

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**Ana Medeiros de Magalhães**

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS**

**Ana Medeiros de Magalhães**

**IMPACTO DO TREINAMENTO NO DESENVOLVIMENTO DE  
COMPETÊNCIAS: estudo de caso em uma empresa eletroeletrônica**

*Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado em Administração do Centro de  
Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração da Universidade Federal de  
Minas Gerais, como requisito parcial à  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.*

*Área de Concentração: Organização e  
Recursos Humanos.*

*Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques  
PhD*

Belo Horizonte  
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG  
2004

M188i  
2004

Magalhães, Ana Medeiros

Impacto do treinamento no desenvolvimento de competências:  
estudo de caso em uma empresa eletroeletrônica / Ana Medeiros  
Magalhães. - 2004.  
191 f. : il., enc.

Orientador: Antônio Luiz Marques

Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

1.Desenvolvimento gerencial - Teses 2.Executivos – Treinamento  
3.Administração de pessoal – Teses 4.Administração - Teses  
I.Marques, Antônio Luiz II.Universidade Federal de Minas Gerais.  
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração III.Título

CDD: 658.3

**Dedico à Deus.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que tornaram possível minha jornada nesta vida e, que, apesar da distância incentivaram-me a permanecer firme no meu objetivo.

Ao meu orientador, professor Dr. Antônio Luiz Marques, pelo apoio, compreensão e incentivo durante toda realização deste estudo.

Ao professor Dr. José Edson Lara, por acreditar em nossa capacidade de realização e conquista do objetivo almejado.

À Renata Pinal, que muito ajudou com as cópias desta dissertação e indicação de artigos científicos.

Aos professores e colegas Gustavo de Carvalho e Felicien Vasquez, pelo suporte no tratamento estatístico dos dados deste trabalho.

Aos colegas Eraldo, Paulo, Cesar, Carlos, Orlando, Flávia, Érica, Idenilde, Angélica, Vera, Malinália, Jean, Carla, Ione Beça, Ivone e Luzia, pelo constante incentivo e apoio nos momentos difíceis dessa trajetória.

À Pro-Reitora Isa Leal e Reitora Maria Hercília Tribuzy do Centro Universitário do Norte-UNINORTE, pelo apoio na liberação de algumas atividades acadêmicas desta instituição.

À colega e professora Iamara, pela contribuição na elaboração da metodologia deste estudo.

Ao professor Niomar Pimenta, Diretor do Instituto de Ensino Superior Fucapi, pelo apoio e autorização das cópias dos questionários desta pesquisa.

À empresa pesquisada e seus representantes, que permitiu a realização desta pesquisa.

**“Se queres colher em três anos,  
planta trigo;  
se queres colher em dez anos,  
planta uma árvore,  
mas, se queres colher para sempre,  
desenvolve o homem.”**

Provérbio Chinês

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo analisar o Impacto do Treinamento no Desenvolvimento de Competências das pessoas treinadas no programa de treinamento *Insight*, no período de maio (2003) a abril (2004), de uma empresa eletroeletrônica, multinacional, sediada no Pólo Industrial de Manaus. Visou, também, descrever as características do programa de treinamento e desenvolvimento; identificar as competências relevantes das pessoas treinadas; averiguar a relação entre suporte organizacional e transferência de treinamento. A partir destes objetivos, realizou-se uma pesquisa quantitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados um questionário, submetido a tratamento estatístico, por meio de técnica descritiva e teste Qui-quadrado para relacionar variáveis relevantes e diferenças significativas dos dados biográficos dos participantes com as três principais características do curso, classificadas pelos treinandos. Como referencial teórico, vale ressaltar as forças para as mudanças e as transformações organizacionais citadas por Wood Jr (2002), Morgan (1996), Ulrich (1998) e Vergara (2000). Mudanças essas que levaram as organizações a reverem sua estrutura organizacional e modelos de gestão. Para isso, o treinamento passa a ter uma nova abordagem, alinhando-se às estratégias organizacionais propondo novos programas para que as empresas possam enfrentar profundas e rápidas mudanças na tecnologia, na economia e na sociedade, conforme apontam, DeCenzo e Robbins (2001), Spector (2002), Muchinsky (2004) e por fim, Baldwin e Ford (1998) os quais propõem um modelo de transferência de treinamento, envolvendo as características do programa, o projeto de treinamento, o ambiente e a aprendizagem. De acordo com este modelo, também foram ressaltadas as características dos treinandos. Simultaneamente, foram verificadas as questões de pesquisa, as quais permitiram a constatação de efeito positivo do resultado de treinamento no desenvolvimento de competências. Treinamento (variável independente) e competência (variável dependente). A partir da classificação feita pelos treinandos das características do curso, o presente estudo identificou *crescimento pessoal, atitude firme diante dificuldades e facilidade no relacionamento interpessoal* consideradas competências requeridas pela empresa, as quais demonstraram, através dos dados qualitativos das entrevistas realizadas com alguns treinandos e observação direta no ambiente de trabalho, que estão cada vez mais fortalecendo as relações interpessoais entre os funcionários tanto profissionalmente quanto socialmente, estendendo-se à família e comunidades.

**Palavras-chave:** *Mudanças, Treinamento, Aprendizagem, Competências*

## ABSTRACT

This dissertation had as its main objective to assess the training impact in the trainee's Competence from May (2003) to April (2004), in the *insight* Training program in a eletroeletronic company located in the Manaus Industrial District. Its scope also was to identify trainee's competence and research the relationship between organizational support and training's transfer. A quantitative research was done, based in a questionnaire based on statistic treatment to collect the data and using the Quiquadre test to relate relevant variables and significant differences about participants biography data with the three course main characteristics as classified by the trainees. As a theoretical frame, its worth to stress both the changes forces and organizational transformations pointed by Wood Jr (2002), Morgan (1996), Ulrich (1998) and Vergara (2000).The pointed changes, lead the organizations to review their organizational structure and management model. In this new context, the training will have a new vision according to the new organization strategies, suggesting new programs able to cope with the quick changes in the technology, economy and in the society as stated by De Cenzo and Robbins (2001), Spector (2002), Muchinsky (2004), Baldwin and Ford (1998), these two, proposes a training model that deal as a whole with the program characteristics, the training project, the environment and the learning in itself. The trainees profiles are also lead into account. Based in this model the outcome was measure devices to assess this study's interest. Simultaneously the research questions were assessed which stated to the positive training outcome in the competencies development. Training (independent variable) and competence (dependent variable). Based on the classification done by trainees, this study has identified personal growth, correct attitude toward difficulties and interpersonal flexibility, which are required competencies by the company. Attitude and Flexibility were demonstrated through the quantitative data qualitative interviews with some of the trainees and direct observation in the work environment and pointed to the evidence that interpersonal relationships between employees, from a professional and social view point are becoming stronger, including its family and its community.

