, sendo elas: uma empresa com atuação apenas local, duas com atuação em diferentes estados e cidades brasileiras, e uma multinacional. Cada uma das empresas pertence a setores de atividade diferentes (comércio, serviços e indústria) e todas, à exceção da multinacional, são empreendimentos locais e têm sede e central de atuação na cidade.

Entrevistou-se 6 (seis) pessoas ligadas à área de T&D, Recursos Humanos ou os proprietários das empresas. Os participantes entrevistados cumpriram com os critérios de seleção traçados no projeto inicial do estudo (mencionados acima), de forma a atender os objetivos estabelecidos. Os dados obtidos possibilitaram elaborar uma caracterização sócio-demográfica das pessoas e empresas entrevistadas, condensada na tabela 2.

Suprimiu-se os nomes das empresas e participantes, de forma a garantir a confidencialidade das informações e a respeitar preceitos éticos. Assim, as empresas serão representadas por letras e seus representantes pelas iniciais de seus respectivos nomes. No decorrer do texto, utilizar-se-á também as expressões E.A, E.B, E.C e E.D para abreviar a designação de Empresa A, Empresa B, Empresa C e Empresa D, respectivamente.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Segmento	Comércio e serviços	Comércio	Mineração	Serviços
Descrição do negócio	Venda, locação e assistência técnica de máquinas e equipamentos de impressão.	Rede de supermercados atacadista e varejista de produtos alimentícios e eletrônicos.	Indústria Multinacional de extração e produção de minérios. No estado do Maranhão, o negócio envolve a logística e o transporte dos minérios, através das áreas da ferrovia e porto.	Holding gestora de um grupo de 7 empresas que atuam no mercado bancário fornecendo serviços de financiamentos, empréstimos consignados, e venda de produtos.
Abrangência de atuação	Apenas na cidade de São Luís-Maranhão	4 cidades no estado do Maranhão, e 3 cidades nos estados do Pará e Tocantins.	Atuação em mais de 20 países. Presente em 14 estados do Brasil.	Atua em 4 estados brasileiros (Maranhão, Piauí, Bahia e Ceará)
Quantidade aproximada de Colaboradores	31 (diretos)	18.000 (diretos)	No Maranhão, atuam cerca de 7.000 pessoas (diretos)	400 (diretos e indiretos)
Pessoas entrevistadas	2	2	1	1
Cargo do(s) entrevistado(s)	Sócias/Proprietárias	Gerente de RH. Coordenadora de T&D	Staff na área de educação	Gerente de RH
Tempo de empresa (anos)	13	9	10	3
Profissionais atuantes na área de T&D	2	10	6	2
Perfil da área/equipe de T&D	Não existe uma área específica de T&D. Sócias planejam e realizam as ações. Ambas graduadas em Administração.	A área é ligada ao RH e possui um coordenador, analistas com formação em Psicologia e assistentes de nível médio.	O setor conta com cinco analistas e um gerente de educação. A equipe possui pessoas graduadas em Administração, Pedagogia e Psicologia.	A equipe destinada às ações de T&D envolve o gerente e o coordenador de RH. Ambos com formação em Administração.

Tabela 2: Descrição da amostra

Capítulo IV – Análise e Discussão dos Resultados

Conforme esclarecido anteriormente, a análise dos dados seguiu uma metodologia qualitativa com recurso à análise de conteúdo. Após transcrição das entrevistas realizadas, cada dado relevante foi alocado nas seguintes categorias e subcategorias:

- 1) *Utilização do T&D* – Concentra informações sobre a forma como as atividades de T&D são geridas e conduzidas: *quantitativo de profissionais, gestão e execução das atividades, frequência da oferta, público alvo, enfoque dado aos treinamentos e uso das etapas de levantamento de necessidades, planejamento e avaliação das ações.*
- 2) *Metodologias e tendências na educação corporativa* – Contempla os métodos e técnicas mais presentes, os *tipos de treinamento, os programas educacionais existentes*, as tendências atuais na área, como o *uso de tecnologias virtuais e a presença de universidades corporativas.*
- 3) *Valorização do T&D* – Agrupou-se aqui elementos que podem ser considerados como indicadores de reconhecimento e valorização das iniciativas desenvolvidas pelo setor de treinamento por parte dos gestores, diretores e demais colaboradores, tais como o *alinhamento estratégico das atividades, o suporte à transferência e os investimentos em T&D.*
- 4) *Percepção do T&D* – Essa categoria concentrou os resultados sobre a percepção dos entrevistados quanto aos benefícios das ações de desenvolvimento oferecidas e adquiridas pela empresa, ou seja, suas avaliações sobre os *resultados financeiros, a relação com a produtividade, a identificação e tratamento das resistências, a utilização de consultorias em T&D e quanto aos desafios do setor.*

Posteriormente, cada uma das categorias foi submetida a análise de forma a possibilitar comparativos e fornecer um panorama geral daquele item específico. Tal estruturação possibilitou condensar os dados obtidos e facilitaram as interpretações e inferências.

Ao proceder a análise dos resultados, buscou-se traçar uma ponte entre os dados e interpretações obtidas com a referência conceitual previamente estudada com o intuito de

alcançar os objetivos do trabalho. Pretendeu-se chegar a uma descrição analítica, de forma a evitar esquemas de raciocínio pré-concebidos, e não permanecer apenas na análise da superfície dos dados, mas alcançar conteúdos em profundidade.

4.1 Utilização do T&D

4.1.1 Quantitativo de profissionais

Dentro dessa subcategoria, ponderou-se analisar a quantidade de profissionais que atuam em T&D como um indicador relevante. A média apontada pela pesquisa da ABTD de 2013 é de 431 colaboradores para cada profissional da área, e nas empresas com quadro de colaboradores superiores a 10.000 profissionais, a relação é de 300/1. Considerando as empresas B, C e D, cujo número de pessoas é igual ou superior a 400, constata-se que duas delas apresentam média bem superior a esta. Com exceção da empresa D que, conforme indicado na tabela 2, encontra-se dentro da média referenciada, as empresas B e C possuem mais de mil colaboradores para cada profissional de educação. Essa é uma das principais dificuldades relatadas pelos participantes:

Hoje o nosso quadro de facilitadores internos é pequeno, e aí como a matriz do treinamento é aqui, a gente atende todas as regionais e precisa deslocar esse facilitador para ir em todas. Até ele cumprir essa agenda e a gente fazer a reciclagem anual... aí a gente ainda faz por semestre. A gente sente que precisa diminuir mais esse prazo (R., E.B).

4.1.2 Gestão e execução das atividades

Nas empresas desta pesquisa, as ações de T&D são geridas e conduzidas de formas diferentes em cada uma delas. Na E.A, são as próprias sócias que fazem a gestão e execução das atividades. Na E.D, dentre outras atividades, as iniciativas de treinamento são conduzidas por colaboradores do RH. As empresas B e C são as únicas que possuem um setor de T&D estruturado. Ambas formam instrutores dentro da própria empresa, dado as especificidades dos negócios que atuam, além de ser uma estratégia de reconhecimento, como aponta a entrevistada da Empresa C:

Por uma questão de austeridade mesmo, de otimizar e de valorizar, um dos nossos valores aqui da empresa é 'valorizar quem faz a nossa empresa', isso é uma maneira de valorizar e de reconhecer o nosso talento interno. Então nós já temos quem é a relação dos instrutores por ação, e depois que o

gestor mapeia o PDI, a gente da área de educação consolida a demanda, faz o planejamento de ofertas ao longo do ano e já diz quem são os instrutores. Então eles já ficam programados para participar das ações ao longo do ano (C., E.C).

Um diferencial entre essas duas empresas é o seguinte: na Empresa C, os profissionais da área de educação são gestores das ações, ou seja, participam das etapas de planejamento, controle de dados, negociação com *stakeholders*, entre outras atividades, e a execução dos treinamentos é feita por empresas terceirizadas ou por colaboradores da própria empresa que passam por um programa de formação de agentes educacionais, descrito anteriormente; já na Empresa B, os profissionais de T&D fazem a gestão, execução e instrução dos treinamentos. Aqui, a empresa identifica pessoas que apresentam um bom desempenho nas áreas operacionais e movem-nas para a equipe de T&D, ou seja, elas deixam de ser técnicas para serem instrutores.

4.1.3 Frequência da oferta

Quanto à frequência das ofertas de treinamentos formais, todas as empresas apresentaram regularidade, ademais esse foi um dos critérios de seleção da amostra. A empresa A considera sua frequência mensal. As empresas B e C, devido ao quantitativo de colaboradores, dispõem de ações a todo momento. A empresa D tem regularidade bimestral, média com que acontece alterações em seus produtos ou processos.

4.1.4 Público-alvo

Buscou-se averiguar na pesquisa, qual o principal público-alvo das ações de treinamento, se líderes, funcionários ou todo o corpo de colaboradores da empresa. Na empresa A, os treinamentos são destinados aos líderes. Na empresa B, as ações são direcionadas a todos os colaboradores das empresas, desde a base à alta gerência. Já a empresa D, oferece capacitações apenas aos colaboradores da área comercial. A Empresa C utiliza o modelo de Gestão por Competências, e para cada cargo existem CHAs específicos pelos os quais se baseiam para planejar as atividades de T&D. Assim, apresentam programas específicos de capacitação para cada grupo de colaboradores e as ações são planejadas a partir das trilhas de aprendizagem:

Para cada público a gente tem ações diferentes. A gente tem para o operacional a trilha técnica. Para o especialista, a gente chama de mapa de desenvolvimento. Para os líderes, tem a trilha de gestão e liderança (C., E.C).

É significativo colocar que o desenvolvimento de líderes é entendido como estratégico para a maioria das empresas pesquisadas. Nelas, há cursos específicos para gestores, oferta de formações educacionais exclusivas, treinamentos direcionados a habilidades relacionais, entre outros. Tal como identificaram Conger e Xin (2000 *cit. in* Steil, 2006) parece haver uma crescente conscientização de que a educação corporativa de executivos pode ser utilizada para o desenvolvimento de competências fundamentais para as organizações.

A pesquisa da ABTD de 2013 sobre o “Retrato do Treinamento no Brasil”, por exemplo, traz o facto de que para cada 5 empresas, o tema “desenvolvimento de lideranças” será prioritário em 4 delas (80%). Ainda que este estudo tenha se baseado numa amostra reduzida, dado as características metodológicas selecionadas para o atendimento dos objetivos, o percentual identificado quanto a este item se aproxima dos achados da pesquisa da ABTD, pois verificou-se que 3 dentre as 4 empresas estudadas (75%) dá ênfase à formação de gestores.

4.1.5 Enfoque dos treinamentos

No escopo do T&D dentro das organizações, geralmente as atividades de treinamento são classificadas como técnicas, quando os conteúdos transmitidos visam a complementação da formação profissional por vias de conhecimentos associados às práticas do cargo, ou comportamentais, quando as atividades visam o preparo do profissional para favorecer as relações interpessoais dentro do contexto de trabalho.

Percebeu-se que os treinamentos, na amostra pesquisada, são em sua maioria de ordem técnica, ou seja, envolvem o conhecimento de produtos e processos. Poucos são os treinamentos de cunho comportamental para desenvolvimento de competências atitudinais.

Das empresas estudadas, apenas a Empresa A descreveu que existe um foco maior na condução de treinamentos com temas comportamentais como liderança, comunicação,

postura profissional, resolução de conflitos, etc. Há uma preocupação por parte das sócias entrevistadas em abordar temas como esses a todo momento:

O que a gente trabalha muito com eles é o comportamental o tempo inteiro. Independente se a gente estiver em sala de treinamento, a gente trabalha o comportamental o tempo inteiro (G., E.A).

Disso, infere-se que este resultado tenha relação com a percepção das proprietárias quanto ao desenvolvimento das ações. Para elas, mesmo um treinamento técnico de produtos, rotinas e processos tem um caráter comportamental na medida em que isto vai favorecer as habilidades de oferta dos produtos e de atendimento aos clientes. Assim, por se tratar de uma empresa com um número reduzido de colaboradores e pelo facto de as proprietárias estarem diretamente envolvidas em todas as áreas do negócio e, conseqüentemente, mais próximas deles, percebem que as ações de aprendizagem têm a ver com o desenvolvimento do que chamaram de “conscientização” ou de “olhar crítico” para tudo o que envolve a empresa, da maneira que se vestem à preservação do ambiente e imagem da empresa. Então, a cada reunião mensal que realizam tratam de reforçar positivamente alguma atitude que contribui para empresa com comportamentos que consideram relevantes. No seu relato abaixo, comentam sobre um colaborador que voluntariamente solucionou um problema no ambiente físico da empresa:

Então eu coloquei a foto dele justamente porque é um pequeno detalhe. O que a gente quer? É fazer com que eles tenham um olhar crítico o tempo inteiro, para que a gente possa melhorar (G., E.A).

Além disso, durante as reuniões mostram os resultados mensais conquistados e acreditam que isso favorece o entendimento das pessoas para as estratégias da empresa: “A gente sempre trabalha essa prestação de contas que é para poder assimilar” (G., E.A).

Na verdade, verificou-se que a Empresa A considera atividade de treinamento todas as atividades que conduzem na empresa que viabilizam mudança de comportamento. Chamam, portanto, de reuniões aos treinamentos formais que acontecem. É interessante essa perspectiva justamente por abordar aquilo que muitos autores da área consideram como possibilidades de aprendizagem, como, por exemplo, Loures (2006) quando afirma que treinamento e desenvolvimento é toda e qualquer atividade que envolva novas visões, reflexões e mudanças do componente humano das organizações. Assim, por se tratar de

uma empresa de pequeno porte, acredita-se que a visão das sócias favorece a gestão das atividades de T&D.

Comparativamente, na Empresa D, onde também se constatou considerar ações de treinamento as reuniões que acontecem bimestralmente, os temas técnicos que abordam produtos e rotinas são tratados de forma estritamente operacional, descrevendo procedimentos e passos dos serviços. Isso traz um certo desinteresse por parte das pessoas, já que pouco elo se faz com a prática, com o desenvolvimento de uma habilidade pessoal ou ainda com a relação que o conteúdo pode contribuir para as suas funções. O gestor de RH da empresa relatou um retorno que obtiveram quando em umas das reuniões realizadas fez-se uma ligação do tema às estratégias da empresa:

São basicamente temas estratégicos, focados em vendas: produtos, processos bancários. Foi uma inovação inclusive desse último workshop, porque outro feedback que elas deram para a gente foi que elas vinham para cá pensando que receberiam mais uma vez um treinamento maçante, de como funciona somente o processo do banco, como elas tem que fazer, ou seja, um treinamento meramente operacional. Quando a gente introduziu essa parte da estratégia, mostrando a importância, dando um contexto completamente diferente para o treinamento (...) elas relataram que pela primeira vez elas conseguiram entender a estratégia da empresa, elas conseguiram perceber o retorno que elas teriam utilizando bem a estratégia da empresa, alinhando todo o processo de venda ao que estava desenhado para a atuação no mercado e ter um contato diretamente com a diretoria. (...). Teve a parte operacional também, mas foi um dia focado para isso ou uma manhã, para que não ficasse aquele treinamento maçante para elas. Então basicamente é focado para estratégias de vendas (L., E.D).

Na empresa B, os treinamentos técnicos compõem a agenda de reciclagens planejadas e raramente são modificados. Temas comportamentais ocorrem muito mais sob demanda dos gerentes de setores e ações especificamente voltadas ao atendimento ao cliente, são abordados de forma breve e sucinta em alguns treinamentos técnicos: “Treinamento comportamental é muito mais sob demanda. Quando algum setor solicita, a gente monta o plano de ação” (R., E.B). A gerente entrevistada reconhece que isso pode trazer algum impacto para o desempenho da final da empresa, e relata que ocasionalmente aplica treinamentos com temas intervencionistas:

A gente está percebendo que a nossa frente de loja está precisando ter uma intervenção urgente leva lá e aplica o treinamento de atendimento ao cliente, de relacionamento interpessoal (R., E.B).

A impressão que se tem é que iniciativas comportamentais para o público operacional só ocorrem como uma solução reativa, podendo estar completamente incompatíveis com as necessidades do público, visto que não há nenhuma investigação prévia e atende-se apenas mediante a percepção do líder do setor em caráter de urgência, como a própria entrevistada relata.

A empresa C justifica o investimento em treinamentos técnicos pela peculiaridade de seu negócio e atribui o desenvolvimento comportamental a uma das funções dos líderes:

Se for uma ação muito específica, a empresa trabalha com os BP's que são os business partners, que estão com os clientes, e a gente vai avaliar a fundo. Hoje, a gente não realiza mais tanto treinamento comportamental de prateleira, tipo, 'eu quero melhorar a comunicação relacional', porque quando a gente vai investigar a fundo com o gestor, a gente vê que a necessidade dele não é bem o treinamento, é uma outra ação, então essas ações comportamentais, a gente avalia caso a caso. Tem casos sim, que a gente vai ter que oferecer um treinamento de negociação, de relacionamento interpessoal, mas não somente ele, a gente faz ações avaliando mesmo as reais necessidades (C., E.C).

Este resultado se comparado às “ondas” do percurso histórico que se fez no início deste estudo traz indagações se de facto as organizações estão pautadas nas características de informação, conhecimento e sabedoria próprias do período em que vivemos. Ao contrário, parece que ao invés de darem ênfase em ações de capacitação que visam o desenvolvimento de habilidades criativas, ainda se está a primar por instruções meramente técnicas e operacionais, características de fases anteriores.

4.1.6 Levantamento de necessidades e planejamento das atividades

Nenhuma das empresas pesquisadas realiza Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT). Ofertam as ações de acordo com as demandas dos gerentes, diretores ou a partir de suas próprias percepções fundamentadas em constatações informais no ambiente de trabalho.

Apresentam uma agenda de treinamentos planejada para ser conduzida ao longo do ano, porém baseada em reciclagens de temas que consideram relevantes, pois se referem ao conhecimento de produtos e processos, ou ainda a treinamentos obrigatórios exigidos por órgãos regulamentadores: “O levantamento é esporádico mesmo, é um setor mais passivo” (R., E.B).

Da mesma forma, na E.D, só há planejamento das atividades quando há alguma alteração nos produtos que comercializam:

O planejamento está sendo realizado de acordo com a necessidade de atualização dos produtos, porque como são produtos bancários eles sofrem muitas mudanças de processos. Então todas as vezes que há uma atualização de processo, nós precisamos atualizar também a equipe. Então é feito por produto, em cima de cada atualização desse produto e também sobre atualização dos processos do banco (L. E.D).

Ainda que não realize LNT, para o planejamento de ações de desenvolvimento de nível comportamental, a empresa C se valida da avaliação 360°, realizada anualmente. Após a mensuração dos resultados da avaliação, todos os gestores se reúnem em comitês e avaliam cada uma das pessoas de suas respectivas equipes. É a partir daqui que decorre a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) para cada funcionário, estabelecendo ações para realização a curto, médio e longo prazo:

Depois do processo de avaliação, os gestores avaliam, dão o feedback aos empregados e baseados naquilo que eles precisam desenvolver é que são as ações para o ano. Então, agora nesse período de dezembro até o mês de fevereiro, os gestores devem mapear as ações de desenvolvimento para o ano de 2016. O nosso PDI é anual (C., E.C).

Dessa forma, o desenvolvimento é específico e individual, e as informações obtidas dão o *input* para o gestor fazer uso dessa informação visando o aprimoramento do empregado. A análise que se faz é que tal medida pode apresentar caráter deveras individualista, quando se espera que a obtenção de vantagem competitiva se dê por desenvolvimento de competências por meio de parâmetros grupais.

Dos dados conclui-se que ainda que exista uma agenda de treinamentos traçada com base na experiência e outras demandas situacionais das empresas, o planejamento instrucional está longe de se aproximar dos critérios preconizados por Bohlander, Sherman e Snell (2003) ou Abbad et al. (2006b) quando sequenciam o planejamento dos programas de treinamento em etapas que começam pelos insumos obtidos do LNT, perpassam pela avaliação do público-alvo e adequação dos métodos a ele, pela definição de objetivos de aprendizagem, pela avaliação dos instrutores e pelo teste do desenho instrucional.

Outrossim, a ausência de um planejamento instrucional e um levantamento de necessidades específico leva à condução de muitas atividades sem qualquer direcionamento estratégico. Para Pacheco et al. (2009), essa falta de visão mais ampla ocasiona um descompasso entre as orientações estratégicas e os programas de desenvolvimento de pessoas, sendo estes reduzidos a ações isoladas e reativas, sem considerar as perspectivas de futuro e demandas diferenciadas no processo de capacitação do corpo funcional.

4.1.7 Avaliação das ações

Nenhuma das empresas da amostra realiza avaliação formal pós-treinamento. Duas empresas mencionaram utilizar apenas a avaliação de reação ao término de alguns eventos instrucionais, porém não fazem uso dessa informação. Desse modo, concorda-se com Steil (2006) quando diz que os profissionais de treinamento estão focando seus esforços de avaliação nos aspectos mais facilmente acessíveis para a organização e não nos mais relevantes.

O acompanhamento do pós-evento ou não é considerado ou, como na Empresa C, acontece de maneira informal verificando com os líderes a percepção do desenvolvimento dos participantes:

A gente registra em e-mails e na nossa avaliação de reação que é o primeiro nível de avaliação, tem uma pergunta como é que ele pretende aplicar. A gente compartilha com o gestor a resposta para que este observe e incentive, mas fica muito no informal. Depois do feedback, a gente recebe por e-mail, ou numa conversa, nada de registro em sistema. Mas estamos caminhando para isso. Nesse ano vamos começar a formalizar (C., E.C.).

Interessante constar que a participante desta empresa identifica que os desafios da área residem justamente nesse *gap*, já que atribui que a não realização de uma avaliação formal não traz visibilidade para os colaboradores acerca da eficácia dos programas de T&D. Relata uma experiência em um projeto piloto no qual realizou uma avaliação da produtividade de uma determinada área após a condução de uma ação de T&D e os dados da avaliação indicaram melhoria significativa nos processos:

A gente conseguiu mostrar para o gestor, justamente o piloto que a gente fez, e em 2016 a gente vai intensificar para outras áreas, que aquela ação de desenvolvimento trouxe melhorias para o negócio

dele. A gente conseguiu trazer com factos e dados que não teve mais erro depois que a pessoa aprendeu, aplicou na prática... então a gente está caminhando para esse cenário de melhor visibilidade. Hoje os gestores reconhecem, mas a gente está buscando melhorias contínuas, a gente quer que ser uma área de excelência (C., E.C).