**Key-words:** *Change, Training, Learning, Competence*

## SUMÁRIO

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                       | <b>16</b> |
| <b>2. CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O CENÁRIO DAS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS.....</b>      | <b>24</b> |
| 2.1 FORÇAS PARA A MUDANÇA.....                                                  | 24        |
| 2.2 TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES .....                                       | 29        |
| <b>3. O TREINAMENTO .....</b>                                                   | <b>38</b> |
| 3.1 TREINAMENTO, CONCEITO E HISTÓRIA .....                                      | 38        |
| 3.2 PROJETO DE TREINAMENTO .....                                                | 43        |
| 3.3 O PROCESSO DE TREINAMENTO .....                                             | 49        |
| 3.4 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO .....                                              | 56        |
| 3.5 VARIÁVEIS DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO .....                       | 59        |
| 3.5.1 Impacto do treinamento nas mudanças organizacionais .....                 | 60        |
| 3.5.2 Treinamento e as diferenças individuais .....                             | 62        |
| 3.5.3 Treinamento e motivação .....                                             | 65        |
| 3.5.4 Treinamento e aprendizagem individual e organizacional .....              | 71        |
| <b>4. COMPETÊNCIAS .....</b>                                                    | <b>81</b> |
| 4.1 COMPETÊNCIA, CONCEITO E MODELOS .....                                       | 81        |
| 4.2 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E APRENDIZAGEM .....                               | 89        |
| <b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>                                     | <b>94</b> |
| 5.1 TIPO DE PESQUISA .....                                                      | 94        |
| 5.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....                                                    | 97        |
| 5.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS .....                                         | 101       |
| 5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....                                                | 106       |
| 5.5 DESCRIÇÃO DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM) E SETOR ELETROELETRÔNICO ..... | 107       |
| 5.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA .....                                  | 111       |
| 5.7 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA <i>INSIGHT</i> .....                             | 113       |

|                                                                                                                          |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>                                                            | <b>118</b>     |
| 6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ASPECTOS BIOGRÁFICO E SOCIAL DOS TREINANDOS .....                                             | 118            |
| 6.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO .....                                              | 122            |
| 6.3 ANÁLISE ENTRE VARIÁVEIS RELEVANTES DE ALGUNS ASPECTOS BIOGRÁFICOS E CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO ..... | 145            |
| <br><b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                                                                 | <br><b>152</b> |
| 7.1 IMPACTOS DA NOVA PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ESTABELECIDO PELA EMPRESA PESQUISADA.....                 | 153            |
| 7.2 PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO .....                                                                       | 156            |
| 7.3 FACILIDADES E DIFICULDADES DO PROGRAMA INSIGHT NA EMPRESA .....                                                      | 158            |
| <br><b>8. REFERÊNCIAS .....</b>                                                                                          | <br><b>161</b> |
| <br><b>9. APÊNDICE .....</b>                                                                                             | <br><b>169</b> |
| APÊNDICE A Termo de confidencialidade .....                                                                              | 170            |
| APÊNDICE B Questionário de pesquisa aplicado aos participantes do programa .....                                         | 171            |
| APÊNDICE C Roteiro de entrevista com os participantes do programa <i>insight</i> .....                                   | 177            |
| APÊNDICE D Roteiro de entrevista com os líderes/chefias .....                                                            | 178            |
| APÊNDICE E Competências requeridas (empresa pesquisada) .....                                                            | 179            |
| APÊNDICE F Estratégias de desenvolvimento organizacional 2003 (empresa pesquisada)...                                    | 184            |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 1 - Sete fatores-chave para o sucesso em fazer com que a mudança aconteça .....   | 34  |
| QUADRO 2 - Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto... | 48  |
| QUADRO 3 - Modelo diagnóstico do processo de treinamento .....                           | 50  |
| QUADRO 4 - Práticas desfavoráveis de treinamento e desenvolvimento e novas tendências... | 61  |
| QUADRO 5 - As cinco diferentes competências na organização .....                         | 91  |
| QUADRO 6 - Descrição dos entrevistados .....                                             | 103 |
| QUADRO 7 – Dados do programa: Seminário Insight .....                                    | 116 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 1 - Modelo gráfico da pesquisa .....                                             | 20 |
| FIGURA 2 - Importância e alcance das mudanças organizacionais .....                     | 32 |
| FIGURA 3 - Modelo de transferência de treinamento .....                                 | 43 |
| FIGURA 4 - Determinando as necessidades de treinamento .....                            | 51 |
| FIGURA 5 - Esquema de aprendizagem no treinamento .....                                 | 55 |
| FIGURA 6 - Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização ..... | 86 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 1 - Nível hierárquico dos participantes.....                                            | 98  |
| TABELA 2 - Faixa etária dos participantes .....                                                | 99  |
| TABELA 3 - Sexo dos participantes .....                                                        | 99  |
| TABELA 4 - Estado civil dos participantes .....                                                | 118 |
| TABELA 5 - Escolaridade dos participantes .....                                                | 118 |
| TABELA 6 - Naturalidade dos participantes .....                                                | 120 |
| TABELA 7 - Tempo de empresa dos participantes .....                                            | 121 |
| TABELA 8 - Conhecimento dos objetivos do curso .....                                           | 123 |
| TABELA 9 - Primeira característica do curso .....                                              | 124 |
| TABELA 10 - Segunda característica do curso .....                                              | 126 |
| TABELA 11 - Terceira característica do curso .....                                             | 128 |
| TABELA 12 – Adequação do conteúdo do programa com os objetivos da empresa .....                | 131 |
| TABELA 13 - Adequação da carga horária do curso .....                                          | 132 |
| TABELA 14 - Compatibilidade entre os objetivos estabelecidos e as reais necessidades .....     | 132 |
| TABELA 15 - Adequação dos recursos instrucionais .....                                         | 133 |
| TABELA 16 - Adequação do número de participantes no curso .....                                | 134 |
| TABELA 17 - Aplicação dos conhecimentos aprendidos .....                                       | 135 |
| TABELA 18 - Clima no ambiente de trabalho .....                                                | 137 |
| TABELA 19 - Adequação na utilização dos meios de comunicação no trabalho .....                 | 137 |
| TABELA 20 - Capacidade de enfrentar os desafios do trabalho com tranquilidade .....            | 138 |
| TABELA 21 - Receptividade às orientações da chefia imediata .....                              | 139 |
| TABELA 22 - Flexibilidade às mudanças organizacionais .....                                    | 140 |
| TABELA 23 - Apoio da chefia imediata .....                                                     | 141 |
| TABELA 24 - Integração com os colegas de trabalho .....                                        | 142 |
| TABELA 25 - Compartilhamento dos ensinamentos do curso com a família .....                     | 142 |
| TABELA 26 - Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal .....                                 | 143 |
| TABELA 27 - Relação do sexo do participante com <i>crescimento pessoal</i> .....               | 145 |
| TABELA 28 - Relação do sexo do participante com <i>atitude firme diante dificuldades</i> ..... | 146 |

|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABELA 29- Relação do sexo do participante com <i>facilidade no relacionamento interpessoal</i> | 147 |
| TABELA 30 - Relação da faixa etária do participante com <i>crescimento pessoal</i>              | 148 |
| TABELA 31 - Relação da faixa etária com <i>atitude firme diante dificuldades</i>                | 149 |
| TABELA 32 - Relação da faixa etária com <i>facilidade no relacionamento interpessoal</i>        | 150 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| GRÁFICO 1 - Sexo dos participantes .....                      | 100 |
| GRÁFICO 2 - Turmas do treinamento .....                       | 122 |
| GRÁFICO 3 - Primeira característica do curso .....            | 125 |
| GRÁFICO 4 - Segunda característica do curso .....             | 127 |
| GRÁFICO 5 - Terceira característica do curso .....            | 129 |
| GRÁFICO 6 - Apoio da empresa para participação no curso ..... | 130 |

## **1 INTRODUÇÃO**

No século passado, na década de 80, os programas de treinamento, em muitas organizações, eram vistos como fonte de despesas, e não como fonte de investimento que visa aumentar o nível de competências nas organizações.