A entrevistada relatou que, visando a avaliação da eficácia de treinamento, a área de educação da empresa está buscando se apoiar em uma metodologia que, embora ainda não venha sendo aplicada na empresa, pode dar bons direcionamentos para a condução das atividades na organização. Trata-se da metodologia 6 D's, sobre a qual explica:

A gente fez uma certificação da metodologia 6 D's, e essa metodologia traz... são 6 d's porque são 6 disciplinas que o autor traz como disciplinas essenciais para... se a gente seguir, a gente consegue avaliar a eficácia do treinamento. Então, a primeira coisa, a gente avalia o que o gestor espera com a ação de treinamento. Porque aqui no Brasil, a gente tem uma cultura de que... o empregado está com problema de relacionamento, bota treinamento para ele. Terminou o treinamento, 'como foi o treinamento?', 'ah, foi bom', morreu o assunto. Com a metodologia, depois do treinamento presencial, em si formal, ele não é o final. A linha de largada é a melhora da performance. Feito o treinamento de relação interpessoal, o que ele melhorou? O que isso trouxe de valor para o negócio? O que isso trouxe de melhora para a competência que ele precisa desenvolver? E ela dá 6 passos, porque a primeira disciplina é identificar quais são as necessidades de negócio, então se eu estou realizando um treinamento de operação assistida, o que que isso vai me trazer de melhora para o negócio? E aí eu sigo as competências e no final eu valido o que que isso melhorou. Então hoje a gente está caminhando para esse lado, de avaliar a eficácia do treinamento. Então por exemplo, quando o gestor me traz uma necessidade de treinamento de relacionamento, aí eu vou avaliar a fundo. Quando a gente avalia a fundo, na verdade, a necessidade dele é outra, e não necessariamente um treinamento (C., E.C).

Esclarecendo a metodologia referida, a *Six D's* ou 6 D's compreende seis disciplinas que transformam educação em resultado para o negócio. São elas: D1 – Determinar os resultados para o negócio; D2 – Desenhar uma experiência completa; D3 – Direcionar a aplicação; D4 – Definir a transferência do aprendizado; D5 – Dar apoio à performance e D6 – Documentar os resultados. Para Wick, Pollock e Jefferson (2015), tal metodologia possibilita um mapeamento qualitativo e quantitativo dos indicadores da empresa, garantindo uma análise de *gaps* aprofundada, que por sua vez favorece o desenho instrucional do processo de forma eficaz. Tal eficácia é medida durante a execução do programa, facto este que permite alinhamentos, se necessários, e a garantia de retorno do investimento.

É notório destacar que todos os participantes reconhecem a necessidade de aplicar uma ferramenta para medir a eficácia dos treinamentos e aprendizagens. Segundo três deles, já existem projetos na empresa para começar a medir a eficácia.

Assim como o LNT, a avaliação do treinamento caracteriza-se como uma etapa desprezada na prática das organizações, evidenciando uma desproporção entre o discurso e a efetiva ação na vida organizacional (Steil, 2006). Ainda mais difícil se torna quando o treinamento não foi previamente planejado e organizado, já que fica complicado mensurar os resultados e avaliá-los.

É importante começar a substituir o tradicional número de horas anuais de treinamento por indicadores que busquem relações com faturamento, lucro e valor da folha de pagamento, além de outros critérios de mensuração do impacto que o treinamento pode gerar (ABTD, 2013).

Entende-se que o mais importante para a organização é estar ciente quanto ao tipo de retorno que o treinamento irá trazer para a empresa (Marras, 2000). É a etapa de avaliação que indica se os objetivos dos programas de treinamentos foram alcançados, devendo ser considerada como uma etapa integrante do sistema, e não como um apêndice isolado.

4.2 Metodologias e tendências na educação corporativa

4.2.1 Tipos de treinamento

4.2.1.1 Método formal

Das semelhanças entre as empresas consultadas, constatou-se que a maioria realiza treinamentos formais, isto é, treinamentos presenciais em sala de aula conduzidos por instrutores:

A gente utiliza muito ainda a metodologia tradicional. (...). Hoje a gente não tem uma forma inovadora, metodológica, para os treinamentos (L., E.D).

As reuniões são feitas todos os meses, hoje mesmo a gente fez, faz uma reunião, a gente passa... fiz uns slides, passei um vídeo... porque muita coisa que a gente pode resolver, não resolve com dinheiro, é mais comportamental (G., E.A).

Eu fiz essa apresentação de uns slides que eu tinha tirado da internet. Falando sobre liderança. (...) O que é ser líder, os tipos de líderes, tudo de forma mais lúdica, como ser um líder, como resolver conflitos (...) (G., E.A).

À exceção da empresa C como se verá mais adiante, é perceptível nos dados obtidos a prevalência de treinamentos formais tradicionais, ou seja, treinamentos presenciais ministrados por meio de aulas expositivas conduzidas por pessoas da própria empresa ou outros profissionais contratados para essa finalidade.

Apesar de às vezes ser considerado ultrapassado por outros métodos mais novos, ainda permanece como um dos mais importantes meios de instrução. Acredita-se que, por favorecer uma atitude passiva por parte dos treinando, pode não ser útil para promover mudança de atitudes (Vargas, 1996).

4.2.1.2 A relevância da prática

No discurso dos entrevistados, percebeu-se o interesse em valorizar mais ações de ordem prática, isto é, acreditam que é a partir de ações informais, através do líder imediato e/ou no campo que ocorre com mais facilidade a transferência de aprendizagem.

O participante da Empresa B afirmou que, para treinamentos técnicos, colocam o funcionário diretamente no campo para vivenciar a função: “Por exemplo, treinamento de fiscal de caixa chega a ser cinco dias de teoria e são trinta dias na loja, praticando” (R., E.B). No caso de treinamentos com foco em competências comportamentais, ainda que o treinamento ocorra dentro da sala de aula, eles solicitam aos instrutores que utilizem dinâmicas e outros recursos mais experimentais para estimular a aprendizagem tácita.

Tal orientação também é evidente na fala da entrevistada da Empresa C, a qual entende que a relação entre o conteúdo e a vivência prática traz satisfação para o empregado:

Para que o gestor tenha consciência de que aquele treinamento que ele fez, o que trouxe de ganho, a gente trabalha também com um conceito forte de andragogia. Então os nossos instrutores são treinados e avaliados em relação a isso. Então o instrutor tem um papel fundamental em sala de aula, que é garantir que a teoria esteja ligada à prática, fazer o elo entre a teoria x prática. Então é um papel importante porque o empregado precisa sair da sala de aula com vontade de colocar em prática e ver sentido naquilo. Por isso que a gente fala de andragogia. Ele tem que sentir prazer (C., E.C).

Por outro lado, ainda que a aprendizagem informal no campo de trabalho tenha importante valor para a aprendizagem, quando não há alinhamento estratégico com os líderes, muitos conteúdos formais e relevantes ao negócio podem acabar se tornando um problema. Um exemplo disso, é o que contou o participante da Empresa D. Nela, boa parte dos treinamentos realizados acontecem no campo através dos supervisores, o que, na perspectiva do entrevistado, tem ocasionado algumas falhas e problemas na condução de certas atividades, pois há dificuldades para o acompanhamento do desenvolvimento dos colaboradores por parte do RH:

A gente identifica hoje, com um simples processo de venda de consórcio, através de um determinado banco, que houve uma falha de comunicação do supervisor para o vendedor, ou seja, o supervisor recebeu um treinamento do gerente, que é a pessoa que mais viaja pela empresa e dá treinamentos in loco e não conseguiu transmitir corretamente todo conhecimento sobre a área de consórcios para aquele supervisor. O supervisor também transmitiu errado para o vendedor. Isso gerou uma consequência no resultado final da venda (L., E.D).

O “aprender fazendo” é uma metodologia que se verifica em muitas das técnicas utilizadas, especialmente por ser mais atraente e despertar maior interesse por parte dos treinandos. Contudo, os subsídios obtidos levam a crer que, mesmo na aprendizagem informal, a comunicação, como um mecanismo capital para as ações de T&D precisa se dar de forma eficiente, aliás Bohlander, Sherman e Snell (2003) ressaltam que, apesar do uso frequente do treinamento em serviço, essa metodologia pode ser inadequada, considerando a ausência de um ambiente organizacional que dê suporte às mudanças. Para Vargas (1996), esse tipo de treinamento na maioria dos casos não funciona bem, pois não tem planejamento e, muitas vezes, todo o programa instrucional é colocado nas mãos de uma pessoa que pode não ser capaz de executá-lo ou que considerará a tarefa como uma imposição.

É imprescindível na educação de adultos a possibilidade de vivenciar a nova habilidade. A despeito disso, cabe uma importante ponderação de Galvão (2006, p. 46):

O ato de aprender um comportamento não pode ser desvinculado do mundo real nem deixar de estar relacionado com a vida das pessoas. Nesse sentido corre-se o grande risco de os treinamentos comportamentais se tornarem ‘ilhas da fantasia’, nas quais o que se diz durante o treinamento não pode ser aplicado na vida real. É comum o sentimento de que na prática a teoria é outra. (...). Na

empresa é preciso desenvolver comportamentos por meio da experiência, e a vivência nos liberta da forma, assim, o conhecimento pode se transformar em sabedoria.

4.2.1.3 Outros métodos

A metodologia 70:20:10 sustenta as ações de desenvolvimento da multinacional que compõem a amostra deste estudo. Desenvolvida em meados da década de 1990 nos EUA, baseia-se no conceito de que a motivação para a mudança comportamental não pode ter uma única direção, e sim deve ser resultado da mescla de diferentes abordagens. As pessoas adquirem a maior parte do conhecimento e habilidades executando as tarefas no dia a dia de trabalho, portanto o que se aprende em treinamentos formais é pequeno se comparado a outros parâmetros. Isto quer dizer que as pessoas aprendem mais de maneira informal do que de maneira formal e estruturada, seja através de cursos presenciais ou à distância.

Segundo esta abordagem, 70% do aprendizado acontece através das vivências do dia a dia no trabalho, através das relações entre pares, colegas, chefes, clientes, parceiros, fornecedores, equipamentos, sistemas, etc. Esta aprendizagem decorre da realização de tarefas e solução de problemas; 20% do aprendizado se dá através da observação de pessoas ou empresas que podem servir como modelos, ou ainda através da troca de informações e orientações por meio de *coaching*, *mentoring*, *networking* e *feedback*; e apenas 10% do aprendizado acontece a partir de modelos formais e estruturados.

Interessante perceber a forma como conduzem as ações nesta empresa dentro dessa abordagem:

A gente aqui tem um conceito de aprendizagem informal, que é o modelo 70:20:10. (...) A gente tem uma série de opções de aprendizagem informal, por exemplo, eu coloco ele para liderar um projeto, para tirar férias do seu gestor (caso ele queira ser um gestor, seja seu anseio de carreira), posso colocá-lo para fazer um job rotation... são ações que não necessariamente precisam ser ações de treinamento formal, para que ele se desenvolva na competência (C., E.C).

Para a entrevistada, a condução das atividades respaldadas nesse modelo traz à luz a ideia de que o desenvolvimento não se dá apenas em contextos formais de treinamento, mas sim a todo e qualquer instante:

Então a andragogia é um dos carros chefes e o conceito 70:20:10, de aprendizagem informal, que é o que a gente tem utilizado como carro chefe de nossa fundamentação teórica. Porque a gente precisa sair do patamar que o treinamento resolve todos os problemas, e não necessariamente (C., E.C).

O mais importante é a constatação de que a predominância da aprendizagem no local de trabalho cria condições para a sua continuidade, ao contrário do que se verifica em eventos descontínuos no espaço e no tempo, como cursos, seminários, workshops e congêneres. O papel da aprendizagem *on the job* é fundamental, porque ela é imediatamente aplicável às questões, problemas ou objetos que estão no entorno imediato das pessoas nos locais de trabalho. Portanto, a continuidade mantém a motivação e o sentimento de participação e cria valor para as organizações (Mariotti e Zauhy, 2013).

Em suma, o modelo 70:20:10 quando compreendido e aplicado como estratégia de educação corporativa permite uma aprendizagem predominantemente experiencial, sendo a interação, a relação, a troca, a observação e a reflexão os elementos que nortearão o aprendizado. É comum as pessoas somente refletirem sobre seus aprendizados quando estão em sala de aula. Assim, as formas de implementação desse conceito variam de acordo com a cultura das instituições. Não se trata de uma receita pronta para desenvolver pessoas. Mais importante do que as proporções em si, é o incentivo a melhores formas de realizar atividades e pensar como a empresa pode ser melhor e mais competitiva.

4.2.2 Uso de tecnologias virtuais

Uma evidência presente em todas as empresas do estudo é o interesse de todos os participantes pelas ferramentas virtuais, ou seja, pelo uso de sistemas, plataformas e/ou programas que facilitem a disseminação e gestão das atividades da área de educação. Essa é uma tendência corporativa que só tende a crescer. Steil (2006), por exemplo, aponta que, nas regiões pesquisadas no ano de 2002, mais de 12% dos treinamentos se davam por uso de tecnologias inovadoras, sendo este percentual bem maior em países desenvolvidos como Estados Unidos e Canadá. A autora cita a Dell Corporations como um exemplo de organização que tem como meta realizar 90% de todo treinamento formal fora de salas de aula.

Conforme já elucidado na revisão teórica deste trabalho, a tecnologia da informação vem sendo um importante aliado pedagógico da educação corporativa. Através de

modalidades de cursos à distância, mais democrático se torna o conhecimento e diferentes habilidades de desenvolvimento são possíveis.

Quanto às vantagens em se utilizar o Ensino à Distância (EAD), pode-se elencar: estímulo ao autodesenvolvimento, possibilita a adaptação do treinamento ao ritmo do treinando, fornece métodos apropriados de acompanhamento e *feedback* imediato, disponibiliza material impresso como forma de complementação, favorece a autoinstrução, otimiza recursos, socializa informações com velocidade, democratiza o acesso ao conhecimento e incentiva a educação continuada.

Na amostra do presente estudo, constatou-se que: a Empresa A dispõe de um ambiente virtual que possui treinamentos voltados para as áreas de vendas e manutenção de equipamentos; a empresa B afirma que já existe uma pesquisa sendo feita para aquisição de uma ferramenta que viabilize o Ensino à Distância (EAD) com o intuito de dar mais capilaridade ao negócio; a empresa C já dispõe de uma plataforma dessas bastante desenvolvida e ainda possui um sistema de gestão de treinamento onde computam dados sobre todas as ações da área (como horas de treinamento e acompanhamento dos PDI's) através do qual podem emitir relatórios importantes e apoiar a conciliação de demandas operacionais e demandas de desenvolvimento; por fim, a Empresa D acredita que a compra de um novo software de EAD irá solucionar boa parte das necessidades de treinamento da empresa:

Foi preciso errarmos duas vezes com um fornecedor de tecnologia para adotar a tecnologia correta, ideal. Às vezes você perde tempo comprando uma tecnologia barata, que não vai te dar resultado, aí você faz um investimento e perde dinheiro nessas operações porque não quer escolher a tecnologia correta e adequada para resolver o seu problema, ou seja, é um investimento que você faz, mas você tem retorno no curto e médio prazo... falta essa visão nas empresas do mercado (L., E.D).

Embora a ideia de que uma plataforma digital para EAD possa facilitar as ações desenvolvidas, parece ser um desafio para a área de T&D mobilizar as pessoas para utilizá-las. Mesmo nas empresas que afirmaram já ter tais recursos, os colaboradores fazem pouco uso dos mesmos, o que a torna uma ferramenta cara, porém subutilizada.

Uma observação que se faz é ter clareza na utilização dos cursos e outros recursos virtuais que se disponibiliza aos colaboradores, já que em nada adiantará ter um amplo leque de

oportunidades de desenvolvimento *on-line* quando estas são precariamente aproveitadas pelas pessoas e tidas como mais uma obrigação a ser cumprida.

A evidência encontrada demarca que despertar o interesse para aprendizagem é um desafio justamente por ser um terreno onde há pouca gestão sobre ele. O reconhecimento da riqueza de conteúdos como esses deve partir da própria pessoa, cabendo à área de treinamento estimular o autodesenvolvimento, tal como prega as premissas da Era do conhecimento.

O sucesso do uso de tecnologias instrucionais à distância depende de sua correta adequação às necessidades, público e recursos da empresa. Embora o uso da aprendizagem via *web* esteja se consagrando como uma modalidade efetiva e adequada frente à necessidade de rápidas respostas e entregas, ainda é consenso frente aos estudiosos em T&D considerar maior eficiência na utilização de modelos semipresenciais, ou seja, conjugar estratégias de aprendizagem presencial e à distância, já que se exploraria a complementação das vantagens das duas modalidades de treinamento. Aqui, chama-se, novamente, a atenção para a importância do suporte organizacional oferecido e do alinhamento estratégico dessa modalidade de treinamento aos objetivos corporativos.

4.2.3 Presença de Universidades Corporativas (UCs)

A era do conhecimento trouxe a tônica de transformação da sociedade a partir da atualização constante. Para prosperar nesse ambiente, é importante o pensamento compartilhado entre todos os atores que intervêm nas empresas. Nesse ínterim, as universidades corporativas (UC) surgiram com o objetivo de integrar às tradicionais unidades de treinamento das empresas elementos essenciais para os negócios: estratégia e valor.

Em um conceito completo, recorre-se a Allen (2002) quando diz que se trata de uma entidade educacional que funciona como uma ferramenta estratégica desenhada com o fim de ajudar a organização a atingir sua missão, por meio da condução de atividades que cultivem a sabedoria, o conhecimento e a aprendizagem individual e organizacional.

Embora a palavra “universidade” remeta a ideia de um ambiente físico com um corpo docente e discente, a UC refere-se a um processo estruturado de ensino-aprendizagem, existindo, portanto, em diferentes formatos e tamanhos, podendo ser virtuais ou não. Tem como premissa a composição de uma estrutura básica bem organizada e definida que dê pleno suporte ao funcionamento de suas atividades e a comunicação deve ser embasada em um sistema de informação efetivo e contínuo. Cada organização, organiza seus conteúdos conforme suas demandas e estruturam-nos conforme o desenho instrucional planejado, de forma a cultivar e estimular a aprendizagem individual e organizacional, o conhecimento e a sabedoria.

No presente estudo, observou-se um conflito de entendimentos acerca do conceito e uso das universidades corporativas.

A Empresa A entende a UC como uma plataforma de cursos *on-line* onde todos têm acesso e direito à certificação. Por ser uma empresa de pequeno porte, faz uso de uma plataforma que é ligada a uma outra companhia na qual representam sua marca na cidade de São Luís.

A Empresa B tem uma UC estruturada há 4 (quatro) anos e é entendida como um produto da área de T&D. Seu foco é a formação gerencial: selecionam pessoas da empresa com perfil de liderança em todas as áreas e o processo de formação dos chamados “gerentes trainees” dura um ano. Conta com ações de treinamento presencial e vivência no campo. Não tem um número fixo para a formação de turmas e não há uma regularidade para abertura dos editais. Quando surge uma vaga gerencial, os trainees são considerados para assumir a nova posição. Verifica-se que muitos colaboradores e mesmo gerentes da empresa desconhecem os processos e objetivos da universidade, a qual ainda não dispõe de indicadores de desempenho, tornando difícil mensurar seus ganhos e resultados. Requer um melhor alinhamento de critérios avaliativos com os gestores e um sistema de dados mais eficaz.

Na Empresa C também existe uma UC que, embora tenha uma denominação definida, não existe como uma instituição formal. Dispõe de diversos treinamentos *on-line* ligados a grandes instituições nacionais e internacionais e de estrutura física com salas para treinamentos presenciais ou virtuais em diversos lugares, mesmo nos mais remotos, como

nas áreas de campo da mineradora. Percebe-se que possui um conceito de UC como disseminação da cultura de aprendizagem a partir de diversas iniciativas e não necessariamente como uma estrutura formal. Nas palavras da entrevistada:

A UCC³ é oficialmente a universidade corporativa, mas hoje a gente entende que universidade corporativa é todo dia a dia do trabalho, por exemplo, o empregado, na experiência, ele está representando a área, vai participar de uma reunião, vai substituir o gestor, vai liderar um projeto, ele está aprendendo (C., E.C).

Tal entendimento coaduna-se com o conceito de Meister (1999 *cit. in* Pacheco et al., 2009) quando diz que a universidade corporativa é o guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e educação de colaboradores, clientes e fornecedores, com o objetivo de atender as estratégias de uma organização.

Deduz-se, portanto, que essa variedade de entendimentos se dá pelo facto de ser um conceito relativamente recente introduzido no campo do T&D. Formar líderes e dispor de treinamentos virtuais não resume a atuação de uma universidade corporativa. A UC precisa fazer interface direta com a área de gestão de pessoas e requer o envolvimento direto da alta cúpula da empresa, bem como das principais lideranças para sua implementação e manutenção de seus resultados. Dessa maneira, não se está falando de um departamento de treinamento isolado, e sim de um conjunto de iniciativas educacionais com relevância estratégica para todos os cargos e funções além dos demais *stakeholders* envolvidos, visto que sua missão é treinar e disseminar a cultura do aprendizado contínuo para toda a sua cadeia de valor.

4.2.4 Programas educacionais existentes

Quanto à existência de programas educacionais, apenas as Empresas B e C demonstraram apresentar, possivelmente, pelo facto de apenas estas duas empresas possuírem uma área de educação definida e estruturada para atender a quantidade de colaboradores existentes.

A Empresa B percebe suas ações e programas como “produtos” da área. Além dos cursos de qualificação em geral para colaboradores e gestores, definem como programas corporativos: (1) os treinamentos técnicos, os quais se referem à treinamentos e

³ O nome verdadeiro da universidade foi substituído.

reciclagens periódicas para cargos específicos ao supermercado, como fiscal de caixa, padeiro, repositor, forneiro, técnico em hortifrúti, açougueiro, entre outros; (2) um programa que denominam Curso de Capacitação, voltado para a formação de três funções bem específicas da empresa (peixeiro, auxiliar de prevenção de perdas e técnico em processamento de dados); e (3) treinamentos obrigatórios, como saúde e segurança no trabalho.

A empresa C apresenta diversos programas estruturados. Por se tratar de uma multinacional, replica a maioria por orientação matricial e desenha ou adapta alguns conforme a necessidade local. Dentre os programas citados pela participante, destaca-se: (1) Ciclos de carreira e sucessão, com o objetivo de avaliar potenciais sucessores a líderes quando do surgimento de vagas; (2) para o público técnico-operacional, existe o programa de formação de agentes educacionais, o qual forma instrutores internos; (3) programas que consideram porta de entrada, como o programa de estágio, o programa Jovem Aprendiz (obrigatório do governo federal), e o programa de formação profissional, que seleciona e oferece treinamentos técnicos e práticos para funções bem específicas da empresa (vistoria de vagões, manutenção elétrica de locomotivas, entre outras); (4) o programa de especialização profissional, que visa atrair e capacitar engenheiros no mercado para selecioná-los, posteriormente, quando surgem vagas; (5) programa de idiomas, específico para colaboradores que necessitem desse desenvolvimento; (6) ambientação de novos funcionários, realizado em duas etapas: durante três dias ao novo funcionário é apresentada a cultura, negócio e valores da empresa, e em outro momento tem um ambientação na função, visando conhecer os processos específicos de sua atividade; (7) programa de graduação/pós graduação o qual, dependendo da necessidade técnica ou gerencial, a empresa custeia uma graduação ou pós graduação para o funcionário, e ao seu término, deve ser apresentado um projeto pelo aluno para desenvolvimento interno na empresa; (8) trilhas de aprendizagem para cada cargo e função; e ainda (9) programas de *coaching* e *mentoring* que estão em processo de desenvolvimento.

Na primeira empresa, os programas são voltados à formação profissional e vagas técnicas relevantes ao negócio. A segunda empresa, da mesma forma, apresenta programas bastante técnicos, direcionado à formação de funções importantes ao negócio, porém vai além, pois oferece capacitação antes mesmo de contratar o funcionário, ou seja, o

profissional frequenta um curso de formação durante meses e somente depois alguns da turma são contratados caso existam oportunidades abertas. Tal medida é entendida como uma maneira de retorno à sociedade. Baseada em um valor da empresa que é “Cuidar do nosso planeta”, esse tipo de ação capacita pessoas da comunidade, que não são necessariamente colaboradores da empresa, e o desempenho delas durante a formação acaba sendo um quesito de avaliação para entrar na companhia. Além disso, nota-se o uso de programas que podem manter o funcionário na casa, como a oferta de graduações ou pós-graduações, que pode ser percebida como uma estratégia de retenção de talentos.

4.3 Valorização do T&D

4.3.1 Alinhamento estratégico

Com base na referência bibliográfica consultada, acredita-se que a maioria das empresas desse estudo desempenham atividades de T&D pouco estratégicas. A começar pela ausência de uma sistematização das etapas, já apresentada anteriormente, muitas atividades são planejadas aleatoriamente e carentes de visão sistêmica.

A Empresa A, por exemplo, não possui um plano estratégico definido, portanto as ações que realizam são mais reativas que estratégicas. Os colaboradores entrevistados das empresas B e D, ainda que enxerguem um alinhamento às estratégias das empresas, isso se resume ao facto de o RH entregar as demandas surgidas, porém percebeu-se que a própria estratégia de cada uma das empresas é fragilizada, pois muda a todo instante, conforme a avaliação e entendimento da alta gestão. Isso leva ao que outrora se chamou de dissonância de objetivos, pois de um lado tem-se necessidades que já surgem urgentes em resposta às incertezas macro-organizacionais ou às vontades dos dirigentes, e de outro tem-se pessoas que não acompanham o propósito das atividades que participam.

No cenário atual, supõe-se que o treinando, ao conhecer a lógica do processo é capaz de adaptar o conteúdo aprendido a situações concretas em vez de seguir “receitas” cegamente, o que na literatura de T&D é denominado de transferência de treinamento (Loiola, Neris e Bastos, 2006).

Apenas a empresa C soube dar evidências de alinhamento entre algumas atividades desempenhadas e os valores organizacionais aos quais estão ligados. Para a pessoa entrevistada, isso se deve ao modelo de gestão por competências sob o qual estão respaldadas todas as ações do RH da empresa, isto é, tudo precisa refletir na missão, visão e, principalmente, os valores da companhia:

Eu tenho valores como ‘a vida em primeiro lugar’, então a gente tem oferta de ações de saúde e segurança para todos os públicos que são obrigatórias; o quesito ‘valorizar quem faz a nossa empresa’, justamente valorizar os empregados quando eu identifico ele como um instrutor interno, quando eu indico um empregado para representar a empresa em alguma ação, ou então quando eu quero promover... a gente tem um valor também ‘agir de forma correta’, que é justamente no quesito de orientar o empregado como ele precisa agir, o que são os valores, o que ele precisa fazer... então todo tempo a gente tem esse link (C. E.C).

Nota-se, portanto, um esforço por parte dessa empresa em tornar alinhadas as iniciativas de desenvolvimento, principalmente junto aos líderes e gestores, entendidos como os clientes e atores da área de T&D:

A nossa reflexão enquanto área de RH como um todo é: o que essa ação vai contribuir para o teu negócio? É essa reflexão que a gente leva para os gestores sempre. O que isso vai agregar? O que você espera dessa ação de treinamento? Para que a gente consiga sair do patamar de somente horas, porque isso é importante, né? Indicadores de horas, mas para um patamar maior, de melhoria do processo. Eu estou tendo muita falha na área? Então como esse treinamento vai me ajudar a resolver esse problema? Ele resolve a orientação estratégica do negócio? (C., E.C).

Costa (2002, *cit. in* Pacheco et al., 2009) defende que a visão imediatista inibe a amplitude e o foco estratégico, e faz com que muitos gestores sofram de “miopia estratégica”, isto é, enxergam muito bem a curto prazo, sem que percebam as possíveis mudanças a médio e longo prazos. Assim, trabalhar as estratégias para desenvolver e capacitar as pessoas transforma-se em uma atividade complexa, pois não se resume à aplicação diferenciada dos recursos, mas objetiva a promoção do desenvolvimento permanente de competências dos indivíduos e a manutenção dos processos contínuos de aprendizagem.

4.3.2 Suporte à transferência

Na parte teórica deste estudo, já se fez referência à relevância do ambiente e suporte organizacional para a efetivação das ações de T&D. Para a análise dos dados obtidos,

deu-se ênfase à variável *suporte à transferência*, isto é, partiu-se da premissa de avaliar as condições do ambiente pré e pós-treinamento, no que diz respeito à participação dos pares, colegas e, especialmente, dos líderes e gestores, crucial para o desenrolar das atividades e eficácia das ações. Dessa forma, acredita-se que, em algumas das empresas da amostra, essa transferência não é viabilizada pelo suporte organizacional.

Na E.A, existe uma abertura para a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões, na gestão de diversos processos. As entrevistadas da empresa avaliam isso positivamente, pois possibilita um ambiente de clareza e transparência e gera o desenvolvimento de habilidades para os colaboradores além de comprometimento dos mesmos:

Como eu estava dizendo para eles, só vocês pensarem que tem uma empresa que vocês trabalham e que abre a administração dela para que o funcionário participe... é muito difícil, é muito difícil. Aqui dentro, eles têm muita liberdade com a gente, de opinar, de receber feedback, da gente chegar e dizer 'tá certo aqui, não tá certo aqui', a gente tenta mostrar esse lado para que possam valorizar mesmo, porque muitas pessoas acabam não valorizando (G. E.A).

Na E.B, as participantes informaram que mobilizam a equipe do RH para multiplicar o conhecimento, pois acreditam que têm que dar o exemplo. Afirmaram ainda que o diretor da companhia fornece total apoio às ações, especialmente às ações da UC que envolve a formação dos líderes, já que a empresa cresce a um ritmo exponencial:

Ah! Ele (o diretor) dá apoio total. Ele defende, ele veste a camisa. Hoje ele fala que o projeto mais importante para ele na empresa é a formação dos líderes, porque não adianta inaugurar lojas se não tiver as pessoas para colocar para assumir. Então a gente sente o apoio dele (R., E.B).

Embora haja um perceptível envolvimento do RH e da diretoria da empresa, notou-se que não há suporte por parte de alguns líderes de setor, já que a participação dos colaboradores em ações de treinamento implica numa suposta queda de produtividade, dado a ausência dos mesmos em certos horários, conforme será explanado no item 4.4.3.

Na empresa C, além de *feedbacks* formais que os gestores precisam dar às equipes a cada três meses, existe um ambiente que estimula a prática do *feedback* a todo momento, o que contribui para uma forte cultura de autodesenvolvimento. Enfatizam o papel do gestor em conduzir essas iniciativas de forma proativa e independente:

A gente tem aqui gestores de todos os níveis, tem uns que são mais engajados com essas questões de desenvolvimento, outros que nem tanto que precisam muito mais do nosso apoio. Então o nosso desafio é justamente que todos os gestores falem a mesma língua. A gente tem algo a favor, que na nossa empresa a gente tem uma cultura muito forte de desenvolvimento. Então os nossos líderes eles anseiam por isso, eles buscam isso. (...) porque o gestor precisa estar à frente dessa questão. E o nosso desafio torna-los independentes cada vez mais em relação a isso. Então o nosso trabalho é a educação do gestor mesmo. A gente precisa colocar todos no mesmo patamar (C., E.C).

Já na E.D, constatou-se que o suporte organizacional acontece de forma bastante incipiente, a iniciar do apoio dado pelos diretores da empresa os quais, na visão do gerente de RH entrevistado, ainda não “abriram os olhos” para a importância deste componente organizacional: “Hoje a empresa não consegue visualizar o treinamento como um investimento” (L., E.D). Além disso, coloca que alguns colaboradores sentem distanciamento da diretoria, o que implica em falhas na comunicação e entraves para a solução de problemas:

Para elas, existe uma distância muito grande da diretoria. Elas não conseguiam entrar em contato, elas não conseguiam conversar, elas não conseguiam perceber que seria muito fácil entrar em contato com os diretores para relatar problemas, para tentar resolver alguma situação que elas não estavam conseguindo com a média gerência (L., E.D).

No intuito de verificar se a importância percebida pelos colaboradores acerca de um programa de T&D seria uma variável relacionada à motivação para a participação do mesmo, Tsai e Tai (2003) comprovaram a hipótese de que os que estavam no evento por imposição da chefia tiveram uma motivação mais elevada se comparada aos demais que participaram voluntariamente. Tal dado confirma a importância do suporte organizacional para sustentar as ações de treinamento, e mostra que os colaboradores tendem a ficar mais motivados se perceberem que a empresa requerer deles o que foi aprendido em um treinamento.

Vilhena e Junqueira (2006) dizem que a ação de treinamento não trará resultados satisfatórios mesmo que tenha sido brilhantemente conduzida se, no dia seguinte, o chefe do participante o desestimula com comentários que o façam perder a crença e a confiança no conteúdo transmitido, tais como “aquilo tudo é bobagem, vamos continuar fazendo o que sempre fizemos”. Os autores afirmam que se a ação de capacitação não foi “comprada” pela chefia imediata, é melhor voltar um pouco no processo e fazer a primeira

venda da ação bem-feita, pois, para eles, o poder de modificar as pessoas está com quem opera próximo a elas.

Gestores podem demonstrar apoio a um treinamento por meio de discussões com o empregado sobre o tema, estabelecimento de metas de trabalho a partir do treinamento, liberação de tempo para preparação e encorajamento do participante para engajar-se com o treinamento (Lacerda e Abbad, 2003).

A experiência de trabalho, o contato com as pessoas e supervisores gera mudanças nos valores do trabalhador, isto é, todo o processo de socialização que ocorre no contexto de trabalho e que implica aprendizagem não acontece com base em procedimentos intencionalmente concebidos e sobre controle da organização. Assim, o ambiente pré e pós-treinamento desempenha papel importante na determinação de mudanças comportamentais. Um ambiente organizacional que dê suporte a relações de *feedback* e promovam um clima laboral favorável é mais propício a ocorrer a transferência de habilidades aprendidas em situações de treinamento para o contexto de trabalho.

4.3.3 Investimentos em T&D

Esta subcategoria está presente dentro da categoria “Valorização” porque se entende que o montante financeiro investido na área de T&D é um dado significativo para o reconhecimento da área. Interessante observar como os resultados tem relação com os resultados do suporte organizacional discutidos a pouco.

Na empresa A, como já comentado, é notório o interesse e envolvimento das sócias com as ações de desenvolvimento. Embora não disponham de um orçamento fixo para investimento em ações de treinamento, sempre que possível, fazem um planejamento financeiro quando pretendem realizar atividades de maior abrangência. Além disso, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, está pleiteando uma consultoria junto ao SEBRAE, uma instituição brasileira que apoia e financia programas de gestão para micro e pequenas empresas.

A E.B afirma ter um planejamento anual para as despesas da área, e que esses recursos são geridos pelos Recursos Humanos.

A empresa C apresenta um interessante posicionamento quanto a isso. Como percebem a área de educação da empresa como gestora e promotora das ações e os líderes e gerentes dos setores como clientes da área, o planejamento financeiro e investimento para as áreas são feitos pelos gestores-clientes. Dessa forma, o departamento de educação se adequa ao valor estabelecido pelo o que o gestor estabeleceu:

Há muito tempo atrás, era o RH que tinha o orçamento. Só que há quase cinco anos, isso passou para a área de negócios. Porque eles que definem o que eles querem priorizar. Quem toma a decisão são eles. Eles dizem o que eles querem, a gente leva as premissas, eles fazem o mapeamento de acordo com as premissas (...) E tem que ser bem criativo, porque uma área que não tem orçamento de treinamento, a gente tenta pensar em outras ações, e tenta convencer o gestor... porque eles gostam, então para eles, eles têm necessidade de desenvolver, e isso é louvável, então a gente tem que se virar nos 30 mesmo (C., E.C).

Além disso, segundo a participante, esse é um diferencial da empresa que a retém no trabalho, pois vê que mesmo em um cenário atual de cortes de orçamentos, a E.C não cogita reduzir significativamente gastos com treinamento: “A gente vê várias outras maneiras de economizar, porque a gente realmente entende o treinamento como um investimento importante” (C., E.C).

Já na empresa D, onde se lembra de haver pouco apoio da alta gestão às ações T&D, não há nenhum planejamento específico. Surgindo a demanda, discute-se se há ou não possibilidade de financiá-la:

Hoje a empresa não consegue visualizar o treinamento como um investimento. Como, infelizmente, a maioria das empresas no mercado enxerga. Para que ela comece a enxergar o treinamento como investimento é preciso que ela tenha a iniciativa de medir o retorno desse investimento. Ou seja, eu vou investir cinquenta mil reais em treinamento, mas eu quero ter de retorno, pelo menos, três reais para cada real investido. Então, essa visão precisa ser desenvolvida pela diretoria da empresa para que a gente possa começar a medir. Hoje o treinamento ainda é considerado como custo (L., E.D).

Tal discurso leva à reflexão, novamente, do caráter estratégico dado às ações realizadas. Conforme também se encontra no trabalho de Rabelo, Bresciani e Oliveira (1995), quase um terço das 19 empresas da amostra pesquisada por eles sequer quantificava o montante gasto com treinamentos, levando-os a questionar até que ponto as empresas consideravam o treinamento uma atividade estratégica.

Embora a informação sobre o montante investido em ações de T&D não tenha sido abordada nessa pesquisa ou não tenha sido identificada nos discursos obtidos, na maioria das empresas da amostra, percebe-se que o treinamento tem caráter reativo, ou seja, é muitas vezes ofertado em resposta a problemas severos ou recorrentes, bem distante dos preceitos estratégicos que se espera.

4.4 Percepção do T&D

4.4.1 Resultados financeiros

Quanto aos ganhos financeiros, a E.A considera difícil fazer essa correlação. Relata que os ganhos financeiros mais perceptíveis se deram com a mudança de um sistema de gestão, o que não necessariamente tem a ver com o objeto do presente estudo. As sócias apontam ainda o baixo índice de rotatividade como um resultado decorrente da forma de gestão da empresa.

Para a entrevistada da E.B, é mais fácil perceber mudanças de comportamentos decorrentes das ações de T&D do que ganhos financeiros. Também como a E.A, considera o baixo índice de *turnover* da empresa, se comprado a outras empresas do segmento varejista, como um indicador importante:

É onde é mais difícil a gente medir, né? É o retorno financeiro. O comportamental se torna até mais fácil, mas o financeiro... Só em saber que o turnover diminuiu, a gente já pode dizer que é um ganho né? A gente tinha um turnover alto. De 2014 tinha em média 7%. 2013: 7%, em 2014 já foi caindo para 6,5%. Este ano a gente já está com 3,5%. Então para varejo é um índice pequeno (R. E.B).

Para o gestor da E.D, o ganho financeiro está na qualidade das vendas realizadas que leva ao crescimento da rentabilidade do negócio:

O principal ganho está na qualidade da venda, porque quando você faz um treinamento desses você mostra para o colaborador qual a melhor forma de vender determinado produto. Então, existem formas que aumentam ou reduzem a rentabilidade daquela venda. Então quando você consegue mostrar isso para o colaborador, ele consegue vender melhor, ele ganha mais e a empresa ganha mais, então, esse é o principal retorno do treinamento dado – o aumento da rentabilidade do negócio (L., E.D).

4.4.2 Relação com a produtividade

Todos os entrevistados mencionaram perceber relações evidentes entre a oferta de treinamentos e o ganho de produtividade em suas empresas. A E.A, por exemplo, trouxe relatos de casos em que o conteúdo de certas reuniões que fizeram para orientar os colaboradores acerca dos argumentos de vendas contribuiu para o fechamento de três negócios. Quanto às mudanças de comportamento perceptíveis, comentaram também casos que, na opinião das mesmas, são reflexos das ações realizadas, tais como a redução de gastos com água e energia, a padronização da vestimenta dos colaboradores, a manutenção de um ambiente organizado e comportamentos proativos na resolução de problemas:

Depois que a gente começou a trabalhar essa questão de líderes, a gente diminuiu um pouco (o ritmo de trabalho), porque eles também, hoje, já se acostumaram a resolver muita coisa, então a gente já encontra muita coisa resolvida. Tem coisa para resolver, mas muita coisa já está resolvida (G., E.A).

Um comentário significativo da entrevistada é acerca de sua percepção quanto à efemeridade na manutenção de novos comportamentos, e do papel do gestor para isso:

A gente sabe que infelizmente esses comportamentos são temporários. Você fazer com que a coisa ande cada dia melhor, você tem que estar todo tempo ali na insistência, todo tempo na batalha, na luta (G., E.A).

A gerente da E.B identifica o ganho de produtividade e sua relação com a área de T&D a partir do crescimento da empresa que, mesmo em meio a uma grave crise no cenário econômico atual no país, vem crescendo a passos largos.

Acho que é o crescimento. Como a empresa vem crescendo em meio à crise. Nós... pelo contrário, a gente está andando na contramão. Nós estamos crescendo, isso não nos preocupa. O retorno dos clientes, dos próprios funcionários, em saber a satisfação deles a gente percebe que realmente nosso trabalho está surtindo efeito (R., E.B).

O gestor da E.D crê que a grande vantagem das ações de treinamento é a possibilidade de alinhar os objetivos da empresa junto aos colaboradores e a aproximação com a diretoria durante os eventos. Descreveu uma vivência na qual após um *workshop* recebeu um retorno de duas pessoas que atuam no interior do estado, colocando que finalmente

havam compreendido o posicionamento da empresa. Acredita, então, que isso por si só é uma vantagem do processo.

Percebe-se aqui que percepção do retorno produtivo trazido pelas ações de T&D coaduna-se com os efeitos organizacionais apontados por Freitas e Borges-Andrade (2004) e Moreira (2006) quando apontam a redução da rotatividade, a satisfação dos consumidores, as melhorias no clima organizacional, a possibilidade de receber novas informações e ter participação para dar opiniões como ganhos produtivos e efeitos colaterais dos treinamentos.

Já a E.C apresentou uma visão diferente das demais. Entende que os resultados numéricos anuais têm correlação com o investimento que a empresa faz em educação sim, porém acredita que visualizar o ganho real de produtividade e os resultados financeiros é bem mais difícil. Informa que consegue perceber informalmente, em casos pontuais, quando recebe o *feedback* de algum funcionário ou gerente acerca de mudanças comportamentais e desenvolvimento na função. Contudo, acha que essa relação deve ser mais reconhecida pelos demais colaboradores, e atribui a dificuldade de perceber essa relação com a produtividade devido à ausência de ferramentas de medição:

Tem muito esforço e pouco reconhecimento quando a gente fala do empregado para cá. (...). Porque a gente espera levar para o cliente, para o gestor e empregado que melhoria que trouxe isso, (...) e hoje ele não consegue visualizar. A partir do momento que ele começar a visualizar que trouxe melhoria (...), quando ele começar a ver que isso está tendo retorno, e que ele faz parte disso, a gente vai melhorar significativamente (C., E.C).

Tal posicionamento corrobora com aquilo que foi discutido na parte teórica deste estudo ao se tratar dos efeitos do treinamento. Algumas pesquisas comprovam a relação de ganho produtivo a partir de resultados financeiros, níveis motivacionais e mudança de comportamentos, porém o estabelecimento de ferramentas que façam essa medição direta entre T&D e ganhos de produtividade ainda é um desafio para o setor.

4.4.3 Identificação e tratamento das resistências

Este item trouxe achados contraditórios. Ao responderem à pergunta “Como administram as resistências encontradas?”, todos os entrevistados relataram não perceberem

resistência por parte dos colaboradores em participar das atividades de treinamento ofertadas. Porém, em certos momentos os discursos dos mesmos trouxeram indícios de que existem resistências na condução do processo.

A empresa A, só percebe resistência por parte de um funcionário de seu quadro, mas entende que faz parte do perfil do mesmo e acredita que não chega a prejudicar a dinâmica das ações. Entretanto, relata uma vivência onde perceberam resistência pelo facto dos encontros ocorrerem aos sábados, e que, por conta das inúmeras desculpas apresentadas pelos colaboradores por suas ausências, alteraram os eventos para realização dentro do horário de trabalho:

Inclusive teve uma época aqui na empresa, um tempo atrás, que a gente interrompeu, justamente porque a gente fazia aos sábados. (...) No sábado, um monte de gente adoecia, o carro pregava, acontecia de tudo... então, assim, ficava caro para gente manter e na hora não... então hoje a nossa preocupação é, a gente faz dentro do horário de trabalho (G., E.A).

A empresa B só identifica resistência por parte dos líderes das lojas, pois alguns entendem que a participação em eventos de capacitação pode resultar em queda de produtividade devido à ausência do funcionário. Acredita que isso não acontece em setores administrativos, apenas na área comercial. Portanto, uma das propostas que estão elaborando trata de aplicar treinamentos no próprio local de trabalho. A contradição é percebida justamente pela análise que se fez há pouco sobre o papel dos líderes para o suporte à transferência, e ainda pela análise da quantidade de colaboradores da empresa relacionada ao seu crescimento vertiginoso e ao funcionamento das atividades já discutido anteriormente. Ou seja, não ficou claro como em um contexto de amplas mudanças e que envolve um grande número de pessoas são percebidas poucas resistências.