Com a transição às novas exigências do mercado derivadas das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, as organizações buscaram adotar novos modelos organizacionais para adaptarem-se a este novo cenário e começaram a evoluir com maior velocidade, intensificando e tornando mais complexa a competitividade entre as mesmas. Diante deste contexto, vale ressaltar que essas mudanças, principalmente as tecnológicas, requerem novas habilidades e conhecimentos, exigindo, assim, que a força de trabalho mude e se atualize com frequência, demonstrando agilidade e flexibilidade a essa nova demanda. Dessa forma, o treinamento se torna uma experiência de aprendizagem que busca uma mudança relativa na pessoa, a fim de melhorar sua adequação às novas exigências.

Diante desse quadro, o treinamento não só envolve mudança de habilidades e conhecimentos dos empregados para o adequado desempenho de suas tarefas, mas também significa dar-lhes a formação básica para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista a tornarem-se melhores naquilo que fazem.

O funcionário começa a perceber a necessidade constante em desenvolver-se e formular um plano de treinamento envolvendo um conjunto de competências requeridas pela organização, para tornar-se mais qualificado no ambiente interno e externo à organização. Diante disso, o próprio funcionário buscará alcançar, gradativamente, diferentes níveis do saber, para aplicá-lo em diferentes contextos e situações.

Contudo as constantes mudanças, principalmente, as tecnológicas, que apresentam impactos abrangentes, vêm se refletindo de várias maneiras nas transformações pelas quais

passam as organizações, incidindo nas formas de trabalho, expressando novos fluxos de tarefas, exigindo novas habilidades e conhecimentos, gerando nos cargos maior complexidade e dinamismo, levando a organização a perceber a importância da educação dos empregados. Sendo assim, o treinamento emerge com uma nova perspectiva, para promover a competência no cargo, alinhando-se às estratégias organizacionais.

Muitas empresas perceberam a necessidade de estabelecer um controle mais sistemático sobre o processo de aprendizagem, tornando-se necessário um vínculo mais estreito dos programas de treinamento às metas organizacionais. Dessa forma, o resultado desejado não está centrado na conclusão de um curso, e sim, na aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, bem como na apresentação de novos comportamentos e competências que comprovem o que foi apreendido.

O foco desta pesquisa está orientado para avaliar um programa de treinamento, verificando as habilidades e novas atitudes adquiridas, mediante conhecimento apreendido, bem como uma projeção para o futuro, orientado para o desenvolvimento de determinadas competências, relacionadas aos valores da empresa estudada. Tais conjuntos de competências, consideradas comuns a qualquer nível hierárquico, podem ser formadas com base na educação recebida, observada e relacionadas aos valores da organização. Para adquirir essas competências, é necessário aprender o que é essencial para sucesso do indivíduo e acompanhá-lo em toda sua trajetória profissional e pessoal.

A escolha deste tema se deu pelo fato da observação empírica nas mudanças ocorridas na área de Recursos Humanos na última década, as quais têm proporcionado aos profissionais da referida área, constante busca em assumir o papel de agente de mudança na organização, especificamente, no Treinamento e Desenvolvimento. Essa nova postura, requer deste profissional foco na necessidade da clientela e, assim adquirir maior flexibilidade e agilidade em promover novos métodos e técnicas para aprimoramento e qualificação da força de trabalho na organização.

Sendo assim, o estudo realizado sobre o impacto do treinamento no desenvolvimento de competências, convergiu para a autonomia de ação do indivíduo que se engaja subjetiva e voluntariamente, em virtude de suas iniciativas, na melhoria do valor agregado para o ambiente organizacional e social.

Percebe-se a importância das constantes mudanças, seja no ambiente organizacional ou social, a qual leva a pessoa a criar uma nova forma de adaptação, ocasionando alteração no comportamento e, conseqüentemente, na atitude, fato esse que incide no processo de aprendizagem, causando, muitas vezes, impacto diante a nova postura a ser articulada.

A nova tendência do treinamento está em uma perspectiva mais ampla, e tem como objetivo contribuir para a realização das metas gerais da empresa, bem como da vida pessoal. Com base nessa perspectiva, os programas de treinamento necessitam acompanhar as mudanças advindas do ambiente interno e externo à organização.

Esse engajamento pode manifestar-se em termos de sensibilidade às novas necessidades emergentes do ambiente de convívio, seja organizacional ou social. Portanto o comportamento não incide só no *saber* e na obtenção de conhecimentos, mas também, no *saber ser*, que direciona a um agir responsável e reconhecido diante de qualquer contexto ou situação enfrentados.

Assim, vale ressaltar que fatores como aprendizagem, competência, motivação do treinando e da empresa, diversidade dos participantes, características do grupo de treinandos e do programa desenvolvido, suporte dado pela empresa – material e social, são considerados relevantes para que aconteça o aprendizado no treinamento e sua aplicabilidade no contexto profissional e pessoal, possibilitando oportunidades ao empregado e gerando melhor desempenho e competitividade da empresa.

O estudo investigou o impacto do Treinamento no desenvolvimento de competências apresentadas pelo funcionário treinado, para melhor adaptação às mudanças organizacionais requeridas. Dessa forma, essa pesquisa teve como objeto de investigação o Programa *Insight* do

projeto Lidera Brasil, lançado em Maio de 2003, de uma empresa multinacional, eletroeletrônica sediada no Pólo Industrial de Manaus, desde 1996.

O Programa inicialmente tinha duração de três dias consecutivos, sendo realizado no período integral de trabalho. A partir de dezembro/2003, passou a ser realizado em seis dias consecutivos, utilizando-se metade da jornada de trabalho diária.

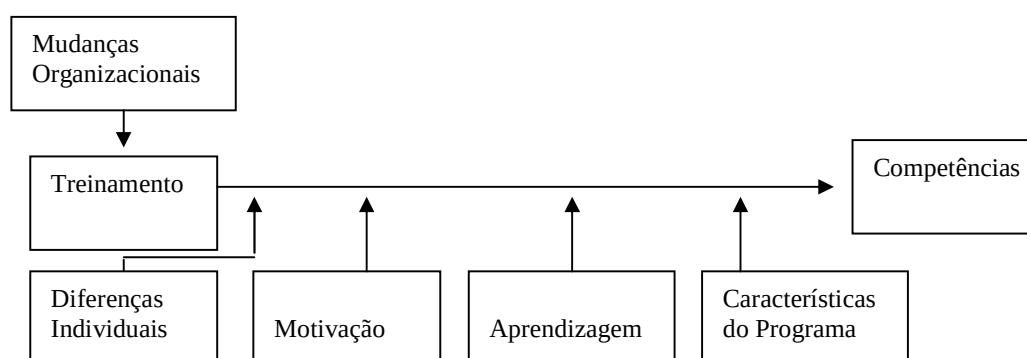
A empresa, ao longo dos 6 anos de atuação no Pólo Industrial de Manaus, iniciou suas atividades no Amazonas em 1996 em parceria com a Gradiente e, em dois de janeiro de 1998, foi aprovada a Joint Venture com a Gradiente, quando, no dia 20 de outubro de 2000 a mesma comprou as ações da Gradiente.