Da mesma forma, na empresa D, marcada por uma resistência que já começa dos próprios diretores em valorizar a área de T&D e que apresenta ações bastante incipientes de capacitação, o gestor entrevistado também não identifica resistências por parte dos colaboradores.

A empresa C conseguiu dar um embasamento para a contradição percebida. Justifica que, mesmo com todas as mudanças que ocorrem, a cultura organizacional que estimula o

aprimoramento contínuo favorece essa postura e que, ao contrário, há resistência quando não são ofertadas ações:

Na verdade, a gente aqui não sofre muito com relação a isso, por incrível que pareça. A resistência é o contrário, por exemplo quando a gente diz ‘a área não tem orçamento para fazer treinamento formal’, eles já ficam ‘como é que eu vou fazer para me desenvolver?’ E a gente tem incentivado os funcionários no quesito protagonismo. Do próprio funcionário buscar o autodesenvolvimento. Existem modalidades de ações informais que o funcionário pode buscar, ações presenciais de zero custo. Então resistência para fazer treinamento não é comum, pelo menos eu não lembro de ter vivenciado, e nem de gestor. Muito pelo contrário, eles já querem fazer várias ações, e a gente orienta que não, porque senão não consegue sair para realizar o treinamento. Porque para eles é uma obrigação que eles façam pelo menos um treinamento ao longo do ano (C., E.C).

Importante ressaltar que as atividades de treinamento que aqui se menciona têm a ver com um processo que pode começar com a exposição da pessoa à ação, mas que continua com a mudança da performance no trabalho. Quando não há alinhamento estratégico das ações, como ocorre com a maioria das empresas da amostra, é muito provável a ocorrência de resistência a mudanças, já que pode não fazer sentido às pessoas um determinado conteúdo apresentado. A dissonância se justifica talvez pelo entendimento da abrangência do treinamento ou talvez por um mecanismo de defesa em reconhecer essas resistências por parte dos próprios entrevistados, já que todos são responsáveis diretos pelas ações desenvolvidas⁴.

4.4.4 Oferta de treinamentos das consultorias locais

Uma tendência apontada na pesquisa da ABTD é o intenso crescimento no Brasil de fornecedores de soluções em treinamento e a consequente terceirização deste serviço por muitas empresas. Assim, dentro da categoria percepção, agrupou-se este subitem pelo facto de um dos objetivos deste estudo ser verificar como as empresas trabalham com consultorias em educação no mercado local e como avaliam as soluções oferecidas.

⁴ Sobre isso, uma importante ressalva precisa ser feita: notou-se durante as entrevistas que os participantes foram levados a uma reflexão da condução de suas tarefas, e em certas perguntas que os levavam a falar de certas deficiências na condução do processo, acabavam relatando coisas que ainda não existiam de facto ou que estavam mais no nível de idealização. Respondendo a outras perguntas ou quando o entrevistador ia a fundo para investigar a resposta, acabavam caindo em contradição. A metodologia adotada por esse estudo, permitiu identificar tais dissonâncias.

O primeiro resultado foi que todas utilizam serviços de consultorias em T&D. Na empresa A, a experiência mais recente ocorreu com um trabalho que durou cerca de um ano, no qual fizeram uma revisão de diversos processos de gestão e não somente de treinamentos.

A empresa B contrata consultores locais para trabalharem na universidade corporativa com treinamentos com foco comportamental para a liderança e que, em suas avaliações, atendem bem suas necessidades. Para a alta gerência, contratam empresas de outras cidades.

A E.C afirma que fazem muito mais uso da mão de obra interna para a instrução de cursos técnicos ou contatam direto o fornecedor das máquinas, e que recorrem às escolas de capacitação técnica no mercado em último caso. Quanto a treinamentos comportamentais, diz ter poucos fornecedores para esse tipo de ação. Citou apenas duas consultorias locais, mas que, da mesma forma, apenas se houver uma demanda que avaliam como significativa. As premissas para a contratação de consultores são conhecer a realidade do negócio da empresa, o custo-benefício e a capacidade técnica do fornecedor. A entrevistada afirma que a preferência de contratação de consultores é pelo mercado local, já que isso também está embasado em um valor da empresa:

Tem um valor nosso que é ‘cuidar do nosso planeta’, e é cuidar também de tudo que está ao nosso redor. Então é saudável para o nosso mercado também que a gente valorize os fornecedores locais, que a gente valorize a mão de obra local, então tem isso muito forte. Desde que eles tenham qualificação para isso (C., E.C).

A E.D também contrata consultores, mais especificamente, um consultor para determinados eventos.

Quanto à avaliação do mercado local, há algumas similaridades entre os resultados: percebem que muitos consultores locais se vendem facilmente, mas dificilmente entregam o que prometeu; avaliam que é difícil encontrar consultorias de referência na cidade e que atendam suas necessidades, as quais consideram bem específicas; para treinamentos comportamentais percebem o mercado carente e limitado em termos de oferta.

4.4.5 Desafios do setor

Agrupou-se nesta subcategoria as principais dificuldades e desafios internos relatados pelos entrevistados, tendo em vista a forma de atuação de cada uma das empresas.

Por atuar com o modelo de gestão descrito no item 4.1.2, a Empresa B relata que uma atual dificuldade é o quadro reduzido de profissionais do setor, conforme já se mencionou anteriormente. Com um número reduzido de facilitadores há a dificuldade de deslocamento dos mesmos por toda a região que atuam, fazendo com que treinamentos de reciclagem aconteçam em prazos muito extensos. Outrossim, vê a implantação do EAD como um desafio a ser considerado.

Para a Empresa C, o modelo de facilitação interna parece funcionar bem, porém o maior desafio dos profissionais da área é também o grande volume de pessoas da empresa, que dificulta a gestão especialmente por abordarem o desenvolvimento de habilidades de forma individual, além da já discutida dificuldade de mensurar e avaliar o retorno produtivo.

A Empresa D, embora com um quantitativo inferior de colaboradores se comprado à Empresa C, acredita que a maior dificuldade da área é monitorar de perto cada colaborador:

A maior dificuldade é a distância dos colaboradores. A gente tem uma dificuldade enorme de atingir todos e a dificuldade de um acompanhamento mais próximo desses colaboradores, porque muitos treinamentos ficam nas mãos dos supervisores e a gente não consegue medir a qualidade desses treinamentos (L., E.D).

Além disso, o participante informou que um outro desafio é desmistificar, junto aos diretores, a noção de que treinamentos só geram gastos, pois percebe uma certa resistência por parte deles:

Uma dificuldade muito grande e que vai aumentar agora em 2016. Então a previsão de investimento em treinamento das empresas já reduziu bastante em função da tão falada crise (...). Então o meu trabalho é tentar desenvolver isso. Por exemplo: com relação à plataforma que a gente está contratando – já é a terceira. Por que que as anteriores foram excluídas? Exatamente por causa dessa visão do baixo custo. Mas é um baixo custo que não gera retorno, então, foi preciso ‘bater na trave’

duas vezes para chegar exatamente numa plataforma ideal para se trabalhar. Essa foi uma das plataformas que eu indiquei para que a empresa começasse a trabalhar e só agora na terceira tentativa que a gente vai partir para trabalhar com ela. A gente já identificou uma quarta plataforma muito boa, com um custo muito mais elevado, mas que é uma plataforma que atende tanto a parte de comunicação interna endomarketing, quanto a de treinamento. Ou seja, uma plataforma que tem mais valor agregado do que a atual que a gente vai adquirir, mas partindo para essa já está de bom tamanho. A gente já conseguiu vencer uma barreira do processo (L., E.D).

Para a empresa A, o grande desafio do setor é lidar com pessoas:

Então ter essa coragem é fundamental para fazer a coisa dar certo ou não. Essa é um pouco da essência da gente, a gente é uma empresa pequena, mas a gente sempre teve vontade de fazer diferente, a gente nunca se acomodou, e a gente sabe que o nosso maior capital é gente. É com quem a gente consegue contar, mas não é fácil lidar com pessoas. (...). É isso. A gente é uma empresa pequena, mas que pensa fora do contexto (G., E.A).

Os resultados das empresas fazem face à cultura organizacional de cada uma delas e os diferentes desafios apresentados também refletem essa medida. Considerando a discussão outrora realizada sobre a abordagem da aprendizagem organizacional adotada, entende-se que o fenômeno da aprendizagem como fruto de uma construção social é transformado em ações voltadas aos objetivos das organizações. Dessa maneira, se pensarmos nos critérios que definem a existência de aprendizagem organizacional discutidos por Snyder e Cummings (1998 *cit. in* Steil, 2006) arrisca-se dizer que nenhuma das empresas da pesquisa mostrou enquadrar-se em todos eles. Relembrando, para os autores, a aprendizagem é organizacional quando é realizada para alcançar propósitos organizacionais, compartilhada entre os membros da organização e quando os resultados da aprendizagem são incorporados em sistemas, estrutura e cultura. Tendo por base a falta de delineamento estratégico presente em todas elas, a carência de sistematização das etapas de treinamento, a inexistência de mecanismos internos e processos que permitam a acumulação e distribuição de informações relevantes, a ausência de ambientes que dão suporte à transferência e a incipiente incorporação dos resultados em sistemas organizacionais, dos dados, lê-se que transformar o conhecimento individual em conhecimento organizacional é um desafio para todas elas. Finaliza-se, assim, esta secção, aprendendo com o pensamento trazido pelos participantes: o desafio de treinar e desenvolver pessoas requer dedicação, paciência, coragem e resiliência, e ter a consciência de suas limitações é o primeiro passo rumo ao crescimento estratégico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de transformação do mundo atual exige do mercado, empresas e pessoas respostas cada vez mais rápidas, criativas e contínuas. O estímulo à criação de um ambiente organizacional voltado e motivado para o aprendizado contínuo é condição *sine qua non* para a garantia de uma posição de relevância e competitividade no mercado globalizado.

A necessidade de conhecimento e aquisição de novas competências é um denominador comum e aprender é fundamental para o sucesso de todas as organizações, isto é, a sobrevivência tanto profissional quanto organizacional depende cada vez mais da capacidade de absorver o novo e elaborar respostas adaptativas às mudanças e isso exige de todos, na aquisição e na atualização de conhecimentos, uma dinâmica cada vez mais versátil, flexível, acelerada e em bases contínuas (Fleury e Fischer, 1998).

Diante desse cenário que exige permanente aprendizado e coloca a educação como fator preponderante do processo de modernização organizacional e desenvolvimento individual, esse trabalho partiu do objetivo de identificar como as ações de treinamento e desenvolvimento são percebidas, compreendidas e sistematizadas nas organizações da cidade de São Luís do Maranhão, e sobre seus contributos faz-se agora uma síntese.

A amostra compôs-se de quatro empresas que, dado a pluralidade e diferenças de setores, tamanho e segmento entre elas, permitiu a obtenção de evidências que tratam de semelhanças e divergências consideráveis para análise do manejo das atividades em treinamento e desenvolvimento. Faz-se a ressalva de que, à exceção da empresa C que é uma multinacional brasileira, todas as demais são de empreendedores locais, e sobre elas, tem-se o panorama que se segue.

A empresa A, como uma empresa de pequeno porte, mostrou-se bastante ciente quanto à relevância do papel da educação para o alcance de seus objetivos. Embora com limitações evidentes dado sua condição e não dispor de uma área de T&D específica, as sócias entrevistadas parecem fazer a gestão do conhecimento de forma diferenciada e proativa. Sua administração visa a mudança contínua de comportamentos favoráveis à obtenção de vantagem competitiva no mercado local.

A empresa B é uma das maiores varejistas da cidade e vem expandindo seu negócio em outros estados do Brasil. Dado o grande número de colaboradores que possuem, dispõem de um setor de treinamento pequeno, mas estruturado com importantes ações de desenvolvimento atuantes na companhia. O T&D que realizam, porém, tem caráter muito mais reativo do que estratégico, ou seja, realizam atividades relevantes ao negócio, porém rotineiras, pouco sistematizadas e de baixo alinhamento estratégico. Seu diferencial é o desenvolvimento de líderes, entendido como o grande objetivo dos Recursos Humanos.

Acredita-se que a empresa C por se tratar de uma multinacional com uma sólida cultura de autodesenvolvimento, destacou-se entre as demais, apresentou resultados bastante interessantes e demonstrou maior atualização com a linguagem e tendências da área de educação corporativa, tais como: o uso de sistemas e metodologias recentes, a existência de inúmeros programas corporativos para desenvolvimento de pessoas, a posição das ações buscando alinhamento aos valores estratégicos da companhia, e o entendimento de disseminar a essência do “fazer T&D” como subsídio da cultura organizacional. Ainda assim, trouxe evidências de fragilidade quanto à sistematização das etapas, visto o grande volume de soluções de treinamento oferecidas e seu quantitativo de colaboradores.

Por fim, a empresa D, dentre todas, foi a que mais pareceu distante dos preceitos da realização de um sistema de T&D estratégico. A começar pela notória falta de suporte da alta gestão da empresa para o desenrolar de ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, a empresa aparenta conduzir ações nem estratégicas e nem reativas, ou seja, demonstrou realizar atividades de treinamento apenas para “cumprir tabela”, nem em resposta a demandas organizacionais urgentes e muito menos pautadas em um levantamento prévio de necessidades e alinhamento aos objetivos estratégicos. As ações acontecem quando da atualização de rotinas e produtos apenas para a área de vendas da empresa, e não oferece nenhum outro tipo de ação de desenvolvimento para colaboradores dos outros setores. Contudo, há interesse por parte do gestor em inovar a forma de condução da área, que acredita ser um desafio importante para a organização.

O estudo empírico realizado permitiu alcançar a curiosidade inicial de investigação, traçar comparativos com a literatura da área e corroborar para as reflexões sobre o desenvolvimento da área de T&D e seu uso como estratégia corporativa. O objetivo geral do estudo revela, assim, ter se cumprido bem.

Por se tratar de um estudo de caso e dado o caráter exploratório da pesquisa, acredita-se que a amostra permitiu dar subsídios para os itens de estudo, porém reconhece-se que para apreender um panorama mais abrangente, seria necessário dispor de uma maior amostra e de outros recursos metodológicos. Entende-se que o maior contributo foi reconhecer semelhanças quanto à utilização das etapas e metodologias nas empresas, suas fragilidades e, principalmente, a percepção e atuação dos profissionais do setor.

A pesquisa recorreu ao método da análise de conteúdo para o alcance dos objetivos, e os dados obtidos a partir das entrevistas foram enquadrados em 5 (cinco) categorias de análise e 19 (dezenove) subcategorias, sobre as quais faz-se a seguir um paralelo entre os resultados obtidos em cada uma delas e os objetivos de pesquisa traçados.

Quanto ao objetivo de averiguar como as empresas locais tem utilizado as ações de T&D, a categoria de análise “Utilização do T&D”, agrupou informações acerca da forma como as atividades são geridas, executadas, planejadas e avaliadas. Sobre a frequência e público-alvo da oferta, todas as empresas relataram manter uma certa regularidade para a realização de treinamentos, e a maioria oferece para todos os colaboradores da empresa. É dado ênfase, porém, no desenvolvimento de líderes.

Quanto ao enfoque dado aos treinamentos, viu-se que a predominância na oferta de treinamentos técnicos em todas as empresas. A capacitação de competências comportamentais acontece de forma mais reativa, ou são atribuições dos gestores diretos dos colaboradores ou ainda não acontecem. Apenas as empresas que possuem um setor de T&D estruturado (E.B e E.C) indicaram realizar planejamento anual das atividades, as demais o fazem conforme suas demandas. Sobre as etapas de levantamento de necessidades e avaliação de treinamento, nenhuma das empresas mostrou desempenhar, e algumas utilizam subsídios de outras avaliações que acontecem na empresa para planejarem as atividades. Ainda sobre a avaliação de treinamento, é relevante ressaltar que todos os entrevistados reconhecem a validade dessa etapa e alguns apontaram um movimento atual de busca de alternativas para sanar tal ausência.

Constatou-se que a quantidade de profissionais de T&D em relação à quantidade de colaboradores está bem além da média brasileira apontada pela ABTD. Esse retrato repercute na condução das atividades nas organizações, acarretando dificuldades para elas

e outros desafios para o setor. Percebeu-se muito esforço em fazer cumprir rotinas e manter agendas, contudo as ações realizadas pelos profissionais são mais reativas e pouco estratégicas.

O objetivo de levantar as diferentes ferramentas de desenvolvimento de pessoas utilizadas na educação corporativa pode ser alcançado com os dados presentes na categoria intitulada “Metodologias e tendências na educação corporativa”, que buscou abordar os métodos e programas de treinamento mais frequentes na amostra. Treinamentos formais utilizando o método tradicional em sala de aula foi predominante. Existe preferência em associar treinamentos formais à prática do trabalho, recorrendo à metodologia do treinamento em serviço, o qual se dá em campo, através do desempenho das atividades e do auxílio de chefes e colegas. Por ser uma metodologia informal, nota-se que a falta de padronização e envolvimento das lideranças pode trazer falhas na comunicação e consequentes erros no trabalho. Ainda assim, traz-se o conceito da metodologia 70:20:10, a qual evidencia formas de aprendizagem *on the job* como mais eficazes do que métodos tradicionais.

Quanto às tendências atuais na educação corporativa, verificou-se um grande interesse na utilização de recursos tecnológicos, porém ou não há oferta dos mesmos ou, quando há, são subaproveitados. Apenas a empresa multinacional da amostra demonstrou possuir amparo tecnológico à área de treinamento com o uso de sistemas de gestão das atividades e uma plataforma estruturada de cursos. Uma outra tendência identificada foi a presença de universidades corporativas em três das empresas da amostra. Contudo, observou-se diferentes interpretações quanto ao seu conceito e uso: uma empresa entende universidade corporativa como uma plataforma de cursos *on-line*, outra como uma escola para formação de competências de liderança e outra como um conceito amplo, que abarca todas as iniciativas de treinamento da empresa.

A identificação de programas educacionais foi também um item de análise os quais se mostraram presentes apenas nas empresas com setor de treinamento estruturado, auxiliando o planejamento e norteando as ações de capacitação.

Quanto ao objetivo de investigar o entendimento dos gestores das organizações acerca das ações de T&D como estratégia corporativa, avaliou-se o alinhamento das ações às

estratégias das empresas. Este se revelou fragilizado ou inexistente na maioria delas, à exceção, novamente, da empresa multinacional que conseguiu dar indícios de alinhamento de suas ações com alguns valores estratégicos da organização.

Uma avaliação que se faz da atuação dos profissionais das empresas desse estudo é, justamente, quanto ao direcionamento estratégico das atividades. Em todas as entrevistas, verificou-se que as ações são meramente executadas, isto é, muitas acontecem apenas para cumprir uma agenda fixa ou são pensadas “de última hora”, como se diz popularmente. Embora os profissionais da área tenham se esforçado em executar diversas ações e cumprir com muitos planejamentos, as ações parecem não estar conectadas às estratégias das organizações. Aliás, conquanto a maioria tenha afirmado haver conexão entre os objetivos das empresas e os treinamentos oferecidos, nenhum dos participantes soube expressar com clareza as atuais estratégias organizacionais e as contribuições das ações de T&D desenvolvidas. Mais ainda, a ausência de critérios para avaliar a eficácia das atividades resulta em um ciclo onde só se executa sem se pensar o porquê. Tal desalinhamento pode levar a ineficiência da área e, conseqüentemente, à percepção negativa por parte dos colaboradores.

Esses achados combinam com Campos, et al. (2004) quando dizem que o treinamento está sendo feito muito mais como uma atividade comum às rotinas de RH do que como parte do planejamento estratégico em prol do desenvolvimento organizacional. Isso se deve ao desconhecimento da amplitude deste campo de estudo e, por conseguinte dos benefícios que o mesmo pode acarretar para a organização e para os colaboradores, dentro de uma visão menos isolada e mais sistêmica de treinamento.

Sobre o propósito de avaliar o uso estratégico das ações de T&D e seus efeitos na produtividade, apreendeu-se informações sobre o suporte dado pelo ambiente à transferência de aprendizagem. Aqui, encontrou-se divergências significativas entre cada uma das empresas: na organização A, há um forte envolvimento das proprietárias para estimular uma cultura de aprendizagem; na empresa B, há o apoio da alta gestão, porém a sobrecarga de tarefas nos diferentes setores da empresa faz com que certos líderes não dê o suporte necessário; na empresa C, existe uma forte cultura de incentivo ao autodesenvolvimento; e na companhia D, há pouco suporte à transferência.

Um outro indicador importante a ser considerado para este objetivo foi o investimento em T&D. Buscou-se verificar como se dá o planejamento, gestão e suporte financeiro das atividades. Os resultados mostram haver relação positiva ao item suporte à transferência, pois no comparativo realizado aquelas que tem maior suporte organizacional revelam ter investimentos condizentes à cultura organizacional cultivada.

Mais ainda, outras variáveis pertencentes à categoria “Percepção do T&D” também abrangeram dados significativos para cumprir o objetivo referido. Por exemplo, quanto à percepção dos ganhos de produtividade e resultados financeiros com as ações de treinamento realizadas, constatou-se que as empresas reconhecem a validade e importância das mesmas, conseguem relatar ganhos pontuais, entretanto não fazem relação direta entre a ação e o ganho esperado, possivelmente por não existirem ferramentas de avaliação de eficácia.

Um dado curioso quanto à percepção das ações de treinamento, diz respeito à identificação e tratamento das resistências. Todas as empresas da amostra não enxergam resistências por parte dos colaboradores. Acredita-se, contudo, que isso se deve à compreensão de treinamento apenas como a execução da ação formal, quando este estudo mostrou que a aprendizagem pós-treinamento e a mudança de comportamento são também frutos das ações de T&D, sendo natural o surgimento de resistências. Pensa-se também que estes resultados podem ter reflexo numa postura de defesa dos próprios entrevistados, responsáveis diretos pelas ações.

Por último, no que concerne ao objetivo de verificar a percepção das empresas quanto às soluções em T&D oferecidas por consultores externos locais, constatou-se que todas as empresas da amostra disseram utilizar consultores em T&D locais e avaliaram as entregas como ineficientes em alguns casos e o mercado ainda pouco aquecido para a oferta de soluções comportamentais e técnicas, dado as demandas específicas das empresas.