Nos dois últimos anos, a empresa veio assimilando o impacto destas mudanças no mercado local e nacional, gerando desconforto para o ambiente organizacional. O indicador deste cenário foi demonstrado na Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente pela empresa no mês de setembro. Os resultados apontados nos últimos dois anos foram os seguintes: em 2001 o índice de satisfação foi 70,4% , já em 2002 seu índice de satisfação caiu para 67,5%. A empresa observou que as pessoas estavam acomodadas na chamada “zona de conforto”, não reagindo efetivamente à nova situação organizacional.

Com a preocupação em manter-se competitiva, bem como as pessoas que a compõe, lançou o projeto Lidera Brasil, em Maio de 2003, em nível nacional, tendo como objetivo principal propiciar uma mudança da cultura organizacional, de direito adquirido para a cultura do ganho. Dessa forma, buscou focalizar o Treinamento como impulsionador para o desenvolvimento de competências dos profissionais que lideram grupos de pessoas e de trabalho, bem como os demais funcionários da organização.

A empresa requer um processo de adaptação à nova cultura e filosofia organizacional, o qual a levou a preocupar-se com o treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores para responder com agilidade, flexibilidade e competência a esse novo modelo exigido. Dentro deste contexto, surgiu a intenção de se investigar o problema: “Qual o impacto do treinamento no

desenvolvimento de competências das pessoas treinadas ?” Para melhor operacionalizar a busca de resposta, levou-se em consideração as variáveis: a influência das mudanças organizacionais e da motivação, características do programa e dos participantes, suporte organizacional para efetividade do treinamento, aprendizagem e o desenvolvimento das competências requeridas pela organização. A partir deste contexto, foi criado um modelo pela autora, com base na literatura pesquisada pelos autores Wood (2002), Morgan (1996), Ulrich (1998) e Vergara (2000), ressaltando a importância das mudanças nas organizações, as quais geram necessidades de treinamento (variável independente) com base nos autores DeCenzo e Robbins (2001), Spector (2002), Muchinsky (2004) e Baldwin e Ford (1998), o qual depende das variáveis explicativas com base nos autores Schermerhorn *et al* (1999), Robbins (2002), DuBrin (2003) e Fleury e Fleury (2004), representadas pelas diferenças individuais dos treinandos, bem como a motivação, processo de aprendizagem (transferência do treinamento) e as características do programa de treinamento utilizado pela empresa. Dessa forma, o contexto implica novas referências para aquisição de competências (variável dependente). Conforme a demonstra a FIGURA 1:



Fonte: elaborado pela autora da dissertação

FIGURA 1 Modelo gráfico da pesquisa

O presente estudo tem, como objetivo geral, analisar o impacto do treinamento no desenvolvimento de competências das pessoas treinadas para melhor adaptação às mudanças organizacionais. Tendo como objetivos específicos: descrever as características do programa de treinamento e desenvolvimento; identificar as competências relevantes das pessoas treinadas;

averiguar a relação entre suporte organizacional e transferência de treinamento. Para isso, analisaram-se:

- Apoio da chefia para possibilitar a transferência dos conhecimentos aprendidos pelos participantes para os seus cargos;
- As competências necessárias ao novo modelo organizacional da empresa;
- As características individuais dos participantes do curso contribuindo para a efetividade do treinamento;

Com base na demonstração do modelo anterior, observa-se que as mudanças são relevantes no atual cenário, impulsionando a velocidade da informação, preocupação com clientes, levando a organização a adaptar-se a esse ritmo acelerado, obter vantagem competitiva e conseguir um impacto real sobre as metas organizacionais. Para tanto, necessita passar por um processo de repensar seus modelos estruturais e rever a capacidade para aprender o que é criativo e produtivo (SENGE, 1990).

Apoiando esta idéia, Milkovich (2000) apresenta o treinamento como um diferencial estratégico para as organizações, revelando, através de pesquisas recentes nos Estados Unidos, o crescente aumento nos investimentos em treinamento; associados ao aumento da lucratividade no longo prazo, e as empresas que reorganizam suas operações, com base em programas como trabalhos em equipes e círculos de qualidade, conseguem maior produtividade se estes programas estiverem em sintonia com a educação do empregado. O autor informa, ainda, que, com mais frequência, os altos executivos consideram como sendo uma missão essencial da organização ser uma “empresa de criação de conhecimento”. Ulrich (2000) complementando este pensamento, afirma que as empresas investem em treinamento como forma de se adaptarem às mudanças rápidas e significativas no ambiente globalizado.

Além do treinamento, que visa ao aprimoramento e qualificação do indivíduo tornando-o capaz para realizar determinada tarefa ou atividade, entram em cena as competências, que não focam apenas a capacidade para realizar algo, reúne um leque maior de qualidades e atributos pessoais para responder às necessidades deste novo cenário mundial.

Conforme acrescenta Brandão (1999), as empresas líderes em diversos setores da economia desenvolvem suas competências na busca da sobrevivência e perpetuação em seu setor de atividade. Entretanto, para Le Boterf (1994), que segue a corrente de pensamento construtivista, afirma que a competência não é um estado ou conhecimento que se tem nem é resultado de treinamento e, sim, colocar em prática, em determinado contexto, o que se sabe. Contexto esse marcado pela relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de recursos entre outros. Apesar de o estudo das competências apresentar certa complexidade e se encontrar em fase inicial, tem-se mostrado eficaz agregando valor econômico e social às organizações. Dutra (2002) conceitua competência, como capacidade de a pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização, complementando ainda, *“a organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer dentro ou fora dela”*.

As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios (DUTRA, 2002).

A empresa pesquisada vem investindo nas pessoas, oferecendo oportunidade para que elas tracem um plano de desenvolvimento pessoal, para assim adquirir autoconhecimento, bem como construir relações efetivas, proporcionando um ambiente de colaboração mútuo e de compreensão dos processos empresariais. Por meio desse investimento, a empresa adotou novas estratégias organizacionais, apoiadas na nova cultura do ganho, a qual estabelece o fortalecimento da identidade corporativa através do equilíbrio entre liderança, gerenciamento de processos e crescimento pessoal. Desta forma, tornando-se uma organização flexível e ágil para enfrentar as mudanças advindas do mercado competitivo.

Levando em consideração que a empresa pesquisada invista no treinamento e apoie o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, faz-se necessário avaliar os efeitos desse investimento e apoio para validar ou não essa prática.

O plano de trabalho para atingir os objetivos propostos foi a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, bem como a pesquisa de campo e a formulação das conclusões.

O presente trabalho foi distribuído em 7 capítulos, representados por três eixos estruturantes, os quais são: mudanças, treinamento com suas variáveis e competências, conforme segue: introdução, seguida de três capítulos, os quais, baseados na revisão literária, descrevem a contextualização sobre o cenário das transformações globais, apontando as forças para mudanças e as transformações nas organizações. O terceiro capítulo discorre sobre o treinamento, a partir de seu conceito e breve história, conseqüentemente apresentando o projeto de treinamento, seu processo e avaliação, a influência das mudanças organizacionais para o treinamento, bem como a motivação, as diferenças individuais e a importância da aprendizagem individual e organizacional. O quarto capítulo expõe a competência, conceito e modelos, bem como as competências individuais e aprendizagem. O quinto capítulo apresenta os procedimentos metodológicos, com as questões de pesquisa, tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta e tratamento dos dados, limitação da pesquisa, incluindo também a descrição do PIM – Pólo Industrial de Manaus e setor eletroeletrônico, a caracterização da empresa pesquisada e do programa de treinamento estudado. O sexto capítulo descreve a análise e interpretação dos dados da pesquisa associados ao referencial teórico pesquisado. Finalizando o trabalho, com o sétimo capítulo, o qual apresenta as considerações finais, baseadas na análise dos resultados obtidos e das contribuições dos treinandos e chefias.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O CENÁRIO DAS TRANSFORMAÇÕES GLOBAIS**

Neste capítulo, através da revisão de literatura, pretende-se fazer uma abordagem sobre o atual cenário global, evidenciando as transformações ocorridas, delineando um breve histórico sobre o termo mudança e seus impactos no ambiente social, organizacional, político e econômico. Procura descrever as forças, as tendências e as principais correntes administrativas atuantes neste contexto, para que as organizações compreendam melhor as transformações e busquem criar novos modelos para adaptarem-se às mudanças no ambiente em que estão inseridas.