Supõe-se que, muitas das fragilidades estratégicas encontradas nesse estudo têm relação com a maturação da área de T&D no Brasil e, especialmente, na cidade palco de investigação, visto que é a capital de um dos estados mais carentes do país em termos de desenvolvimento educacional, e, obviamente isso deve trazer reflexos para a condução de ações de educação nas empresas. Dado o desenvolvimento tardio da área no Brasil,

importou-se muito da experiência estrangeira e, como aponta Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), o desafio da área no país talvez seja muito maior do que em nações desenvolvidas, já que grande parte da mão de obra disponível no mercado de trabalho apresenta baixo nível de escolaridade ou nenhuma escolarização.

Temos *gaps* educacionais importantes que precisam ser rapidamente tratados. Grande parte dessa responsabilidade é do poder público, mas acredita-se que a iniciativa privada também pode contribuir através de programas que ofereçam à comunidade capacitação profissional e investimento em educação, buscando reduzir o analfabetismo funcional e preparar as gerações futuras para melhor desempenho no trabalho. É uma medida que garante sustentabilidade ao mercado local e certamente trará retorno para toda a conjuntura social.

O conhecimento é a chave para abertura dos mundos atual e futuro e somente os profissionais capacitados são capazes de difundi-lo (Fleury e Fischer, 1998). Para as empresas, exige-se o compromisso em formar profissionais preparados para o mercado e para responder às transformações vigentes. Para os indivíduos, demanda-se a responsabilidade por seu autodesenvolvimento. Assim, é primordial considerar o papel dos profissionais de T&D e dos gestores. Os primeiros devem deter constante atualização para identificar as inovações metodológicas e suas aplicações frente às demandas organizacionais, e cabe aos segundos perceberem, compreenderem e atenderem a tais demandas com atitudes proativas e foco no negócio. A existência de uma atuação estratégica de T&D depende também da maneira que os profissionais percebem e trabalham as atividades da área.

O processo de aprender ocorre naturalmente no ambiente de trabalho, seja formal ou informalmente, mas o desafio para as organizações e em especial para a área de T&D é como transformar o conhecimento em vantagem competitiva. As organizações de sucesso são aquelas que conseguem proporcionar a assimilação das habilidades de inovar, adaptar-se às mudanças e aproveitar as oportunidades. Para isso devem revisar seus modelos organizacionais e práticas gerenciais em conformidade com o cenário do mundo atual, se apropriar de uma visão sistêmica e fazer do aprender a aprender um exercício contínuo.

BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G. *Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. (1999) Tese de doutorado em Psicologia (não publicada) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília-DF.

ABBAD, G.; BORGES-ANDRADE, J.E. (2014) Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2ed, pp. 244-284.

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. (2006) Contexto de trabalho, desempenho e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, pp. 231-254.

ABBAD, G. et al. (2006a) Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed. pp. 395-421.

ABBAD, G; et al. (2006b) Planejamento instrucional em TD&E In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, 2006. pp. 289-321.

ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. (2013) O retrato do treinamento no Brasil. *Revista T&D Inteligência Corporativa*. 181ed. pp. 1-12.

ALLEN, M. (2002) *The corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program*. New York, Amacom.

ANDREWS, K. R. (1997) The concept of corporate strategy. In: FOSS, N. J. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. New York, Oxford University Press. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt->

[PT&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=the+concept+of+corporate+strategy&ots=g66Do43T86&sig=Hy-0K3pulez-iX6BqJxtTyK1aIU#v=onepage&q=the%20concept%20of%20corporate%20strategy&f=false](http://www.pedagogia.com.br/pt&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=the+concept+of+corporate+strategy&ots=g66Do43T86&sig=Hy-0K3pulez-iX6BqJxtTyK1aIU#v=onepage&q=the%20concept%20of%20corporate%20strategy&f=false) [consultado em 09 de março de 2016].

BASTOS, A. V. B. (1991) O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. *Revista de Administração*, São Paulo, 26(4), out./nov, pp. 87-102.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. (2003) *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Thomson.

BORGES-ANDRADE, J. E. (2014) Competência técnica e política do profissional de TD&E. In: ZANELLI, J.C., BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 2ed, Porto Alegre, Artmed, pp. 177-195.

BORGES-ANDRADE, J. E.; OLIVEIRA-CASTRO, A. G. (1996) e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), abr-jun, p. 112-125.

BRASIL. (2008) Lei 11.788/2008 de 25 de setembro de 2008 (Lei do estágio). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111788.htm [consultado em: 09 de março 2016].

BRASIL. (2000) Lei nº 10.097/2000 (Lei da aprendizagem profissional). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10097.htm [consultado em: 09 de março de 2016].

BRICCHI, F. M. (1998). Como escolher o melhor treinamento. *T&D - Treinamento e Desenvolvimento*, 67(6), pp 20-21.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. (2002) Desenvolvimento histórico no RH no Brasil e no mundo. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (Orgs.). *Manual de gestão de pessoas e equipe: estratégias e tendências*. São Paulo, Gente, pp. 59-84.

CAMPOS, K. C. et al. (2004) Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, (17)3, pp. 435-446.

CASTRO, M. N. M.; FERREIRA, L. D. V. TD&E a distância: múltiplas mídias e clientelas. (2006) In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed. pp. 322-339.

CHIAVENATO, I. (2004) *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ed. Rio de Janeiro, Elsevier.

COULSON-THOMAS, C. (2000) Developing a corporate learning strategy. *Industrial and Commercial Training*, (32)3, pp. 84-88.

DRUCKER, P. (1994) The theory of business. *Harvard Business Review*, set./out, pp. 95-104.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (1998) Gestão de Pessoas – os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. *Revista de Administração*. 33(2), abr-jun, pp. 90-94.

FONTES, L. B. (1977) *Manual de treinamento na empresa moderna*. São Paulo, Atlas.

FREITAS, I. A. (2005). A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir impacto de treinamento? *Anais do XXIX Enanpad &– Encontro Nacional de Pesquisa em Administração*. Brasília/DF, Brasil. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2005/GPR/2005_GPR_A1054.pdf [consultado em 14 de novembro de 2015].

FREITAS, I. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2004) Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. 44(3), jul/set, pp. 44-56.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. (2006) Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, pp. 97-113.

GALVÃO, M. (2006) O ser humano como ser que aprende: o treinamento comportamental. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp. 44-56.

GIL, A. C. (2010) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo, Atlas.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015) Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=211130&idtema=16&search=||s%EDntese-das-informa%E7%F5es> [consultado em 14 de janeiro de 2016].

KRAUSZ, R. (2007) *Coaching executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel.

LACERDA, E.; ABBAD, G. (2003) Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *RAC – Revista de Administração Científica*. 7(4) out./dez., pp. 77-96.

LEITÃO, J. S. S. (1996) Clima organizacional na transferência de treinamento. *Revista de Administração*. v. 31, n. 3, jul-set, p. 53-62.

LOBOS, J. A. (1985) *Administração de recursos humanos*. São Paulo, Atlas.

LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S.; BASTOS, A. V. B. (2006) Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, 2006. pp. 114-136.

LOURES, R. C. R. (2006) Evolução do T&D e aprendizagem nas empresas. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp.134-147.

MACIAN, L. M. (1987). *Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo, EPU.

MAGALHÃES, M. L.; BORGES-ANDRADE, J. E. (2001) Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos em Psicologia*. 6(1), pp. 33-50.

MARIOTTI, H.; ZAUHY, C. (2013) *A aprendizagem informal e o conceito 70:20:10*. Disponível em: <http://humbertomariotti.com.br/artigos.asp> [consultado em 07 de outubro de 2015].

MARRAS, J. P. (2000) *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3ed. São Paulo, Futura.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. (2009) Levantamento de necessidades de treinamento: reflexões atuais. *Análise*. 20(2), jul./dez., pp. 50-64.

MINAYO, M. C. S. (Org). (1994) *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis-RJ, Vozes.

MOREIRA, B. L. (2006) T&D como facilitador das mudanças organizacionais: inovação e empreendedorismo. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp.230-240.

MOTTA P. R. (2001) *Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar*. 5ed. Rio de Janeiro, Qualitymark.

MOURÃO, L.; MARINS, J. (2010). Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas? *Paideia*. 20(46), mai-ago, pp. 187-196.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997) *Criação do Conhecimento na Empresa*. São Paulo, Campus.

OLIVEIRA, L. (2004) A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*. 10(4), jul-ago, pp. 2-23. Disponível em:

<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/41883/26496> [consultado em 20 de setembro de 2015].

OLIVEIRA, M. (2006). Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp. 32-43.

PACHECO, L. et al. (2009) *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. 2 ed, Rio de Janeiro, FGV.

PILATI, R. (2006) História e importância de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, 2006. pp. 177-195.

RABELO, F. M.; BRESCIANI FILHO, E.; OLIVEIRA, L.A.B. (1995) Treinamento e gestão da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), mai/jun, pp. 13-19.

REGO, Armênio. (2007) *Coaching para executivos*. Lisboa, Escolar Editora.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. (2001) The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 471-499.

SENGE, P. (1998) *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende*. São Paulo, Best Seller.

SILVA, A. L. G.; MOURA, J. A.; ZANELLI, J.C. (2005) O valor estratégico do treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) para a formação de competências. *Psicologia: Organização e Trabalho*, 5(2), pp. 229-234.

STEIL, A. V. (2006) *Competências e aprendizagem organizacional: como planejar programas de capacitação para que a competências individuais auxiliem a organização a aprender*. Florianópolis, Instituto Stela.

TAYLOR, F. W. (1990) *Princípios de Administração Científica*. 8ed. São Paulo, Atlas. Disponível em: <https://cesarmangolin.files.wordpress.com/2010/02/taylor-principios-de-administracao-cientifica.pdf> [consultado em 09 de março de 2016].

TSAI, W-C.; TAI, W-T.; (2003) Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation. *Personnel Review*, 32, pp. 151-163.

VARGAS, M. R. M. (1996) Treinamento e Desenvolvimento: reflexões sobre seus métodos. *Revista de Administração*. São Paulo, 31(2), abr./jun, pp. 126-136.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. (2006) Bases conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas*. Porto Alegre, Artmed, pp. 137-158.

VASCONCELOS, J. E. (1999) A importância da área de treinamento dentro das empresas. *Rhevisão*. (7), mar-abr.

VILHENA, J. B.; JUNQUEIRA, L. A. (2006) Marketing de treinamento In: BOOG, G.; BOOG, M. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias*. São Paulo, Pearson Prentice Hall, pp. 69-81.

WICK, C.; POLLOCK, R.; JEFFERSON, A. (2015) *The six disciplines of breakthrough learning: how to turn training and development into business results*. 3ed. New Jersey, ATD Press.

YIN, R. K. (2009) *Case study research: design and methods*. 4ed. California, Thousand Oaks.

ZACCARELLI, S. B. (1996) *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo, Zarco.

ANEXOS

ANEXO A

CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA

UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS DE SOCIAIS
CURSO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

São Luís, ___ de _____ de 20__.

A
Empresa X

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio formalizar o convite para participação desta empresa na pesquisa acadêmica a qual estou conduzindo para a conclusão do curso de mestrado em Ciências Empresariais da UFP – Universidade Fernando Pessoa (Porto-Portugal)

O estudo, previamente intitulado de **“As ações de Treinamento e Desenvolvimento como soluções corporativas: um estudo nas organizações de São Luís-MA”**, está sendo orientado pela Prof^a. Dra. Teresa Maria Leal de Assunção Martinho Toldy, e tem como objetivo principal identificar como as ações de T&D são trabalhadas, percebidas e sistematizadas nas organizações. Dessa forma, o levantamento de dados será por meio de entrevistas com dirigentes e/ou funcionários que desempenham funções voltadas à coordenação da área de Treinamento e Desenvolvimento, e, se possível for, análise de documentos relacionados à área.

Tendo em vista informações preliminares de organizações na cidade de São Luís-MA que possuem a área de T&D estruturada, constatou-se que esta empresa atende aos requisitos para a realização da pesquisa, considerando a relevância que possui no cenário local.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, bem como o nome da empresa, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no estudo, preservando assim seus interesses e o respeito a padrões éticos. Ao seu término, a referida dissertação de mestrado estará disponível para a sua apreciação e consulta.

Grata pela colaboração.

Yram de Olinda Neves Miranda
Cód. UFP 30697

De acordo,

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dados sócio-demográficos entrevistado/empresa:

Segmento de atuação:

Quantidade de Colaboradores:

Tempo de atuação na cidade:

Quantidade de pessoas atuantes na condução da área:

Perfil da equipe (Formação/Experiência):

Cargo Exercido - Entrevistado:

Tempo de empresa - Entrevistado:

Funcionamento do setor

- 1) Quais tipos de ações de TD&E a empresa oferece aos colaboradores?
- 2) Como são planejadas e desenvolvidas? São realizadas avaliações pré e pós treinamento?
- 3) Para quem são oferecidos os programas de treinamento e com qual frequência?
- 4) Quais as metodologias mais frequentemente utilizadas?
- 5) Existem programas corporativos ou UCs atuantes? Se sim, como contribuem para o ganho de produtividade?
- 6) Utilizam recursos tecnológicos? Justifique as vantagens e desvantagens dessa ferramenta.
- 7) Quanto ao investimento financeiro, como você avalia a utilização dos recursos destinados à área?

Compreensão e percepção sobre TD&E

- 8) Qual a sua opinião sobre as vantagens das ações realizadas pela empresa? Quais são os ganhos financeiros e produtivos percebidos?
- 9) Você acredita que as ações realizadas estão cumprindo o seu papel? Justifique.
- 10) Na sua percepção, os treinamentos realizados estão alinhados ao Planejamento Estratégico da empresa? Se sim, quais as evidências? Se não, a que se deve isso?
- 11) Como administra as resistências encontradas?
- 12) Qual a sua percepção sobre as ofertas das consultorias locais de TD&E? Na sua opinião, o que ainda não existe no mercado de treinamentos de São Luís?
- 13) Como você contribui para o desenvolvimento das atividades?

ANEXO C

TABELA DE REGISTRO DE DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

Caracterização sócio-demográfica da empresa e do entrevistado	
Empresa	Segmento Abrangência de atuação Quantidade aproximada de colaboradores
Entrevistado	Cargo exercido Tempo de empresa
Setor de T&D	Quantidade de pessoas atuantes Perfil da equipe

ANEXO D

GRELHA – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Análise de Conteúdo		
Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Utilização do T&D	Quantitativo de profissionais	Quantidade adequada à demanda Quantidade insuficiente
	Gestão e execução das atividades	Gestão pelo RH Execução pelo RH Execução por terceiros
	Frequência da oferta	Oferecidas com regularidade Oferecidas eventualmente Não são oferecidas
	Público-alvo	Líderes Colaboradores em geral Líderes e colaboradores
	Enfoque dado aos treinamentos	Foco técnico Foco comportamental
	Levantamento de necessidades e planejamento das atividades	Sempre realizado Realizado com pouca frequência ou subutilizado Nunca é realizado
	Avaliação das ações	Sempre realizada Realizada com pouca frequência ou subutilizada Nunca é realizada Metodologias de avaliação
Metodologias e tendências na educação corporativa	Tipos de treinamento	Método formal A relevância da prática Outros métodos
	Uso de Tecnologias virtuais	Tipos de tecnologias utilizadas Tecnologias inexistentes
	Presença de Universidades Corporativas (UCs)	Conceitos de Ucs Funcionamento das Ucs Inexistentes
	Programas educacionais existentes	Tipos de programas Inexistentes

Valorização do T&D	Alinhamento estratégico	Ações planejadas conforme planejamento estratégico Ações pouco estratégicas Nenhuma relação com a estratégia empresarial
	Suporte à transferência	Estímulo a gestores e equipes Pouco estímulo Nenhum estímulo
	Investimentos em T&D	Verba exclusiva ao uso área Verba levantada conforme necessidade Pouco ou nenhum investimento
Percepção sobre T&D	Resultados Financeiros	Ganhos financeiros evidentes Ganhos financeiros pouco evidentes Nenhum retorno financeiro
	Relação com a produtividade	Ganhos de produtividade evidentes Ganhos de produtividade pouco evidentes Mudanças de comportamentos perceptíveis Mudanças de comportamentos pouco perceptíveis
	Identificação e tratamento das resistências	Tipos de resistências percebidas Formas de administração Nenhuma resistência percebida
	Oferta de treinamentos das consultorias locais	Oferta atende demanda Poucas opções de oferta Ofertas não tem qualidade esperada
	Desafios do setor	Internos Externos Internos e Externos

ANEXO E

MATRIZES CONCEPTUAIS REFERENTES ÀS UNIDADES DE ANÁLISE

Categoria 1: Utilização do T&D

Sub-categoria

Quantitativo de profissionais

Unidade de Análise		
Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Pequeno	Quantidade insuficiente	<p>E.A - Nós fazemos tudo.</p> <p>E.B - Hoje o nosso quadro de facilitadores internos é pequeno, e aí como a gente atende, a matriz do treinamento é aqui, a gente atende todas as regionais, a gente vai precisar deslocar esse facilitador para ir em todas. Até ele cumprir essa agenda e a gente fazer a reciclagem anual, aí a gente ainda faz por semestre. A gente sente que precisa diminuir mais esse prazo.</p> <p>E.C - Nós somos hoje 5 pessoas. 6 com a Janaína. Cada um de nós atende, além das atividades administrativas, tem o atendimento a um PDI de um público específico. São duas pessoas para atender ferrovia que é o negócio com mais empregados, mais ou menos 3.000 empregados, a gente tem o Porto, e tem as áreas matriciais e de projetos que são áreas menores. E tem uma pessoa da equipe que atende esse povo.</p> <p>E.C - Coordenamos cerca de 6.000 a 7.000 mil pessoas. Como o negócio no MA é logística, o nosso processo que é de Parauebas até São Luís que é ferrovia e porto.</p>

		<p>E.D - A E.D é uma empresa gestora de várias empresas que atuam no mercado como correspondente bancário. Tem uma empresa que trabalha exclusivamente com o Banco do Brasil, que é dos nossos principais clientes. E tem outra empresa que trabalha com vários bancos, inclusive com o Banco do Brasil através da BV FINANCEIRA, que hoje é BANCO BV, foi adquirido pelo Banco do Brasil e hoje é um banco vinculado a essa instituição. Hoje nós temos em torno de 400 empregados, considerando empregados diretos e indiretos. Parte dos nossos colaboradores são autônomos, são prestadores de serviços da empresa. E a empresa trabalha basicamente nisso, no mercado financeiro, com correspondência bancária, vendendo toda a linha de produtos que os bancos disponibilizam para os correspondentes bancários. Todas elas trabalham com vários bancos.</p> <p>E.D - Uma pessoa fica responsável exclusivamente pela área de T&D e comunicação.</p>
--	--	--

Subcategoria

Gestão e execução das atividades

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
	<p>Gestão pelo RH</p> <p>Execução pelo RH</p> <p>Execução por terceiros</p>	<p>E.A - Nós fazemos tudo.</p> <p>E.C - Por uma questão de austeridade mesmo, de otimizar e de valorizar, um dos nossos valores aqui da empresa é valorizar quem faz a nossa empresa, isso é uma maneira de valorizar e de reconhecer o nosso talento interno. Então nós já temos quem é a relação dos instrutores por ação, e depois que o gestor mapeia o PDI, a gente da área de educação consolida a demanda, faz o planejamento de ofertas ao longo do ano e já diz quem são os instrutores. Então eles já ficam programados para participar das ações ao longo do ano.</p> <p>E.D - O RH faz todas essas ações. Hoje o RH é composto de cinco colaboradores. Desses cinco, dois são estagiários. Uma pessoa fica responsável exclusivamente pela área de T&D e comunicação, outra faz recrutamento e seleção e os estagiários trabalham com a parte administrativa do RH. Eles fazem todas as tarefas que o nosso terceirizado não realiza, porque a folha de pagamento, por exemplo, é terceirizada. Então nós fazemos aqui toda</p>

		<p>a parte administrativa que o terceirizado não consegue fazer, em função, inclusive, de algumas particularidades do negócio. Há algumas particularidades que o terceiro ficaria impedido de realizar.</p> <p>E.D - Todos os treinamentos são ministrados por colaboradores nossos ou por funcionários dos bancos que vêm até a empresa para ministrar esses treinamentos. Os treinamentos são através de vídeos e presenciais, com a orientação de um instrutor.</p> <p>E.D - Para todas as áreas os outros treinamentos são internos. A gente não contrata uma empresa para vir até nós. Com raras exceções nós inscrevemos um colaborador para um treinamento externo, em algumas situações, por exemplo: quando há necessidade de atualização de conhecimento por mudança de legislação, que não é do nosso domínio. Porque o que é do nosso domínio a gente faz internamente.</p> <p>E.D - O próprio colaborador que tem mais expertise no assunto, no tema, aí ele vai dar o treinamento.</p>
--	--	--

Subcategoria

Frequência da oferta

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
	Oferecidas com regularidade	<p>E.A - As reuniões são feitas todos os meses.</p> <p>E.A - Ah, tem uma nova ferramenta, a gente tem treinamento...</p> <p>E.A - A gente agora nesse período não está com aqueles treinamentos pontuais, mas a gente tem uma vez por mês essas atividades. Muito focado no comportamental.</p> <p>E.D - É sempre que muda um produto.</p> <p>E.D - Praticamente de dois em dois meses a gente tem que fazer alguma atualização. Com a plataforma vai melhorar para a gente no seguinte sentido: a gente publica um treinamento, por exemplo, sobre um produto de empréstimo consignado. Quando sair uma atualização do processo – como esse processo deve ser formalizado na</p>

		esteira do banco – a gente não vai mais precisar mudar o treinamento inteiro. A gente vai apenas colocar aquela atualização específica para que todos tomem conhecimento e coloque em prática.
--	--	--

Subcategoria

Público-alvo

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Líder	Líderes	E.A - Fazemos reunião de líderes .
Líderes		E.A - Quando a consultoria terminou, para que a gente não perdesse tudo que tinha ficado, que tinha sido realizado, surgiu uma ideia de a gente trabalhar os líderes .
Alta gerência	Colaboradores em geral	E.A - Existem setores que tem uma pessoa, e a única pessoa é o líder . Ai surgiu uma ideia de a gente fazer uma escala, sendo que todo mundo, uma vez seria líder . A gente fez uma escalinha e esse mês, foi fulano, cicrano e beltrano. Mês passado, já foi... então, assim, durante aquele mês, hoje nós tivemos reunião de manhã, a reunião de passagem, de prestação de contas, então durante esse mês assume uma turma. Essa turma é responsável em administrar a empresa junto com a gente, entendeu? Eles tem autonomia pra resolver um monte de coisas. Não só depende da gente, porque também cansa.
Todo mundo	Líderes e colaboradores	E.B - Geral. Desde a base até a alta gerência . Alta gerência a gente utiliza a parceria de técnicos com a FDC e SBPNE.
Cada público		E.B - A gente investe em treinamento também para psicólogas. Agora mesmo Marilia foi para São Paulo fez treinamento de novas ferramentas que a gente está buscando comportamentais. Tem treinamento para a formação da área, a gente busca, fazer com que elas participem. Investimos para que elas estejam o tempo todo produzindo coisas novas.
Cada público		

		<p>E.C - A gente tem ações específicas para estagiário também, para o líder e para todo mundo. O que que é isso? São ações de segurança, meio ambiente, melhoria contínua, que são ações que todos os empregados que independente do nível precisam fazer.</p> <p>E.C - Ações diferentes para cada público. Por exemplo, eu tenho o público técnico operacional, que são as pessoas com cargo de nível médio e técnico, são os mecânicos e eletromecânicos, maquinistas, oficiais. Essas pessoas tem ações específicas para cada função.</p> <p>E.C - Para cada público a gente tem ações diferentes. A gente tem para o operacional a trilha técnica. Para o especialista, a gente chama de mapa de desenvolvimento. Para os líderes, tem a trilha de gestão e liderança.</p> <p>E.D - Hoje as nossas atividades são restritas para treinamentos focados na área de vendas. Então nós realizamos workshops focados basicamente na área de vendas em todas as linhas de negócios que a empresa tem, por banco e por produto que o banco disponibiliza no mercado.</p>
--	--	---

Subcategoria

Enfoque dado aos treinamentos

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
<p>Comportamental</p> <p>Ações comportamentais</p>	<p>Foco técnico</p> <p>Foco comportamental</p>	<p>E.A - As reuniões são feitas todos os meses, hoje mesmo a gente fez, faz uma reunião, a gente passa... fiz uns slides, passei um vídeo... porque muita coisa que a gente pode resolver, não resolve com dinheiro, é mais comportamental. Então é muito isso que a gente tem que trabalhar.</p> <p>E.A - Eu fiz essa apresentação de uns slides que eu tinha tirado da internet. Falando sobre liderança, porque o que a gente não quer que aconteça “Ah eu sou líder, hoje eu vou mandar”. A gente trabalha eles para entender o que é ser líder. Às vezes você vem com um ego lá em cima que vai jogar todo o serviço... O que é ser líder, os tipos de líderes, tudo de forma mais lúdica, com ser um líder, como resolver conflitos, resolva os problemas, essa questão bem aqui, excesso de falta...</p>

Operacional		<p>E.A - Tem um outro que a gente faz, que é como se fosse uma prestação de contas pra eles também, pra eles saberem o que está acontecendo.</p> <p>E.A - O que a gente trabalha muito com eles é o comportamental o tempo inteiro. Independente se a gente estiver em sala de treinamento, a gente trabalha o comportamental o tempo inteiro.</p> <p>E.A - Então eu coloquei a foto dele justamente porque é um pequeno detalhe. O que a gente quer? É fazer com que eles tenham um olho crítico o tempo inteiro, para que a gente possa melhorar. A gente sempre trabalha essa prestação de contas que é para poder assimilar.</p> <p>E.A - A gente também tem que preparar eles para que quando eles chegarem na rua terem um pouco mais de paciência, uma coisa que a gente falou muito lá em cima, procurar não discutir, procurar tratar as coisas naturalmente, resolver o que o cliente quer, e de uma forma melhor possível.</p> <p>E.B - Tem os técnicos de frente de loja que é semestral, tem os de obrigatórios que já tem datas pré-definidas. Agora comportamental ele é muito mais sob demanda. Treinamento comportamental é muito mais sob demanda. Quando algum setor solicita, a gente monta o plano de ação. Então o setor financeiro solicita aí a gente monta o plano de ação. O setor de RH solicita a gente monta o plano de ação. E tem outros que a gente faz intervenção, como por exemplo: o de atendimento ao cliente isso aí é um levantamento nosso, a atitude de T&D mesmo de fazer um levantamento e verificar quais são os gaps com relação ao atendimento ao cliente. Eles vão lá apresentam para a diretoria de acordo com aprovação eles fazem a intervenção. A gente está percebendo que a frente nossa está precisando ter uma intervenção urgente leva lá e aplica o treinamento de atendimento ao cliente, de relacionamento interpessoal.</p> <p>E.C - As comportamentais são vistas individualmente. Então vamos supor, pode ser que o maquinista João, o comportamental nele na avaliação seja alguém que realize bem a atividade... pode ser que o maquinista José, precise desenvolver um pouco mais o sentimento de dono. Então para ele esse gestor já mapeia uma outra ação específica individualmente.</p> <p>E.C - Se for uma ação muito específica, a empresa trabalha com os BP's que são os business partners, que estão com os clientes, e a gente vai avaliar a fundo. Hoje, a gente não realiza mais tanto treinamento comportamental de prateleira, tipo, "eu quero melhorar a comunicação relacional", porque quando a gente vai investigar a fundo com o gestor, a gente vê que a necessidade dele não é bem o treinamento, é uma outra ação, então essas ações comportamentais, a gente avalia caso a caso. Tem casos sim, que a gente vai ter que oferecer um treinamento de</p>
-------------	--	---

		<p>negociação, de relacionamento interpessoal, mas não somente ele, a gente faz ações avaliando mesmo as reais necessidades.</p> <p>E.D - Hoje nós temos poucos treinamentos comportamentais. Toda parte de comportamental que a gente faz é internamente, com o nosso acompanhamento.</p> <p>E.D - São basicamente temas estratégicos, focados em vendas: produtos, processos bancários. Foi uma inovação inclusive desse último workshop, porque outro feedback que elas deram para a gente foi que elas vinham para cá pensando que receberiam mais uma vez um treinamento maçante, de como funciona somente o processo do banco, como elas tem que fazer, ou seja, um treinamento meramente operacional. Quando a gente introduziu essa parte da estratégia, mostrando a importância, dando um contexto completamente diferente para o treinamento...Teve a parte operacional também, mas foi um dia focado para isso ou uma manhã, para que não ficasse aquele treinamento maçante para elas. Então basicamente é focado para estratégias de vendas.</p> <p>E.D - Por exemplo: no ultimo workshop que nós fizemos aqui, um dos feedbacks que nós obtivemos das vendedoras foi exatamente esse. Elas relataram que pela primeira vez elas conseguiram entender a estratégia da empresa, elas conseguiram perceber o retorno que elas teriam utilizando bem a estratégia da empresa, alinhando todo o processo de venda ao que estava desenhado para a atuação no mercado e ter um contato diretamente com a diretoria.</p>
--	--	--

Subcategoria

Levantamento de necessidades e planejamento das atividades

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Identificar	<p>Realizado com pouca frequência ou subutilizado</p> <p>Nunca é realizado</p>	<p>E.A - A gente geralmente identifica alguma situação. Em uma das reuniões com o pessoal de vendas, a gente identificou a necessidade de falar, de discutir um pouco mais sobre negociação. A gente começou também a fazer... Eu acabei estudando muito sobre negociação porque o meu TCC foi nisso, na faculdade.</p> <p>E.B - Geralmente é de acordo com a demanda do gestor, mas, tem áreas que semestralmente a gente recicla. O levantamento ele é esporádico mesmo, é um setor mais passivo. Os que são recicláveis, eu digo assim: que a</p>

Esporádico		gente já tem um cronograma. Ah! Tem os técnicos de frente de loja que é semestral, tem os de obrigatórios que já tem datas pré-definidas. Agora comportamental ele é muito mais sob demanda. Então o setor financeiro solicita aí a gente monta o plano de ação. O setor de RH solicita a gente monta o plano de ação. E tem outros que a gente faz intervenção, como por exemplo: o de atendimento ao cliente isso aí é um levantamento nosso, a atitude de T&D mesmo de fazer um levantamento e verificar quais são os gaps com relação ao atendimento ao cliente. Eles vão lá apresentam para a diretoria de acordo com aprovação eles fazem a intervenção. A gente está percebendo que a frente nossa está precisando ter uma intervenção urgente leva lá e aplica o treinamento de atendimento ao cliente, de relacionamento interpessoal.
Passivo		
Necessidade		
Avaliação diagnóstica		E.B - Já, é um programa já desenvolvido, mas, a gente vai aplicar o primeiro agora. E tem os que são internos que foram iniciativa nossa que é o Centro de Capacitação. Então a gente já fez o projeto para algumas áreas e já está em andamento. Que o objetivo é crescer esse centro, que é formar dentro de casa torneiro, essas profissões técnicas: torneiros, açougueiro, peixeiro, o consultor de vendas, então aqueles funcionários que estão lá na base mesmo, auxiliar de serviços gerais, auxiliar de loja 1 que é o que faz embalagens e, aí, a gente faz a perspectiva de informação, né? Claro. Você tem interesse de se tornar um açougueiro? Você tem interesse de se tornar um torneiro? E aí a gente faz essa capacitação.
Programação		E.C - O empegado, antes de entrar na empresa, isso aqui é basicamente para o público técnico operacional antes de entrar na empresa, ele precisa fazer o que a gente chama de conhecimentos básicos: português, matemática, saúde, segurança e meio ambiente... Porque o que que a gente entende: não adianta a gente pedir para o cara fazer um treinamento de metrologia lá na área se o conhecimento básico dele em matemática é mínimo. A gente vai ter problema com ele aqui na área. Então, pode ser que ele corre o risco de executar uma atividade errada. Por exemplo, português, o cara consegue interpretar? Como é que eu vou colocar ele para ler os procedimentos se alguém tem uma dificuldade para interpretar? Então, o empregado passa por uma avaliação diagnóstica para identificar em que nível que ele está, de cada disciplina, e se ele por exemplo tiver abaixo da média, ele passa por um treinamento e depois ele faz uma outra prova, um outro diagnóstico para ver se ele melhorou ou não, e aí sim ele vai para a trilha técnica. Isso é para o público operacional. Hoje, na nossa regional, isso aqui é feito no recrutamento e seleção. Então antes de ele entrar, a gente optou por selecionar pessoas que já sejam aprovadas. Porque aí a gente já entra na trilha técnica. A gente não tem mais esse investimento antes.
		E.C - Depois do processo de avaliação, os gestores avaliam, dão o <i>feedback</i> aos empregados e baseados naquilo que eles precisam desenvolver é que são as ações para o ano. Então, agora nesse período de dezembro, até o mês de fevereiro, os gestores devem mapear as ações de desenvolvimento para o ano de 2016. O nosso PDI é anual.

		<p>E.D - O planejamento está sendo realizado de acordo com a necessidade de atualização dos produtos, porque como são produtos bancários eles sofrem muitas mudanças de processos. Então todas as vezes que há uma atualização de processo, nós precisamos atualizar também a equipe. Então é feito por produto, em cima de cada atualização desse produto e também sobre atualização dos processos do banco.</p> <p>E.D - Além da programação de workshop que nós fazemos para incentivar a equipe, para mostrar as formas de remuneração – como a empresa está trabalhando a parte de remuneração fixa e variável – pois nós trabalhamos com incentivo de curto prazo, com a remuneração variável. Como nós não temos ainda participação no resultado, nós temos incentivo de curto prazo, então a gente precisa treiná-los em relação a isso. Sempre que há uma mudança, nós temos que fazer esse treinamento, por exemplo: agora nós estamos entrando com um novo processo de remuneração dos nossos vendedores. Terá que ser feita uma programação para treiná-los e explicar como essa remuneração vai ser realizada.</p>
--	--	---

Subcategoria

Avaliação das ações

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Avaliação	Realizada com pouca frequência ou subutilizada	E.B - A gente aplica avaliação de reação e em alguns casos avaliação de desempenho 360.
Pós-treinamento	Nunca é realizada	E.C - A gente vai começar a fazer um piloto esse ano. Em 2015, a gente fez um piloto na área matricial, que é uma área menor, para avaliar o pós treinamento. Hoje a gente não faz essa avaliação de pós treinamento formal . O que a gente faz é acompanhar com o gestor. “Gestor, e aí? E o treinamento que você fez?” Ele dá um feedback pra gente, mas não é nada tão formal. A gente tem esse retorno qualitativo mesmo.
Avaliação de eficácia	Metodologias de avaliação	E.C - A gente registra em e-mails e na nossa avaliação de reação que é o primeiro nível de avaliação, tem uma pergunta como é que ele pretende aplicar. A gente compartilha com o gestor a resposta para que este observe e incentive, mas fica muito no informal. Depois do feedback a gente recebe por email, ou numa conversa, nada de registro em sistema. Mas estamos caminhando para isso. Nesse ano vamos começar a formalizar.

<p>Avaliação de resultado</p> <p>6D's</p>	<p>E.C - Porque justamente não conseguimos ainda dar a visibilidade que precisa. Por exemplo, hoje a gente não tem uma ferramenta formal de avaliação de eficácia de treinamento. O que a gente faz é informal, conversando, e-mails, mas não com fatos e dados, como deve ser feito.</p> <p>E.C - Tem um projeto que eu fiz, que o gestor pediu um treinamento de VDA, para melhorar a produtividade da equipe, porque ele lida com informações volumosas, e tudo o que sai do sistema sai em excel. Então não precisa ter erro, e o empregado precisa trabalhar em menos tempo. Então imagina, o empregado passava 8h fazendo uma informação. E aí gente fez o processo de eficácia justamente nisso. O que identificamos? Teve processos que reduziu cerca de 80% o tempo. A gente conseguiu mostrar para o gestor, justamente o piloto que a gente fez, e em 2016 a gente vai intensificar para outras áreas, que aquela ação de desenvolvimento trouxe melhorias para o negócio dele. A gente conseguiu trazer com fatos e dados que não teve mais erro depois que a pessoa aprendeu, aplicou na prática... então a gente está caminhando para esse cenário de melhor visibilidade. Hoje os gestores reconhecem, mas a gente está buscando melhorias contínuas, a gente quer que ser uma área de excelência.</p> <p>E.C - A nossa fundamentação hoje é muito baseada na... a gente tem começado a trabalhar na metodologia 6D's, e na verdade a metodologia é colocar em ordem, vamos dizer assim, tudo que a gente já faz. A gente está caminhando aqui na nossa regional no MA, pro processo de avaliação de eficácia de treinamento. Então o empregado faz o treinamento, a gente fez uma certificação da metodologia 6 D's, e essa metodologia traz... são 6 d's porque cada... são 6 disciplinas que o autor traz como disciplinas essenciais para... se a gente seguir a gente consegue avaliar a eficácia do treinamento. Então a primeira coisa, a gente avalia o que o gestor espera com a ação de treinamento. Porque aqui na E.C, no Brasil, a gente tem uma cultura de que... o empregado está com problema de relacionamento, bota treinamento para ele. Terminou o treinamento, “como foi o treinamento?”, “ah, foi bom”, morreu o assunto. Com a metodologia, depois que o treinamento presencial, em si formal, ele não é o final. A linha de largada é a melhora da performance. Feito o treinamento de relação interpessoal, o que ele melhorou? O que isso trouxe de valor para o negócio? O que isso trouxe de melhora para a competência que ele precisa desenvolver? E ela dá 6 passos, porque a primeira disciplina é identificar quais são as necessidades de negócio, então se eu estou realizando um treinamento de operação assistida, o que que isso vai me trazer de melhora para o negócio? E aí eu sigo as competências e no final eu valido o que que isso melhorou. Então hoje a gente está caminhando para esse lado, de avaliar a eficácia do treinamento. Então por exemplo, quando o gestor me traz uma necessidade de treinamento de relacionamento, aí eu vou avaliar a fundo. Quando a gente avalia a fundo, na verdade, a necessidade dele é outra, e não necessariamente um treinamento. A avaliação do resultado a gente faz e a avaliação de reação. A gente não trabalha hoje com todos os níveis que nós precisaríamos trabalhar. Nós vamos precisar desenvolver bastante ainda, principalmente medir a eficácia.</p>
---	--

Categoria 2: Metodologias e tendências na educação corporativa

Sub-categoria

Tipos de treinamento

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
<p>Teórico</p> <p>Prática</p> <p>Presencial</p> <p>70:20:10</p> <p>Aprendizagem informal</p>	<p>Método formal</p> <p>A relevância da prática</p> <p>Outros métodos</p>	<p>E.A - As reuniões são feitas todos os meses, hoje mesmo a gente fez, faz uma reunião, a gente passa... fiz uns slides, passei um vídeo... porque muita coisa que a gente pode resolver, não resolve com dinheiro.</p> <p>E.A - Eu fiz essa apresentação de uns slides que eu tinha tirado da internet. Falando sobre liderança, porque o que a gente não quer que aconteça “Ah eu sou líder, hoje eu vou mandar”. A gente trabalha eles para entender o que é ser líder. Às vezes você vem com um ego lá em cima que vai jogar todo o serviço... O que é ser líder, os tipos de líderes, tudo de forma mais lúdica, com ser um líder, como resolver conflitos, resolva os problemas, essa questão bem aqui, excesso de falta...</p> <p>E.B - EAD ainda é uma pesquisa nossa para aplicar, até mesmo porque a rede é grande mais hoje a gente está utilizando a presencial.</p> <p>E.B - Os nossos treinamentos eles são mais setenta por cento práticos e trinta por cento teórico muito mais vivência do que teoria. Seja interno ou externo. A gente já coloca isso para o facilitador “olha precisa ser mais presencial”, setenta por cento prático.</p> <p>E.B - Na Universidade, por exemplo a gente intercala, então é só uma semana de teórica e tem uma semana prática. E quando tem o teórico o professor aplica muito mais dinâmicas ou atividades, por exemplo: o Anderson no treinamento de liderança ele gosta assim: vamos encantar uma pessoa, encantar um cliente, então vocês vão produzir um vídeo para que seja apresentado aqui amanhã. Então promove esse deslocamento da turma também para fazer essas vivências e dentro também muito mais dinâmicas para exercer confiança, iniciativa ... que mais?</p> <p>E.B - E os técnicos é uma semana no máximo teórico e o restante no mês é na prática na loja, vivenciando. Por exemplo, a gente fazer treinamento de fiscal de caixa chega a ser cinco dias né Luana de teoria? Cinco dias de teoria e são trinta dias na loja, praticando.</p>

	<p>E.C - A gente aqui tem um conceito de aprendizagem informal, que é o modelo 70:20:10. Então pra esse público a gente tem uma série de opções de aprendizagem informal, por exemplo, eu coloco ele para liderar um projeto, para tirar férias do seu gestor, caso ele queira ser um gestor, seja seu anseio de carreira, posso coloca-lo para fazer um job rotation, são ações que não necessariamente precisam ser ações de treinamento formal, para que ele se desenvolva na competência.</p> <p>E.C - E a partir daí, vamos supor que dentro dessa competência eu demonstre algum comportamento que eu preciso desenvolver o sentimento de dono, a partir daqui eu tenho opções de desenvolvimento para cada caso, levando em consideração a aprendizagem informal.</p> <p>E.C - Para que o gestor tenha consciência de que aquele treinamento que ele fez, o que trouxe de ganho. A gente trabalha também com um conceito forte de andragogia, então os nossos instrutores são treinados e avaliados em relação a isso, então o instrutor tem um papel fundamental em sala de aula, que é garantir que a teoria esteja ligada à prática, fazer o elo entre a teoria x prática. Então é um papel importante porque o empregado precisa sair da sala de aula com vontade de colocar em prática e ver sentido naquilo. Por isso que a gente fala de andragogia. Ele tem que sentir prazer. Então a andragogia é um dos carros chefes e o conceito 70:20:10, de aprendizagem informal, que é o que a gente utilizado como carro chefe de nossa fundamentação teórica porque a gente precisa sair do patamar que o treinamento resolve todos os problemas. E não necessariamente.</p> <p>E.D - A gente utiliza muito ainda a metodologia tradicional. Toda a metodologia de treinamento que tem no mercado. Hoje a gente não tem uma forma inovadora, metodológica, para os treinamentos. A gente pretende alcançar isso com a plataforma.</p> <p>Outros treinamentos também são feitos na ponta, pelos nossos supervisores, o que dificulta a nossa supervisão. A gente não consegue acompanhar a qualidade desse treinamento e a gente tem percebido que algumas falhas no processo têm ocorrido por falta de treinamento das pessoas. Então a gente precisa dessa plataforma via web para poder alcançá-los e ter um treinamento de qualidade.</p> <p>E.D - A avaliação de aprendizagem com a medição do “antes e depois” do treinamento para gente é tão importante porque a gente identifica hoje, com um simples processo de venda de consórcio, através de um determinado banco, que houve uma falha de comunicação do supervisor para o vendedor, ou seja, o supervisor recebeu um treinamento do gerente, que é a pessoa que mais viaja pela empresa e dá treinamentos in loco e não conseguiu transmitir corretamente todo conhecimento sobre a área de consórcios para aquele supervisor. O supervisor também transmitiu errado para o vendedor. Isso gerou uma consequência no resultado final da venda.</p>
--	--

Subcategoria

Uso de Tecnologias virtuais

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
EAD Sistema Plataforma Tecnologia	Tipos de tecnologias utilizadas Tecnologias inexistentes	<p>E.B - EAD ainda é uma pesquisa nossa para aplicar, até mesmo porque a rede é grande mais hoje a gente está utilizando a presencial.</p> <p>E.C - A gente precisa também de um sistema que apoio, a gente tem um dos melhores sistemas hoje aqui o VES, é um dos melhores sistemas de gestão de treinamento. E a gente precisa cada vez mais de um sistema que apoie mais, que os gestores consigam fazer a gestão de fato, que consigam conciliar a agenda de demandas operacionais com demandas de pessoas, de desenvolvimento.</p> <p>E.D - Nós estamos tentando montar uma estrutura para produzir vídeos internamente, utilizando técnicas de captura de telas e narração de instrutores para montar esses vídeos e disponibilizar na plataforma que nós estamos contratando.</p> <p>E.D - Nós estamos fechando agora a contratação de uma plataforma para fazer treinamento a distância, por causa da capilaridade do negócio. Hoje nós estamos na Bahia, no Maranhão, no Ceará, Piauí e estamos entrando no Pará. Então há pessoas espalhadas no estado todo, de norte a sul do estado.</p> <p>E.D - Por causa dessa distância em que estão os colaboradores que nos levou a investir na tecnologia de educação a distância para poder alcançá-los.</p> <p>E.D - Só um detalhe interessante, que é a gente ter percebido aqui – nossa diretoria, por exemplo, o nosso diretor executivo esteve agora em São Paulo a semana passada na ”CAMPUS PARTY”, uma feira que teve e a gente percebe que existe muita tecnologia no mercado para que as empresas trabalhem melhor a questão do treinamento e desenvolvimento. E a gente vê que essa é a tendência do futuro. Na verdade, do presente, não é nem do futuro.</p> <p>E.D - A maioria das organizações ainda não percebeu que pode utilizar essa tecnologia para reduzir custo e oferecer treinamentos de qualidade para os seus colaboradores. Então a gente ainda percebe, que o mercado e os empresários de modo geral ainda não conseguiram perceber isso, não atentaram para esse detalhe, ou seja, deixam</p>