### **2.1 FORÇAS PARA AS MUDANÇAS**

Ultimamente, as mudanças são citadas com ênfase nos discursos acadêmicos e no mundo dos negócios. Sendo objeto de uma abundância de livros e artigos com enfoques diversos, cujas abordagens vão desde correntes filosóficas e antropológicas, até fórmulas prontas de intervenção para que os gestores melhorem o desempenho de suas empresas. Todavia a mudança não é apenas abordada neste século. Na Grécia antiga, cinco séculos antes de Cristo, o filósofo Heráclito fazia inferências sobre o constante fluxo das coisas. Observou que tudo flui e nada permanece igual, e percebe-se que a mudança não é característica do mundo contemporâneo. Sempre esteve presente na evolução da humanidade, porém o que a diferencia atualmente é a velocidade com que ocorrem (MORGAN, 1996).

Pode-se observar, diante deste cenário, que a velocidade das mudanças é considerada uma dimensão relevante no mundo contemporâneo e que a era da informação é tida como revolucionária que viola as fronteiras geográficas e revela o movimento da globalização. Fato que, nos meados do século passado, as fronteiras nacionais podiam isolar as empresas das pressões competitivas estrangeiras, já atualmente, perderam de certa forma, o sentido de definição dos limites de operação de uma organização. Todavia a globalização não significa

apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais, também leva ao aumento da competição para quase todo tipo de organização (ROBBINS, 2000).

A velocidade no mundo dos negócios passou a ser diferencial competitivo. No início do século XIX, na era da eletricidade e do vapor, o que ocorria em um século passou a ocorrer em uma década. Atualmente, convive-se com a noção de que estamos trocando semanas por minutos e dias por segundos (VERGARA, 2000). Contribuindo com este pensamento, Naisbitt e Aburdene (1986) apresentam a eminência de uma nova era corporativa, para qual a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação. Os mesmos autores afirmam, ainda, que, nessa nova era a sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, alterando as estruturas sociais; introduzidas novas tecnologias fará dissipar a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações, levando as mesmas a perceberem a valorização do capital humano e o trabalho sendo encarado como forma de desenvolvimento humano.

Wood Jr (2002) destaca que a organização do futuro estará mais voltada para o cliente, colocando como ponto central aspectos da qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao consumidor, gerando uma relação mais próxima com o mesmo e assumindo uma postura de maior responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente. Continuando, o mesmo autor comenta que, internamente, a organização buscará diminuir os níveis hierárquicos e estes tenderão a desaparecer dando espaço à figura do líder como treinador e motivador.

Seguindo o mesmo pensamento, Toffler (1984) afirma que a era da informação, considerada a *terceira onda*, está eliminando cargos industriais de baixa qualificação e, ao mesmo tempo, criando oportunidades de trabalho para especialistas técnicos qualificados, profissionais liberais e outros “trabalhadores do conhecimento”.

A Revolução Industrial eliminou as carreiras de vários artesãos qualificados, mas criou um grupo novo, os trabalhadores industriais. Em 1900, esse grupo representava 20% da mão-de-obra. Nos meados dos anos 50, esses trabalhadores industriais haviam-se tornado o maior grupo isolado em qualquer país desenvolvido. Atualmente, os trabalhadores industriais,

correspondem a menos de 20% da mão-de-obra. A partir da Segunda Guerra Mundial, ocorreu o desvio do trabalho industrial para os cargos no setor de serviços. Por sua vez, os trabalhos são projetados em torno da aquisição e aplicação de informações (TOFFLER, 1984).

Voltando ao tema da globalização, vale ressaltar as duas forças motrizes comentadas por Robbins (2000), que constam na procura de novos mercados e os esforços para a redução de custos. Muitas organizações foram motivadas a expandir-se além de suas fronteiras nacionais a fim de obterem vantagens de menor custo sobre as concorrentes. A Sony, ao tornar-se global, pôde comercializar seus produtos para bilhões de pessoas. Outros exemplos podem ser considerados, a Fiat, empresa italiana constrói carros em Minas Gerais.

Se uma empresa deseja aumentar as operações para além de suas fronteiras nacionais é considerada uma estratégia lógica. Nos últimos anos, as barreiras políticas a essas estratégias foram reduzidas pela criação de blocos comerciais de múltiplos países, proporcionando facilidades de comunicação no comércio internacional. Robbins (2000) destaca: o MERCOSUL (Mercado Comum do Cone Sul) entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai; o Acordo de Livre Comércio da América do Norte – NAFTA, envolvendo Canadá, Estados Unidos e México; a União Européia – EU, incluindo 15 países da Europa Ocidental; e a Cooperação Econômica Ásia-Pacífico – APEC, que engloba um grupo de 18 nações da orla do Pacífico e inclui os participantes da NAFTA, além de países como a China, Japão, Austrália e Coreia de Sul. São exemplos de blocos comerciais que reduziram significativamente as tarifas e outras barreiras ao comércio transacional entre os países participantes. Por outro lado, ressalta-se certo desequilíbrio na distribuição de renda de determinados países. O Relatório de Desenvolvimento Humano publicado pela ONU, em 1992, revela a crescente concentração de renda entre países. Em 1960, os países mais ricos, representado 20%, possuíam 70.2% da renda mundial e os 20% mais pobres, 2,3%. Em 1989, esses percentuais já haviam passado respectivamente, para 82,7% e 1,4%.

Com base neste cenário, Cascio (1995) acrescenta que as principais guerras do século XX – Primeira e Segunda Guerras Mundiais, Coreia, Vietnã e Golfo Pérsico, foram forças propulsoras do desenvolvimento geopolítico e que, no século XXI, prevalecerão as forças

econômicas. A concorrência normal e inevitável entre as nações será exercida no comércio. Muchinsky (2004), complementando a afirmativa de Cascio (1995), informa que as exportações subiram para 50% desde 1986 e, a cada \$ 1 bilhão em mercadorias americanas exportadas gera aproximadamente, 20 mil empregos. Ainda, o mesmo autor indica que a livre iniciativa na antiga União Soviética intensificará a concorrência econômica e que a concorrência por negócios resultou na necessidade mundial por uma força de trabalho altamente qualificada. Afirmar ainda que, em pesquisas econômicas as nações são julgadas pela qualidade de sua educação, seu treinamento prático e seus conhecimentos de informática (MUCHINSKY, 2004).

Percebe-se, nesse contexto, que as organizações tornam-se mais complexas, bem como acelera a competitividade entre as mesmas, as quais primam em gerar produtos e serviços de qualidade focando nas necessidades do cliente onde há uma necessidade global de uma força de trabalho com conhecimentos especializados e diferenciados. As mudanças na economia mundial vêm trazendo impactos profundos nos empregos de algumas nações desenvolvidas. Cascio (1995) afirma que o mundo dos negócios está passando de uma economia em que existem muitas pessoas trabalhando muito para outra em que existem menos pessoas trabalhando mais inteligentemente.

Ulrich (1998) comenta que a amplitude necessária de uma resposta à mudança deve se expandir à medida que aumenta o ritmo de mudança exterior a uma organização. O mesmo autor identifica três tipos usuais de resposta da empresa à mudança, a saber: iniciativas, processos e adaptações culturais. Mudanças de iniciativa se concentram na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos. Mediante o planejamento estratégico, iniciativas específicas são identificadas como necessárias e implementadas como parte de um processo evolutivo de gerenciamento e aperfeiçoamento. Já nas mudanças de processo a empresa se concentra na forma de execução do trabalho, e as mudanças culturais ocorrem quando as empresas reconceituam os métodos fundamentais de negociar. A identidade da empresa é transformada tanto para os funcionários quanto para os clientes (ULRICH, 1998).

No que se refere à cultura, Morgan (1996) contribui afirmando que a organização é um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. A cultura, nos dias atuais, é tida como diferentes grupos de pessoas que têm diferentes estilos de vida. Alguns sociólogos, cientistas político e antropólogos afirmam que somos membros de uma sociedade organizacional. A vida diária em uma sociedade organizacional é vista com crenças peculiares, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta quando comparada com sociedades tradicionais. Conforme Morgan (1996) aponta o pensamento do sociólogo francês Durkheim, que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhando por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de crenças, valores, ideais comuns, dando lugar a novos padrões de crenças e práticas baseados na estrutura ocupacional em que atua.

Percebe-se então, que as pessoas que trabalham em fábricas ou escritórios começam a adotar nova forma de comportamento, e compartilham expectativas básicas e habilidades que permitem às organizações operarem de maneira rotineira. Dessa forma, pode-se dizer que a rotina nas organizações baseia-se em realizações que requerem habilidades por parte da força de trabalho. Todavia Morgan (1996) afirma que, devido a esse novo modelo de comportamento nas organizações, alguns cientistas sociais acreditam ser mais útil falar sobre cultura da sociedade industrial, em lugar de sociedades industriais, uma vez que, detalhadas diferenças entre países, de modo geral, mascaram traços comuns mais importantes. Ainda, o mesmo autor comenta que as semelhanças e diferenças associadas ao fato de alguém ser operário de fábrica, um trabalhador agrícola, operário de manutenção, oficial do governo, um banqueiro ou atendente de loja, são tão significativas como aquelas que se associam à identidade nacional.

Morgan (1996) aborda a importância da cultura organizacional, a qual considera as organizações como mini-sociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Assim, a organização pode ser vista como um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto. O mesmo autor indica exemplos de que na organização pode estar incutida a idéia “nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim”. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, com

apoio de normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva na habilidade total da organização em lidar com desafios que enfrentam. Porém muitas organizações têm culturas fragmentadas em que as pessoas dizem uma coisa e fazem outra.

As características desta cultura podem ser observadas na organização, pelos padrões de interação entre as pessoas, a linguagem utilizada, as imagens e temas explorados na conversa, bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se observa e se explora os aspectos desta cultura, pode-se descobrir que parecem existir explicações históricas na maneira pela qual as coisas são feitas (MORGAN, 1996) .

## 2.2 TRANSFORMAÇÕES NAS ORGANIZAÇÕES

Para melhor compreender essas transformações no ambiente organizacional ao longo do século, Wood Jr (2002) utiliza-se das metáforas desenvolvidas por Morgan, que abordam as organizações como máquinas, organizações como organismos e organizações como cérebro. Essas metáforas são relevantes para compreender as transformações pelas quais as organizações passam e a importância das contribuições das Escolas da Administração em cada momento das mudanças.

Wood Jr (2002), para melhor explicar essas metáforas, utiliza-se dos casos práticos como a Ford no início do século XX, a Toyota e a Volvo nos dias atuais. Na abordagem da organização como máquina, o autor aponta para a observação de Max Weber que se faz entre a mecanização da indústria e a proliferação das formas burocráticas de organização. Para Weber, a burocracia rotiniza a administração como as máquinas rotinizam a produção. Dessa forma, a organização burocrática enfatiza a precisão, velocidade, clareza, confiabilidade e eficiência atingidas através da divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos detalhados. No final do século XIX, a indústria começa a atingir o patamar científico e tecnológico e, a partir deste patamar, Ford introduz novos conceitos de produção, reduzindo substancialmente os custos e melhorando a qualidade, a qual deu partida para uma nova era de produção e consumo em massa. O paradigma taylorista-fordista influenciou rápida e

profundamente todo tipo de organização, que repercute nos dias atuais e, também é apontado como responsável pelo declínio industrial ocidental.

Nas organizações como organismos, que estão ligadas à Escola de Relações Humanas, à Teoria dos Sistemas, à Teoria da Contingência e à visão da Ecologia Organizacional, essas correntes ajudam a esclarecer a compreensão das relações entre a organização e seu meio, a importância da inovação e a questão da sobrevivência como objetivo central. Permitem entender a necessidade da busca da harmonia entre estratégia, estrutura, tecnologia e as dimensões humanas. Um bom exemplo para esse tipo de organização foi o trabalho desenvolvido por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, a partir dos anos 50, aplicado na Toyota. Eles implementaram uma série de mudanças na organização da empresa: flexibilizaram a linha de montagem, organizaram-se internamente e aos fornecedores como centros de lucro e passaram a interagir com os consumidores num grau mais elevado.

Às organizações como cérebros, Morgan (1996) referencia duas imagens para elas: a primeira é a das organizações como sistema de processamento de informações, que ajuda a esclarecer o impacto da informação; a segunda imagem é como holograma. Para o autor, ao projeto organizacional holográfico, devem ser adotados os seguintes princípios: fazer o todo em cada parte, criar conectividade e redundância, gerar simultaneamente especialização e generalização e criar capacidade de auto-organização. A Volvo da Suécia pode ser considerada como uma das empresas que mais pesquisa e desenvolve novas formas administrativas, trilhando o caminho da flexibilidade criativa. Operando em um mercado de trabalho com características específicas, a empresa buscou introduzir, gradativamente, inovações tecnológicas e conceituais em suas fábricas.

Neste contexto onde ocorrem influências internas e externas à organização, naturalmente, vão surgindo forças propulsoras para as mudanças que, por sua vez, necessitam de constantes transformações. Do ponto de vista de Muchinsky (2004), a mudança pode apresentar continuidade e descontinuidade, e que estamos vivendo uma mudança rápida de natureza descontínua. O mesmo autor afirma que, na mudança descontínua, o passado já não é mais um guia para o futuro. Contribuindo com este pensamento, Drucker (1993) afirma que

estamos em meio a uma transformação que ainda não se completou e uma causa principal da mudança descontínua é o extraordinário crescimento no conhecimento produzido por altos níveis da educação, por novas tecnologias e novas pesquisas. Por sua vez, o fluxo ininterrupto de mudança contínua leva à busca do conhecimento fazendo com que os sistemas sociais se adaptem rapidamente a essas transformações emergentes.