		<p>de fazer treinamentos para os colaboradores e desenvolver as pessoas internamente porque ainda não sabem utilizar as tecnologias disponíveis que tem. Então, esse ainda é um problema sério que a gente percebe.</p> <p>E.D - A gente sentia isso aqui, internamente, então foi preciso errarmos duas vezes, com um fornecedor de tecnologia para adotar a tecnologia correta, ideal. É outra questão que precisa também ser superada. Às vezes você perde tempo comprando uma tecnologia barata, que não vai te dar resultado, aí você faz um investimento e perde dinheiro nessas operações porque não quer escolher a tecnologia correta e adequada para resolver o seu problema, ou seja, é um investimento que você faz, mas você tem retorno no curto e médio prazo... falta essa visão nas empresas do mercado.</p>
--	--	---

Subcategoria

Presença de Universidades Corporativas (UCs)

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Universidade Universidade on-line Universidade virtual Universidade Corporativa Produto	Conceitos de Ucs Funcionamento das Ucs	<p>E.A - Sim. Universidade S. Cada um tem sua senha e tem essa certificação. São pela internet. Eles também tem, a empresa que a gente representa aqui, ela também tem uma universidade on-line, onde tem os cursos...</p> <p>E.A - A gente é uma empresa independente, mas a gente tem um parceiro. Então eles tem uma universidade virtual, essa universidade dá a certificação, entendeu? Então eles precisam estudar, fazer os treinamentos, e esses treinamentos vem o certificado, vem a pontuação... mas assim, essa questão desses treinamentos acaba sendo um pouco mais difícil. Porque eles são voltados para 2 áreas: técnicas e vendas. O técnico ele precisa parar um pouquinho pra estudar, né? E hoje, parar para estudar é difícil porque as pessoas não conseguem medir os benefícios, elas não conseguem... parece que estudar, depois que a internet entrou, o pessoal fica 3h no whatsapp, no facebook, estudar em si é... um pouquinho mais difícil.</p> <p>E.B - E hoje ela é incorporada ao setor de treinamento. Hoje ela é um produto do treinamento, como o CCM, como os treinamentos técnicos, a Universidade é um produto. O foco é a formação gerencial. A gente seleciona pessoas da empresa com perfil de liderança. Temos ações de treinamento presencial e vivência no campo. Quando surge uma vaga gerencial, os trainees são considerados para assumir essa nova posição. A gente não tem um número fixo para a formação de turmas ou para abertura dos editais.</p>

		<p>E.B - A gente mudou só formato mesmo de aplicação de treinamentos (técnicos) de treinamentos teóricos e práticos. A gente trabalhava quatro meses teóricos seguidos e oito meses de prática, e hoje está se trabalhando intercalado. Uma sessão teórica e outra sessão seguinte eles vão para a loja.</p> <p>E.C - A UCC é oficialmente a Universidade Corporativa, mas hoje a gente entende que universidade corporativa é todo dia a dia do trabalho, por exemplo, o empregado, na experiência, ele está representando a área, vai participar de uma reunião, vai substituir o gestor, vai liderar um projeto, ele está aprendendo. A gente chama UCC. A gente não usa esse termo Universidade corporativa formal no dia a dia.</p> <p>E.C - Aqui hoje a gente tem um prédio formal que são as salas de treinamento, a gente faz a gestão aqui mesmo no próprio VES, o empregado pode acessar a qualquer hora, fazer treinamentos on-line. Tem treinamentos em grandes instituições como Havard management, como a Dom Cabral, como a própria FGV mesmo. O empregado pode entrar, pesquisar a ação e fazer em qualquer momento. A gente tem salas online aqui também no prédio. Na ferrovia, que fica mais longe daqui, a gente tem uma sala de treinamento também para que o empregado faça. Nas áreas dos empregados, a gente tem algumas salas de aula que são cedidas também para que eles façam. Então oficialmente esse é o prédio da UCC, mas pode acontecer em todos os locais de trabalho.</p>
--	--	---

Subcategoria

Programas educacionais existentes

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
	Tipos de programas	<p>E.B - Temos os cursos de qualificação em geral, treinamentos técnicos, reciclagens periódicas para fiscal de caixa, padeiro, repositor, forneiro, técnico em hortifrúti, açougueiro... o CCM para peixeiro, auxiliar de prevenção de perdas e técnico em pd e os treinamentos obrigatórios de saúde e segurança no trabalho.</p> <p>E.C - Ciclo de carreira e sucessão, porque é composto por avaliação, inclusive por avaliação de potenciais sucessores, a gente tem aqui um processo de sucessão. Que é por exemplo, um gestor saiu, agora mesmo a gente ta passando por um processo. Um gestor saiu daqui e foi para Moçambique. A cadeira dele ficou vaga. A gente está fazendo um processo de seleção interna baseado na avaliação porque aqui é que sai quem são os sucessores,</p>

	<p>quais são as ações de desenvolvimento para algum empregado que queira ser o sucessor, então, o que que eu vou colocar de ação para que ele se desenvolva nessa cadeira de liderança. Daqui é que são tomadas as decisões.</p> <p>E.C - Para o público técnico-operacional, a empresa tem um programa de formação de agentes educacionais, são formações de instrutores internos. É um banho pedagógico para o empregado. Se o empregado é identificado como conhecedor do projeto E.C, tem bons conhecimentos técnicos e tem o anseio de ser instrutor. Porque se ele não quiser, a gente não obriga, vamos dizer assim. Então ele passa por um treinamento de 3 dias em sala de aula. A gente vai falar de didática, de técnicas de apresentação, como ele elabora o material didático. Ele é avaliado porque durante o treinamento ele faz uma simulação de treinamento e é avaliado por isso. Depois disso ele está apto para realizar qualquer um desses treinamentos.</p> <p>E.C - Temos alguns programas de porta de entrada, porque são de fomento de pessoas para trabalhar na empresa. Temos o programa de estágio, o programa de formação profissional. Então contrato pessoas com o nível médio, eles passam por capacitação nas empresas parceiras, Sesi, Senai, Ifma, Netcom... passam por um processo de capacitação desses treinamentos de vistoria de vagões, manutenção elétrica de locomotivas... durante mais ou menos três a seis meses, varia... de um, dois, três a seis meses, dependendo da área que ele vai atuar. Depois ele entra para uma fase que a gente chama de fase prática, ele entra para a empresa recebendo um salário de trainee, que a gente chama e passa por um processo de um ano de estágio, vamos dizer assim, mas não é bem estágio, porque ele entra como empregado, como trainee. Depois disso, caso tenha vaga, dependendo do desempenho dele, ele passa a compor o quadro de funcionários da empresa. É uma maneira de fomento mesmo, mas também uma maneira de captar essa mão de obra. Trazer pessoas que já conhecem a atividade, em vez de investir no empregado quando ele entra, com treinamento. Também tem o programa “jovem aprendiz” que é um programa obrigatório do governo federal, a gente também usa esse programa para captar pessoas para a empresa. A gente tem o programa de especialização profissional também, que a gente seleciona engenheiros pro mercado. Eles passam por uma especialização, mais ou menos de três a seis meses também. Uma especialização em instituições como FOPI, UNDB, UFMA... em porto e ferrovia. Depois disso, caso haja vaga, ele entra como engenheiro na empresa. São esses os principais.</p> <p>E.C - Internamente, para a E.C, para empregados mesmo, a gente tem o programa de idiomas. A E.C, o idiomas para a empresa, não é visto como ações de PDI, que são para todo mundo. O programa de idiomas é específico para empregados que necessitem desse desenvolvimento. Então, se o empregado, por exemplo, aqui os inspetores do porto precisam do idiomas porque lidam com pessoas de fora, eles que negociam diretamente. Então esse público precisa de inglês. Eles participam do programa e fazem avaliação.</p>
--	--

		E.C - Tem o programa de pós graduação, que também não são ações como PDI para todo mundo. São ações específicas. Dependem também da necessidade do empregado, ou de repente uma forma de retenção. Porque por exemplo é alguém que é um staff da empresa que precisa desse desenvolvimento, alguém que é um talento na empresa e a gente precisa reter. Dependendo da necessidade técnica ou gerencial, ele pode fazer uma pós graduação, que aí a gente encara como desenvolvimento de médio e longo prazo. Ele vai fazer, e depois ele precisa apresentar um projeto internamente aqui na empresa.
--	--	--

Categoria 3: Valorização do T&D

Sub-categoria

Alinhamento estratégico

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Estratégia Missão, visão e valores	Ações planejadas conforme planejamento estratégico Ações pouco estratégicas	<p>E.A - Não. Na realidade a gente tinha um planejamento para 2015 de crescer no mínimo 105, que com esse... ano... vai ser um pouco difícil. Então, a gente planejou, mas a gente não conseguiu cumprir. Houve uma retração realmente de consumo, muitas empresas infelizmente, estão fechando as portas. Sem contar também na dificuldade de recebimento. A inadimplência foi para estratosfera, coisa que a gente, na realidade, tem aprendido a lidar.</p> <p>E.B - Um pouquinho. Porque a gente observa a visão do dono, a visão da empresa, a velocidade que o grupo cresce, quanto mais cresce mais a gente procura se adaptar ser mais estratégico também. Se o problema é a quantidade de dias a gente reduz em dias de está centralizado aqui e coloca esse tempo aproveitando na prática na loja.</p> <p>E.C - A gente acredita que está alinhado, pois todas as ações são geridas por modelo de gestão por competências e pela missão, visão e valores da empresa. Então tudo precisa refletir na missão, visão e principalmente os valores. Eu tenho valores como a vida em primeiro lugar, então a saúde e segurança precisa tá... a gente tem oferta</p>

	<p>Nenhuma relação com a estratégia empresarial</p>	<p>de ações de desenvolvimento para todos os públicos que são obrigatórias, o quesito valorizar quem faz a nossa empresa, justamente valorizar os empregados quando eu identifico ele como um instrutor interno, quando eu indico um empregado para representar a empresa em alguma ação, ou então quando eu quero promover... a gente tem um valor também agir de forma correta, que é justamente no quesito de orientar o empregado como ele precisa agir, o que são os valores, o que ele precisa fazer... então todo tempo a gente está... tem esse link. A gente espera realmente que todas as ações... é o que os gestores tem feito, e no momento do PDI, a nossa reflexão enquanto área de RH como um todo, é o que essa ação vai contribuir pro teu negócio? É essa reflexão que a gente leva para os gestores sempre. O que isso vai agregar, o que você espera dessa ação de treinamento, para que a gente consiga sair do patamar de somente horas, porque isso é importante, né? Indicadores de horas, mas para um patamar maior, de melhoria do processo. Eu to tendo muita falha na área? Então o que esse treinamento vai me ajudar a resolver esse problema? Ele resolve a orientação estratégica do negócio?</p> <p>E.D - A principal estratégia é trabalhar o mix de produtos que está disponível para a empresa, para facilitar a capilaridade, a penetração de venda no mercado e trazer sempre o melhor resultado para o negócio. Esse resultado pode variar muito, o mercado é muito dinâmico, então, o colaborador tem que conhecer todas a linha de produtos, todos os bancos, todos os canais de venda, para que ele possa utilizar o canal apropriado para determinado momento.</p>
--	---	---

Subcategoria

Suporte à transferência

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
<p>Administração Diretor Gestor engajado</p>	<p>Estímulo a gestores e equipes</p> <p>Pouco estímulo</p>	<p>E.A - A gente tem uma administração, como eu estava dizendo para eles, só vocês pensarem que tem uma empresa que vocês trabalham e que abre a administração dela para que o funcionário participe... é muito difícil, é muito difícil. Aqui dentro, eles tem muita liberdade com a gente, de opinar, de receber feedback, da gente chegar e dizer 'ta certo aqui, não ta certo aqui', a gente tenta mostrar esse lado para que possam valorizar mesmo, porque muitas pessoas acabam não valorizando.</p>

<p>Distância da diretoria</p> <p>Projeto importante</p>	<p>Nenhum estímulo</p>	<p>E.A - A nossa administração com eles é justamente dessa forma. E a gente na realidade todo o tempo ta junto deles, tentando melhorar os processos. A gente pretende daqui para o final do ano fazer um treinamento, né? A gente tem um treinamento, inclusive, que tá até pago, uma palestra e a gente trabalha muito essa questão com eles, mas muito no dia a dia mesmo. Hoje, depois que a consultoria saiu, nós também assumimos.</p> <p>E.A - Então hoje por conta dessas e outras situações a gente trabalha muito a questão do emocional. Fora isso a gente também conversa muito com eles, a nossa sala é praticamente aberta o tempo inteiro. Qualquer um pode chegar, sentar, conversar, opinar, pedir um conselho... a gente aqui é tudo.</p> <p>E.A - A gente tem muita dificuldade deles conseguirem se adaptar, por conta de... aqui a gente ta muito perto, ta muito junto e quando eles chegam aí pra fora, eles estranham muito. Agora, assim, a gente em momento nenhum disfarça as coisas com ele. A gente é muito clara e transparente. Eles pedem uma coisa, se da pra fazer dá, se não dá é por esse, por esse, por esse motivo.</p> <p>E.B - Ah! Ele (o diretor) dá apoio total. Ele defende, ele veste a camisa. Hoje ele fala que o projeto mais importante para ele na empresa é a formação dos líderes, porque não adianta inaugurar lojas se não tiver as pessoas para colocar pra assumir. Então a gente sente o apoio dele.</p> <p>E.B - A gente primeiramente, tem que dar o exemplo, né? É multiplicar dentro nossa equipe que é necessário levar conhecimento para a base que depende da gente, formar mesmo as pessoas então nosso papel é fundamental está motivando a equipe para que a equipe se sinta responsável em multiplicar esse conhecimento que a gente tem aqui para todo rede. Então depende muito da gente, de iniciativa nossa, de depender mesmo.</p> <p>E.C - O <i>feedback</i> é dado a todo momento, só que a avaliação formal, que é feita por um comitê formado de gestores, é feita anualmente. Tem o gerente do setor e os gerentes de cada equipe. Eles sentam no comitê, e avaliam cada um dos funcionários. Então essa avaliação formal é feita 1x por ano. Mas os gestores, pelo menos a cada 3 meses, eles precisam dar feedback para sua equipe formal. Mas no dia a dia, os gestores precisam até para ter argumentos e evidencias, por exemplo, para promover, fazer alguma coisa, eles precisam constantemente dar feedback.</p> <p>E.C - A gente tem aqui gestores de todos os níveis, tem uns que são mais engajados com essas questões de desenvolvimento, outros que nem tanto que precisam muito mais do nosso apoio. Então o nosso desafio é justamente que todos os gestores falem a mesma língua. A gente tem algo a favor, que na nossa empresa a gente tem uma cultura muito forte de desenvolvimento. Então os nossos líderes eles anseiam por isso, eles buscam isso. Isso é um ponto a nosso favor, que pra mim é fundamental. Porque o gestor precisa estar a frente dessa questão.</p>
---	------------------------	--

		<p>E o nosso desafio torna-los independentes cada vez mais em relação a isso. Então o nosso trabalho é a educação do gestor mesmo. A gente precisa colocar todos no mesmo patamar.</p> <p>E.D - Para elas, existe uma distância muito grande da diretoria. Elas não conseguiam entrar em contato, elas não conseguiam conversar, elas não conseguiam perceber que seria muito fácil entrar em contato com os diretores para relatar problemas, para tentar resolver alguma situação que elas não estavam conseguindo com a média gerência.</p>
--	--	---

Subcategoria

Investimentos em T&D

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Orçamento	Verba exclusiva ao uso área	<p>E.A - Não. A gente estava em média com um investimento de R\$3.000/mês que a gente passou esse tempo inteiro pagando. A gente está também pleiteando uma consultoria do Sebrae. A consultoria do SEBRAE, na verdade, eles fazem um mapeamento e aí eles te indicam algum tipo de consultoria... e o Sebrae paga 80% e a gente 20%. E são consultorias muito boas.</p> <p>E.B - A gente tem orçamento interno. A gente tem orçamento para hotel, para alugar auditório de hotel, a gente tem para treinamento de pessoa jurídica, para pagar facilitadores da empresa externos, a gente tem orçamento de diárias, de passagens, para trazer funcionários de fora para cá porque também há treinamento que a gente traz colaboradores para cá. Já existe orçamento planejamento anual para isso.</p>
Orçamento interno		
Orçamento específico	Pouco ou nenhum investimento	<p>E.B - Então... de suficiente... cada vez mais necessário. A gente faz um orçamento que se torna, suficiente pela quantidade de hotel que se tem de alugar, de material que a gente tem que produzir, apostilas que se manda para a gráfica, mas a agente sabe que como a rede é grande a gente precisa cada vez mais investir, nessa formação, da base.</p> <p>E.C - Hoje o orçamento de treinamento é feito pela área. Cada área cliente define o orçamento no ano para essas ações. Eu tenho áreas que não destinaram verbas para treinamento formal, só informal, on line, presencial sem custo... A gente se adequa ao orçamento da área. Os gestores que vão mapear o PDI, eles já se adaptam a esse</p>
Investimento		

	<p>treinamento. A gente faz o cálculo seguinte: a gente tem uma média per capita de valor para cada público. Por exemplo, o técnico operacional, a gente costuma gastar em média R\$900. Aí ele já diz “Quanto custa essa ação?” O valor de 1 milhão dá mais ou menos uma ação para cada empregado, porque a gente faz o cálculo mesmo e divide, quantos empregados tem no porto, quantas ações dafriam para cada empregado. Daí é que sai. Quem define as diretrizes é o diretor do negócio.</p> <p>E.C - Há muito tempo atrás, era o RH que tinha o orçamento. Só que recentemente, quase 5 anos, que isso passou para a área de negócios. Porque eles que definem o que eles querem priorizar. Quem toma a decisão são eles. Eles dizem o que eles querem, a gente leva as premissas, eles fazem o mapeamento de acordo com as premissas e partir daí...</p> <p>E.C - Se o gestor diz “Eu não posso gastar mais de 1 milhão”, a gente já diz para o gestor “Olha isso aqui vamos pensar em uma outra alternativa?” A gente já se adequa antes de elaborar o PDI, a gente já sabe quanto ele vai poder gastar. E tem que ser bem criativo, porque uma área que não tem orçamento de treinamento, a gente tenta pensar em outras ações, e tenta convencer o gestor... porque como te falei eles gostam, então para eles, eles tem necessidade de desenvolver, e isso é louvável, então a gente tem que se virar nos 30 mesmo.</p> <p>E.C - Quando a empresa começa a ver treinamento como algo que da retorno, ele começa a não querer cortar treinamento do investimento, porque geralmente, isso não é o cenário da E.C, e isso eu acho uma coisa positiva, a E.C não costuma cortar primeiro treinamento. A gente vê várias outras maneiras de economizar, porque a gente realmente entende o treinamento como um investimento importante. Mas para o empregado final, quando ele começar a ver que isso está tendo retorno, e que ele faz parte disso, a gente vai melhorar significativamente.</p> <p>E.C - Quando a gente fala de números, pelo menos aqui na nossa regional, é um investimento competitivo em relação aos nossos concorrentes. A gente procura se manter na vanguarda de conceitos, de metodologias, aquilo que tem de inovador no mercado em termos de educação corporativa. Pra mim, enquanto funcionária, é uma das coisas que faz toda diferença trabalhar aqui, porque ter contato a coisas novas é um dos itens que me retém na empresa.</p> <p>E.D - Hoje a gente não tem um orçamento específico para a área de treinamento. Hoje a empresa não consegue visualizar o treinamento como um investimento. Como, infelizmente, a maioria das empresas no mercado enxerga. Para que ela comece a enxergar o treinamento como investimento é preciso que ela tenha a iniciativa de medir o retorno desse investimento. Ou seja, eu vou investir cinquenta mil reais em treinamento, mas eu quero ter de retorno, pelo menos, três reais para cada real investido. Então, essa visão precisa ser desenvolvida pela diretoria da empresa para que a gente possa começar a medir. Hoje o treinamento ainda é considerado como custo. Então uma forma de reduzir custo: utilizando uma plataforma – essa é a visão que você tem hoje.</p>
--	--

Categoria 4: Percepção do T&D

Subcategoria

Resultados Financeiros

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
<p>Difícil medir Rotatividade baixa Turnover diminuiu Aumento da rentabilidade</p>	<p>Ganhos financeiros pouco evidentes</p>	<p>E.A - Acho que financeiramente o que a gente mais fez, mais teve retorno foi a mudança de sistema. Tem um ano que a gente migrou de sistema. Então como a gente trabalha com locação de equipamentos e venda, a gente trabalhava com sistemas separados, um de locação e um de vendas. E hoje é uma plataforma só. Tudo detalhado, relatórios gerenciais... tipo se eu quero ver um... cliente, se ele me deu lucro ou prejuízo...</p> <p>E.A – Rotatividade baixa. Esse ano saíram 3, e entrou 1 e um estagiário. Muito baixa.</p> <p>E.B - É onde é mais difícil a gente medir, né? É o retorno financeiro. O comportamental se torna até mais fácil, mas o financeiro... Só em saber que o turnover diminuiu, a gente já pode dizer que é um ganho né? A gente tinha um turnover alto. De 2014 tinha em média 7%. 2013: 2013 7%, em 2014 já foi caindo para 6,5%. Este ano a gente já está com 3,5% então para varejo é um índice pequeno.</p> <p>E.D - O principal ganho está na qualidade da venda, porque quando você faz um treinamento desses você mostra para o colaborador qual a melhor forma de vender determinado produto. Então, existem formas que aumentam ou reduzem a rentabilidade daquela venda. Então quando você consegue mostrar isso para o colaborador, ele consegue vender melhor, ele ganha mais e a empresa ganha mais, então, esse é o principal retorno do treinamento dado – o aumento da rentabilidade do negócio.</p>