Pode-se dizer que a tecnologia vem causando profundo impacto no ambiente de negócios. Além de ser considerada relevante para a ciência, expressa-se nas formas da organização do trabalho, no fluxo das tarefas e na exigência de habilidades diferenciadas, proporcionando facilidades a sociedade, a tecnologia está presente na forma de equipamentos e processos que dispensam a presença do trabalhador para a execução da tarefa, como pode ser observado nos casos de projetos de automação e de informatização (VERGARA,2000).

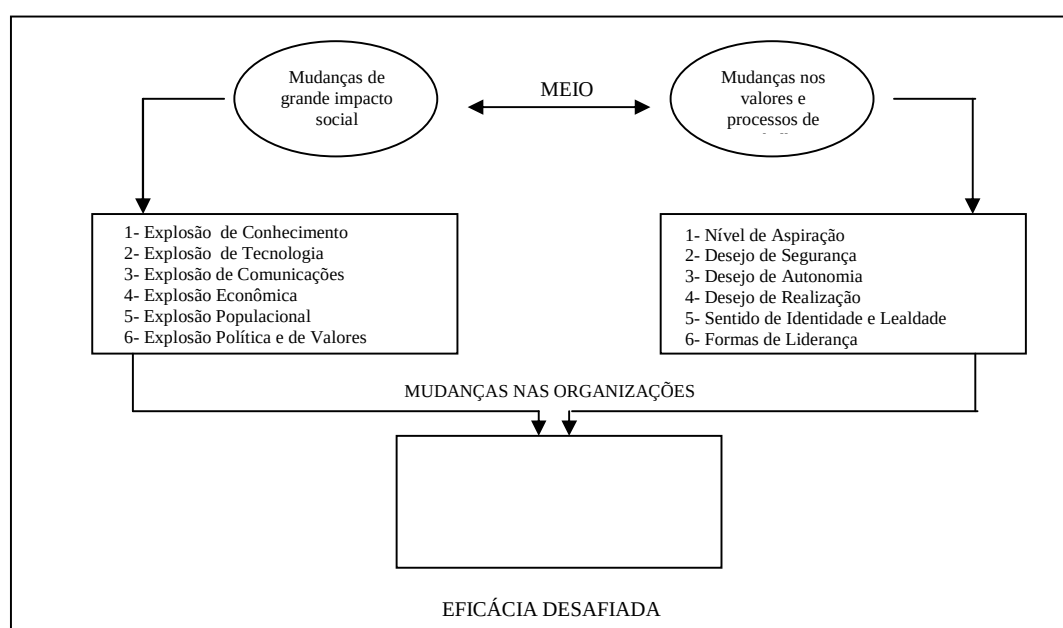
Além das formas de trabalho, as mudanças de natureza tecnológica viabilizam novos tipos de produtos e serviços, e passam a ter em comum elevado grau de diferenciação. Por outro lado, postula-se que as novas tecnologias irão mudar a maneira como se pensa a respeito do conhecimento, das atitudes e habilidades. Hesketh e Bochner (1994) acreditam que grandes mudanças tecnológicas estão levando os indivíduos e as organizações a se tornarem multifacetados, aumentando sua flexibilidade em se adaptarem aos seus ambientes dinâmicos.

Todavia Vergara(2000) comenta que, apesar do alto desenvolvimento tecnológico, existe um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal. Ainda, a mesma autora acrescenta que (...) *“ao mesmo tempo em que se é capaz de viajar aos planetas vizinhos e mergulhar no universo microscópico dos átomos, pouco se conhece sobre si mesmo e, a todo tempo se mostra a incapacidade de lidar com diferenças individuais”*.

Complementando o pensamento de Vergara (2000), Muchinsky (2004) comenta que a adaptabilidade é um constructo da personalidade e que diz respeito à disposição de acolher novas situações. Complementa ainda que, a avaliação da personalidade está-se tornando popular porque poderá prever o componente *“fará ”* do comportamento, e os testes de habilidade avaliam o componente *“saber fazer ”*. A partir desta observação, além da habilidade

de se adaptar a novas situações, encontra-se a habilidade de se adaptar a outras pessoas de se relacionar com elas. Com a crescente mudança para o uso de equipes de trabalho, está-se tornando cada vez mais importante ter funcionários com habilidade sociais eficazes. Habilidades sociais incluem comunicação, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos e capacidade de influenciar. As organizações querem seus funcionários responsáveis, conscientes, que se dêem bem com seus colegas (MUCHINSKY, 2004).

Carvalho e Serafim (2002) comentam que as mudanças de mentalidade e de comportamento passam a ser parâmetros obrigatórios para que as pessoas e as organizações se adaptem às profundas alterações pelas quais passa a humanidade neste início de século. Complementando o pensamento, Moura (1978) afirma que as mudanças de grande impacto social influenciam e recebem influência do ambiente, com repercussões inevitáveis junto aos recursos humanos da empresa, os quais desencadeiam as mudanças das próprias organizações com todo repertório de desafios, conforme demonstra a FIGURA 2 a seguir.



Fonte: Moura (1978:24)

FIGURA 2. Importância e alcance das mudanças organizacionais.

Complementando o pensamento de Moura (1978), Ulrich (1998) comenta que os profissionais de recursos humanos, como agente de mudanças, elaboram a capacidade de uma empresa operar com as mudanças de iniciativa, de processo e culturais, os quais garantem que as iniciativas sejam definidas, desenvolvidas e liberadas de maneira oportuna; que os processos sejam interrompidos, iniciados e simplificados e que valores fundamentais sejam debatidos e devidamente adaptados à transformação das condições do negócio. Ainda, no mesmo autor, o sucesso do agente de recursos humanos depende de que consiga substituir resistência por resolução, planejamento pelos resultados e medo de mudança pelo entusiasmo em relação às suas possibilidades.

Ulrich (1998) comenta que existem desafios ao sucesso da mudança e que, embora muitas pessoas ou organizações admitam a necessidade de mudança, poucas não conseguem sustentar os esforços bem-sucedidos para este fim. Os agentes de mudanças (profissionais de recursos humanos) precisam converter o desejo em competência mediante a identificação e superação dos desafios responsáveis pelo o sucesso da mudança.

Para que haja o sucesso da mudança, é necessário identificar fatores-chave que podem ser classificados de acordo com o tipo de mudança almejado: individual (mudar hábitos pessoais), na equipe, mudança organizacional e social. Ulrich (1998) comenta que, o Centro de Desenvolvimento Gerencial da General Electric direcionou uma equipe para examinar a pesquisa e a teoria sobre mudança e resumi-la em fatores-chave para o sucesso da mudança, a qual identificou sete fatores críticos a saber: condução da mudança - deve dispor de um patrocinador da mudança que possua e lidere essa iniciativa; criação de uma necessidade comum – garantir que as pessoas saibam por que precisam mudar e que a necessidade de mudança é maior que a resistência à mudança; modelagem de uma visão – formular o resultado desejado a partir da mudança; mobilização do envolvimento – identificar, envolver e comprometer os apostadores-chave que devem estar envolvidos na realização da mudança; mudanças de sistemas e estruturas – utilizar as ferramentas de recursos humanos e administração ( contratação, treinamento, avaliação, etc) para garantir que a mudança seja disposta na infra-estrutura da organização; monitoração do progresso – definir o benchmarking, marcos e experimentos com os quais medir e evidenciar o progresso; e manutenção da mudança

– garantir que a mudança aconteça mediante planos de implementação, acompanhamento e compromissos em marcha. Por outro lado, estes fatores críticos apontados não fazem grandes efeitos por si mesmos. Torna-se necessário converter tais fatores em plano de ação para facilitar o processo de mudança.