Subcategoria

Relação com a produtividade

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
<p>Conscientização</p> <p>Cumprir o papel</p> <p>Comportamentos são temporários</p> <p>Fechar negócio</p> <p>Crescimento</p> <p>Melhorou</p> <p>Melhorias</p> <p>Vantagem</p>	<p>Ganhos de produtividade pouco evidentes</p> <p>Mudanças de comportamentos perceptíveis</p>	<p>E.A - Sim. A primeira coisa que a gente tem batalhado muito com eles é a questão de organização. Que um ambiente organizado ele é muito mais fácil da gente trabalhar. Aqui uma das metas era baixar o consumo de energia, o consumo de água, o que tivemos de redução de gastos, fardamento das meninas que mudou, mais padronizado... uma vinha de sapato cor de rosa, a outra vem com a blusa de outra cor, e eu digo não, vamos padronizar. A questão deles se adaptarem a lavar pelo menos uma vez a cada 15 dias o veículo que eles andam, a maioria é moto. Aí isso aqui foram algumas ações que a gente já fez, porque a gente ta numa fase desmontando muito equipamento antigo, umas coisas que são para lixo comum, e umas coisas que são para ser entregues em descarte ambiental. Isso aqui são algumas ações que eles fizeram.</p> <p>E.A - Então assim, trabalhar essa conscientização. Fora isso, aqui por exemplo é uma planilha de gastos que a gente se comprometeu, em fazer essa prestação de contas do que melhorou e o que ainda tem para melhorar, sabe? A gente sabe que infelizmente esses comportamentos são temporários. Você fazer com que a coisa ande cada dia melhor, você tem que estar todo tempo ali na insistência, todo tempo na batalha, na luta.</p> <p>E.A - A gente começou a fazer essas reuniões, deles mesmos colocando as experiências, trocando informações, eles próprios... enfim... eles mesmos falavam sobre... uma das coisas que a gente falou na última reunião foi que nosso posicionamento aqui não é preço, a gente não pode ficar batendo muito em cima desse argumento, e tinha uma das vendedoras que estava falando que ela tava sentindo dificuldades nisso porque os clientes estavam achando muito caro. Aí a gente fortaleceu a questão do argumento, que tipo de argumento que a gente podia usar, e essa semana... Eram 3. 2 já fecharam negócio e um tá engatilhado pra fechar.</p> <p>E.A - Não tenho a menor dúvida de que as ações estão cumprindo o seu papel. Depois que a gente começou a trabalhar essa questão de líderes, a gente diminuiu um pouco... porque eles também, hoje, já se acostumaram a resolver muita coisa, então a gente já encontra muita coisa resolvida. Tem coisa para resolver, mas muita coisa já está resolvida.</p>

	<p>E.B - Acho que é o crescimento. Como a empresa vem crescendo em meio à crise. Nós... pelo contrário, a gente está andando na contramão. Nós estamos crescendo, isso não nos preocupa. O retorno dos clientes, dos próprios funcionários, em saber a satisfação deles a gente percebe que realmente nosso trabalho está surtindo efeito.</p> <p>E.B - Totalmente. Quanto mais o colaborador conhece a empresa que ele trabalha conhece que aqui é um lugar de oportunidade mais ele se torna produtivo.</p> <p>E.C - Em alguns casos sim. No quesito saúde e segurança e alguns quesitos técnicos, a gente avalia o feedback com o empregado. Quando a gente pede um feedback para o gestor, “ele melhorou depois desse treinamento, eu identifiquei...” São insumos, mas bem informais. A gente não faz essa avaliação formal, quantitativa de indicadores.</p> <p>E.C - Claro que a gente precisa melhorar a visão do empregado, porque historicamente, olhando para o mercado, essa área de T&D não é bem reconhecida. Tem muito esforço e pouco reconhecimento quando a gente fala do empregado para cá. Mas temos caminhado... tem um aspecto muito positivo quando a gente fala de eficácia de treinamento. Porque a gente espera levar para o cliente, para o gestor e empregado que melhoria que trouxe isso, quando ele consegue visualizar... porque hoje ele não consegue, a partir do momento que ele começa a visualizar que trouxe melhoria e... quando a empresa começa a ver treinamento como algo que da retorno, ele começa a não querer cortar treinamento do investimento, porque geralmente, isso não é o cenário da E.C, e isso eu acho uma coisa positiva, a E.C não costuma cortar primeiro treinamento. A gente vê várias outras maneiras de economizar, porque a gente realmente entende o treinamento como um investimento importante. Mas para o empregado final, quando ele começa a ver que isso está tendo retorno, e que ele faz parte disso, a gente vai melhorar significativamente.</p> <p>E.C - A gente tem cumprido bastante. Comparando com o mercado, a gente é uma empresa bem diferenciada em termos de investimento em educação.</p> <p>E.D - A vantagem das ações é fazer os colaboradores, principalmente, entender qual é a estratégia da empresa. Por exemplo: no ultimo workshop que nós fizemos aqui, um dos feedbacks que nós obtivemos das vendedoras foi exatamente esse. Elas relataram que pela primeira vez elas conseguiram entender a estratégia da empresa, elas conseguiram perceber o retorno que elas teriam utilizando bem a estratégia da empresa, alinhando todo o processo de venda ao que estava desenhado para a atuação no mercado e ter um contato diretamente com a diretoria.</p> <p>E.D - O que a gente fez nesse caso? A gente trouxe todas elas do interior do estado para cá. Isso foi para a equipe do Maranhão, porque essa empresa, a CREDIFORT atua hoje, basicamente, no Maranhão, na Paraíba, mas na Paraíba a gente está terceirizando todo o processo de vendas com os antigos funcionários. Então a gente trouxe</p>
--	---

		todo mundo do Maranhão para cá, da CREDIFORT, para participar desse workshop, que foram três dias, para que elas saíssem daqui melhor e compreendendo a estratégia da empresa e ter uma visão melhor da diretoria da empresa.
--	--	--

Subcategoria

Identificação e tratamento das resistências

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Pouco Não dá trabalho Não há Dificuldade Não valoriza Não é comum Não encontra	Formas de administração Nenhuma resistência percebida	<p>E.A - Inclusive teve uma época aqui na empresa, um tempo atrás, que a gente interrompeu, justamente porque a gente fazia aos sábados. Ai, minha filha, no sábado, um monte de gente adoecia, o carro pregava, acontecia de tudo... então, assim, ficava caro para gente manter e na hora não... então hoje a nossa preocupação é, a gente faz dentro do horário de trabalho.</p> <p>E.A - É muito pouco hoje. A turma que a gente tem não dá trabalho não. Estamos com muitos jovens, e jovens tem perfil um pouco... tem uma turma que é muito jovem e tem outra que é mais antiga, que tão ali junto com a gente, ajudam a gente, tem uma responsabilidade maior também. Mas assim, hoje a gente não tem não. A gente tem uma pessoa dentro do nosso quadro que não valoriza muito. Mas é da natureza dele, é o perfil dele. Ele gosta de ficar na dele. Mas ele também não contamina ninguém.</p> <p>E.A - É e essa a cultura que a gente vem trabalhando. É claro que uns absorvem melhor, outros são muito resistentes, e a gente ainda tem um que nem mergulha. Ele é líder de um setor, mas ele não vai... a gente também não chama, não obriga, a gente só informa, quem vai vai, que não vai, não vai. Porque a gente entende também que ele se motiva, mas assim... a gente presta conta da reunião, então eles precisam entender a necessidade de estar no dia.</p> <p>E.B - Não há muita resistência, o que há é dificuldade de liberação da loja. Quando é um público do administrativo, não há essa resistência. Na loja, não há uma resistência por parte da base, só que o gestor ainda tem uma dificuldade de montar uma escala para liberar. Ah! Vai furar minha base aqui vai ficar prejudicada a produtividade. Então o trabalho maior é de conscientização de liberação deles. A gente manda e-mails vai na loja, divulga, tem treinamentos que é necessário a gente ir divulgar, chama o gerente para a reunião.</p>

		<p>E.B - Esses treinamentos eles são aplicados aqui no setor administrativo e aí diante dessa dificuldade a gente está, para 2016, a gente vai começar a aplicar esses treinamentos nas unidades. E aí vai ficar mais fácil o funcionário sair do setor assistir o treinamento e retornar.</p> <p>E.C - Na verdade, a gente aqui não sofre muito com relação a isso, por incrível que pareça. A resistência é o contrário, por exemplo quando a gente diz... a área não tem orçamento para fazer treinamento formal, eles já ficam “como é que eu vou fazer para me desenvolver?” E a gente tem incentivado os funcionários no quesito protagonismo. Do próprio funcionário buscar o autodesenvolvimento. Existem modalidades de ações informais que o funcionário pode buscar, ações presenciais de zero custo. Então resistência para fazer treinamento não é comum, pelo menos eu não lembro de ter vivenciado, e nem de gestor. Muito pelo contrário, eles já querem fazer várias ações, e a gente orienta que não, porque senão não consegue sair para realizar o treinamento. Porque para eles é uma obrigação que eles façam pelo menos um treinamento ao longo do ano.</p> <p>E.D - Não. A gente não encontra resistência, a não ser de alguns colaboradores que existe conflito de horários, por exemplo: colaboradores que estão no interior do estado e que precisam vir para São Luís. A dificuldade que a gente, às vezes, encontra é de conciliar a vinda deles em função de eles estarem estudando em cursos universitários e de estarem, por exemplo, em período de provas. Então essa é a dificuldade que a gente encontra, mas resistência de vim para realizar o treinamento, de participação a gente não encontra.</p>
--	--	--

Subcategoria

Oferta de treinamentos das consultorias locais

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
	<p>Poucas opções de oferta</p> <p>Ofertas não tem qualidade esperada</p>	<p>E.A - Não era uma empresa. Era como se fosse uma parceria. Eram consultores e estavam trabalhando juntos. Dos 3 que a gente pegou, um deles tinha um nível bem mais elevado e bem mais comprometido que os outros. A consultoria não foi só a comportamental, foi para o lado gerencial também. Na evolução da consultoria, tinha essa reunião terças e quintas onde alguns deles eleitos participavam também dando sugestão, construindo junto com a gente... isso também foi importante, porque é a oportunidade de administrar com a gente. O grau da consultoria acho que foi muito bom.</p>

<p>Não consegue entregar</p> <p>Dificuldade</p> <p>Fraco</p> <p>Pouco</p> <p>Limitado</p> <p>Carente</p> <p>Atende</p> <p>Não atendeu</p>	<p>Oferta atende demanda</p>	<p>E.A - A minha avaliação é que a gente teve uma pessoa que foi muito boa, não tem o que falar, tanto o lado comportamental, quanto o lado técnico ele é muito bom. E ele tinha muita adesão com as pessoas também. Tinha um que era muito bom no técnico, mas não tinha muita adesão com as pessoas. E tinha outro que tinha muita adesão com as pessoas, mas o lado comportamental dele mesmo prejudicava ele, porque como é que você prega uma coisa e faz outra? E as pessoas enxergavam isso. As pessoas gostavam dele, mas do trabalho dele não.</p> <p>E.A - E treinamento é muito assim também. Às vezes você contrata uma pessoa, e a pessoa se vende assim tal, tal... aí na hora do curso não consegue te entregar. Todos eles sabem se vender. Isso talvez seja uma coisa que seja ruim. Que seja um empecilho para ti um pouco mais na frente. Tu vai encontrar alguém que já teve uma experiência com treinamento com um profissional que te prometeu uma coisa e te entregou outra. Não só nesse segmento, mas a gente encontra vários outros segmentos que trabalham dessa forma. Na hora de fazer... quando chega na hora a pessoa não entende nem do quê que tu trabalha.</p> <p>E.A - As vezes em algumas situações, os funcionários mesmo chegavam pra gente... “isso aqui aconteceu de tal pessoa”. e era uma pessoa como a gente ta falando que não era para dar esse exemplo. Isso a todo tempo... assim como eu sou avaliada, tu é avaliada, a gente não tem muita oportunidade de se consertar. As pessoas mesmo tiram conclusões ali, as vezes, é até injusta. Mas como você está numa posição de observação, aí é mais comum.</p> <p>E.B - Para treinamento, não a gente contrata de fora. A FDC sim porque tem uma parceria com a INAED aqui. É a única local. A gente mais manda funcionários para fazer cursos com algumas consultorias a exemplo a FOCO, a gente manda o pessoal para fazer alguns cursos lá, mas quando é para aplicar aqui como nós somos muito e mais fácil para a gente a formar alguém. Mandar o analista para fazer uma formação, e a analista vem e multiplica dentro da casa. Já para a alta gerência a gente contrata.</p> <p>E.B - Eu acho que elas são importantes, mas, o buscar fora como eu digo, como para alta gerencia, diretoria, tal... A gente busca referência, então hoje a FDC e a SBPNE são as melhores escolas que está no ranking mesmo de formação de pessoas, então a gente busca o melhor mesmo. Não que as locais não sejam, tanto é que a gente manda alguns colaboradores esporadicamente, para fazer curso aqui mesmo.</p> <p>E.B - Atende. Atende totalmente. As que nós temos hoje atende totalmente. A maior quantidade que a gente busca aqui mesmo em São Luís. Os outros já é para a alta gerência.</p> <p>E.B - Estruturação, falando de T&D e estruturação de cargo e salários aqui no Maranhão acho fraco. Poucas redes, poucas empresas aplicam esse tipo de treinamento e consultoria. É algo que a gente precisa estruturar interno e eu vou buscar fora. Não é fácil fazer os cálculos, trazê-los, pagar salários...</p>
---	------------------------------	--

	<p>E.C - Então é uma ação que eu não tenho instrutor interno, e é uma ação que eu posso fazer, por exemplo, operação de substação, eu consigo ver no mercado. Não tem instrutor que faça isso, eu contrato pessoas. A gente prioriza fornecedores locais, tem fornecedores como a NETCOM, como o SENAI, alguns fornecedores locais, que são mais baratos, que já conhecem melhor a nossa realidade, ou algum fornecedor nacional, mas que conheça a nossa realidade. É levado muito em consideração o custo-benefício. Se for um valor mais em conta com um fornecedor tecnicamente bom, a gente contrata. Sempre opta por esses dois critérios.</p> <p>E.C - A gente tem poucos fornecedores locais para esse tipo de ação (comportamental), de qualidade para nossa realidade. A gente trabalha com Celebra RH que é uma consultora que já conhece bastante, tem alguns fornecedores... de vez em quando a gente trabalha com a ADAPT, que é da região, fica no PA, mas vai muito da necessidade do gestor e do custo benefício. Se for uma ação mais simples, a gente pode contratar um fornecedor mais simples. Se for algo mais robusto, a gente contrata alguém com maior expertise, levando em consideração o custo também. Porque tem ação de desenvolvimento que variam entre R\$5.000 até R\$50.000.</p> <p>E.C - Na verdade, para ações enquanto empresa, a gente deve conhecer mais nossos fornecedores. Mas, em termos de mercado, a gente poderia ter empresas melhores. A gente tem dificuldade para alguns tipos de conhecimentos, porque aqui no mercado só tem E.C, Alcoa, que diminuiu bastante essas operações, a Cemar que não é tão forte assim em relação a desenvolvimento, pelo menos no que a gente ouve falar, mas é difícil encontrar uma empresa que atenda bem nossa necessidade que é bem específica. Quando eu vou contratar um treinamento técnico, é de alguma máquina específica. Então a gente já vai direto no fornecedor da máquina, não é tão fácil buscar no mercado. Agora ações gerais, como ponte rolante, a gente prefere e opta por... até por uma questão vital, para alimentar o comércio nosso aqui, para valorizar. Tem um valor nosso que é cuidar do nosso planeta, e é cuidar também de tudo que está ao nosso redor. Então é saudável para o nosso mercado também que a gente valorize os fornecedores locais, que a gente valorize a mão de obra local, então tem isso muito forte. Desde que eles tenham qualificação para isso. Que já aconteceu de a gente contratar um fornecedor local e de repente ele não atendeu, e a gente teve que contratar um fornecedor com uma bagagem técnica maior. Isso acontece.</p> <p>E.D - Com esse instrutor especificamente é frequente, nós sempre o chamamos para participar desses eventos. Normalmente trimestral. Nós pretendemos fazer, por exemplo, um evento em abril com a equipe da área de vendas. Da mesma forma, ele será chamado para participar desse evento.</p> <p>E.D - Eu acho que o mercado ainda é muito limitado, por exemplo: nós não temos uma empresa aqui em São Luís que ofereça treinamentos de qualidade em vendas. Treinamentos focados em gestão de vendas, focados na formação profissional em vendas. Existe uma diferença muito grande entre um bom vendedor e um tirador de pedidos.</p>
--	--

		<p>E.D - Nós não temos nenhuma empresa no mercado que faça isso. Nós identificamos, por exemplo, uma empresa em São Paulo, muito boa, que infelizmente não trabalha com franquias ainda, porque o mercado de São Paulo é monstruoso para eles. Eles não têm nenhum interesse de sair de São Paulo para focar na área de vendas. Então o mercado de São Luís é muito carente. Nem o próprio SENAC, que é uma instituição que deveria focar nessa área também, não tem processos de treinamentos de qualidade, tanto na parte de gestão, quanto na parte de formação profissional de vendas para solução ao cliente. Isso é muito difícil a gente conseguir no mercado.</p> <p>E.D - Com relação a consultorias na área de vendas, a gente também encontra poucos profissionais no mercado para fazer. E também a gente sente uma carência muito grande na parte comportamental. Na parte comportamental a gente não encontra com facilidade. Os bons treinamentos que vêm para São Luís são muito caros, tem um custo muito elevado. A gente ainda acha o mercado de São Luís muito carente. Não só de São Luís, mas o do Maranhão todo, a gente sente muita carência de instituições, de empresas e de profissionais que possam focar no desenvolvimento de pessoas na área de vendas.</p> <p>E.D - Quando a gente fala de vendas, a gente, geralmente, pensa em empresas que trabalham diretamente com vendas de produtos, principalmente no varejo. Qualquer profissional hoje precisa fazer venda. Por exemplo: existe uma empresa no Brasil, em Minas Gerais, que é especializada em treinar profissionais liberais para vender o negócio deles, para vender os produtos deles – advogados, dentistas, médicos – e hoje o mercado ainda está carente de empresas que possam atender essa demanda toda que existe.</p>
--	--	---

Subcategoria

Desafios do setor

Unidade de Registo		Contexto
Formal	Semântico	
Desafio Dificuldade Precisa melhorar	Internos	E.A - Então ter essa coragem é fundamental para fazer a coisa dar certo ou não. Essa é um pouco da essência da gente, a gente é uma empresa pequena, mas a gente sempre teve vontade de fazer diferente, a gente nunca se acomodou, e a gente sabe que o nosso maior capital é gente. É com quem a gente consegue contar, mas não é fácil lidar com pessoas.

<p>Falha Dar a visibilidade Vencer uma barreira</p>	<p>E.B - A gente tem produto que já superou as expectativas e tem produtos que estão no início, e tem produto que ainda está no papel pronto pra iniciar. Temos as três formas. A universidade é produto estável, bem estruturado, CCM é um produto estável bem estruturado, mas as intervenções a gente tem pouco pessoal pra atender a nossa demanda é grande. A gente precisa melhorar este aspecto que é encontrar novas formas que, por exemplo, o curso EAD, vamos estudar se realmente vai atingir... se os funcionário vão abraçar, que vai precisar um tempinho deles de dedicação e tem outros que estão intermediários, como por exemplo o treinamentos técnicos acontece mas a gente percebe que tem que ter uma agenda mais próxima, acontece muito a longo prazo, tipo semestre, oito meses, pra aplicar nova reciclagem a gente também precisa aprimorar, ou seja, precisa aumentar o quadro do setor.</p> <p>E.C - Porque justamente não conseguimos ainda dar a visibilidade que precisa. Por exemplo, hoje a gente não tem uma ferramenta formal de avaliação de eficácia de treinamento. O que a gente faz é informal, conversando, e-mails, mas não com fatos e dados, como deve ser feito.</p> <p>E.C - O nosso desafio hoje, a gente lida com um volume muito grande de empregados. Então, tudo é muito mais complexo, porque a gente lida com uma quantidade grande de empregados, a gente precisa acompanhar e tem uma questão também de protagonismo do gestor, que precisa muito mais está a frente, mudança de sair desse cenário de previsto x realizado de horas para pensar em desenvolvimento como um todo.</p> <p>E.D - A maior dificuldade é a distância dos colaboradores, a gente tem uma dificuldade enorme de atingir todos e a dificuldade de um acompanhamento mais próximo desses colaboradores, porque como eu te disse anteriormente muitos treinamentos ficam nas mãos dos supervisores e a gente não consegue medir a qualidade desses treinamentos. Até porque a empresa não faz o trabalho de monitorar de perto cada colaborador, pela área de RH.</p> <p>E.D - Como há uma estratégia de gestão de custos, então ela não faz esse trabalho, por isso que há a necessidade da plataforma para a gente poder acompanhar, pelo menos, como esses treinamentos estão acontecendo e qual o nível de aprendizagem que cada colaborador tem. Exemplo: A avaliação de aprendizagem com a medição do “antes e depois” do treinamento para gente é tão importante porque a gente identifica hoje, com um simples processo de venda de consórcio, através de um determinado banco, que houve uma falha de comunicação do supervisor para o vendedor, ou seja, o supervisor recebeu um treinamento do gerente, que é a pessoa que mais viaja pela empresa e dá treinamentos in loco e não conseguiu transmitir corretamente todo conhecimento sobre a área de consórcios para aquele supervisor. O supervisor também transmitiu errado para o vendedor. Isso gerou uma consequência no resultado final da venda.</p>
---	---

		<p>E.D - A minha contribuição é principalmente desmistificar toda essa visão que existe com relação a dificuldade de investimento e fazer a empresa entender que é preciso e que isso é necessidade do mercado e que toda empresa precisa desenvolver isso. Não tem outra alternativa.</p> <p>E.D - Uma dificuldade muito grande e que vai aumentar agora em 2016. Então a previsão de investimento em treinamento das empresas já reduziu bastante em função da tão falada crise, que eu vejo que é muito mais política do que econômica. Então o meu trabalho é tentar desenvolver isso. Por exemplo: com relação à plataforma que a gente está contratando – já é a terceira. Por que que as anteriores foram excluídas? Exatamente por causa dessa visão do baixo custo. Mas é um baixo custo que não gera retorno, então, foi preciso “bater na trave” duas vezes para chegar exatamente numa plataforma ideal para se trabalhar. Essa foi uma das plataformas que eu indiquei para que a empresa começasse a trabalhar e só agora na terceira tentativa que a gente vai partir para trabalhar com ela. A gente já identificou uma quarta plataforma muito boa, com um custo muito mais elevado, mas que é uma plataforma que atende tanto a parte de comunicação interna endomarketing, quanto a de treinamento. Ou seja, uma plataforma que tem mais valor agregado do que a atual que a gente vai adquirir, mas partindo para essa já está de bom tamanho. A gente já conseguiu vencer uma barreira do processo.</p>
--	--	--