Ulrich (1998) propõe uma lista de checagem, baseada na lista de conferência de vóo utilizada por Dale Lake, presidente do Human Systems Development. Esta lista fornece uma metáfora para utilizar os sete fatores-chave para mudança . Ao revisar cada fator, a cada momento, a probabilidade de alcançar o sucesso na mudança aumenta radicalmente. Vejamos os sete fatores-chave para o sucesso, no QUADRO 1 a seguir:

Continua

| <b>Fatores-chave para o sucesso da mudança</b>                           | <b>Questões para avaliar e realizar os fatores-chave para o sucesso da mudança</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Condução da mudança<br>( <i>quem é responsável</i> )                     | Dispomos de um líder ...<br>que possui autoridade e defende a mudança?<br>que se compromete publicamente em fazê-la acontecer?<br>que captará os recursos necessários a sustentá-la?<br>que investirá o tempo e a atenção pessoais necessários ao acompanhamento?                                                                                                    |
| Criação de uma<br>necessidade comum<br>( <i>por que realiza-la</i> )     | Os funcionários....<br>percebem a razão para a mudança?<br>Compreendem por que a mudança é importante?<br>percebem como ela os ajudará e/ou ajudará a empresa no curto e longo prazo?                                                                                                                                                                                |
| Modelagem de uma visão ( <i>como</i> será quando tivermos realizado)     | Os funcionários....<br>percebem os resultados da mudança em termos comportamentais<br>(em termos daquilo que farão de modo diferente em decorrência da mudança)?<br>ficam animados com os resultados da realização da mudança?<br>Compreendem como a mudança irá beneficiar clientes e outros apostadores?                                                           |
| Mobilização do<br>envolvimento ( <i>quem mais</i> precisa ser envolvido) | Os patrocinadores da mudança....<br>identificam quem mais precisa estar envolvido com a mudança para fazer com que ela aconteça?<br>sabem como formar uma coalizão de apoio à mudança?<br>possuem capacidade de arregimentar apoio de pessoas-chave da organização?<br>possuem capacidade de elaborar uma matriz de responsabilidade para fazer a mudança acontecer? |

|                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Modificação de sistemas e estruturas ( <i>como</i> ela será institucionalizada) | Os patrocinadores da mudança....<br><br>Compreendem como vincular a mudança a outros sistemas de RH, como, por exemplo, contratação, treinamento, avaliação, recompensas, estrutura, comunicações, etc?<br><br>identificam as implicações sistêmicas da mudança? |
| Monitoração do progresso ( <i>como</i> ele será medido)                         | Os patrocinadores da mudança....<br><br>dispõem dos meios para medir o sucesso da mudança?<br><br>planejam com benchmarkings tanto o progresso nos resultados da mudança quanto no processo de implementação da mudança?                                         |
| Manutenção da mudança ( <i>como</i> fazer para que ela seja iniciada e dure)    | Os patrocinadores da mudança.....<br><br>identificam os primeiros passos para dar início?<br><br>possuem um plano de curto e longo prazo para manter a atenção concentrada na mudança?<br><br>Possuem um plano para adaptar a mudança ao longo do tempo?         |

Fonte: Ulrich (1998:200)

#### QUADRO 1. Sete fatores-chave para o sucesso em fazer com que a mudança aconteça

Ao identificar e definir os fatores-chave para a mudança, os profissionais de RH (recursos humanos) podem liderar as equipes através das etapas de aumento da capacidade para mudança.

Morgan (1996) aborda a dialética das mudanças nas organizações e as considera como um sistema aberto que interage com o ambiente, transformando entradas em saídas como meio de criar condições necessárias à sobrevivência. Abordagem considerada pela teoria sistêmica da administração. Ainda, Morgan (1996) cita a nova abordagem desenvolvida por dois cientistas chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, os quais apresentam dicotomia em relação à abordagem sistêmica, por apresentar característica da corrente cognitivista, a qual é importante no processo de aprendizagem. Estes dois cientistas argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados. Defendem que a idéia de que os sistemas vivos são abertos em relação ao ambiente, partindo do ponto de vista do observador externo, o qual Morgan (1996) acentua que, essa teoria desafia a validade das distinções feitas entre um sistema e seu ambiente, além de oferecer uma nova perspectiva para compreender a lógica através da qual os sistemas vivos mudam, conforme abordado anteriormente por alguns autores.

Ao informar que os sistemas vivos são autônomos e fechados, Maturana e Varela afirmam que os sistemas não são totalmente isolados. O confinamento e autonomia a que se referem são de ordem organizacional. Consideram o sistema um círculo fechado de interação. É interessante a observação que Morgan (1996) faz da teoria *autopoiesis*<sup>1</sup>, na qual o entendimento das transformações ou evolução dos sistemas vivos se dão como resultados de mudanças geradas internamente. Usada como metáfora, apresenta implicações interessantes para a compreensão das organizações, porém, os cientistas chilenos fazem sérias restrições à aplicação da mesma no mundo social. A interpretação desta teoria permite verificar que as organizações estão tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes e que buscam interpretar esses últimos como projeções das suas próprias identidades ou auto-imagem. Outra forma, seria a compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. Por fim, ajuda a perceber que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar basicamente atenção aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, suas relações com o mundo exterior (MORGAN, 1996).

Partindo desta interpretação, Morgan (1996) exemplifica a situação de uma empresa que convoca uma reunião para discutir determinadas políticas e fazer um exame geral do seu ambiente, utilizando-se das seguintes indagações: onde nos situamos? O que está acontecendo no ambiente? Por que o pessoal de vendas está com tantos problemas este mês? Que oportunidades existem para a penetração em novos mercados? Em que tipo de negócio estamos? Estamos no tipo certo de negócio? Estas questões permitem fazer representações de si mesmos, das suas organizações e do ambiente; representações que os ajudam a orientar a ação ou manter uma identidade desejável. Em uma organização que disponibiliza os gráficos e quadros com tendências de mercado, disponibilidade de matéria-prima, entre outros, são projeções de seus próprios interesses e preocupações. É através deste processo de auto-

---

<sup>1</sup> O termo *autopoiesis* aparece traduzido em Estratégias Cognitivas de MATURANA, H (1974). Segundo o autor, um sistema vivo pode ser definido como *autopoiético* por ser um sistema homeostático, dotado de uma organização própria, a qual constitui a variável essencial por ele mantida constante em virtude de seu

referência que os membros da organização podem intervir no seu próprio funcionamento e, assim, participar da criação e manutenção da sua identidade (MORGAN, 1996).

Para melhor atender às mudanças organizacionais na empresa pesquisada, tomou-se como referência a abordagem de Ulrich (1998), a qual apresenta os profissionais de Recursos Humanos como agentes de mudanças. Observa-se que

a mudança é uma constante em nossa empresa e em abril de 2003 a área de RH estava sendo reestruturada, ficando dividida nas seguintes áreas: Serviços ( restaurante, segurança industrial, segurança patrimonial, assistência social, folha de pagamento) e Operacional (consultoria de RH, compensação e benefícios). O RH apresenta estrutura de plataforma, a qual atende a América Latina, assim como a estrutura organizacional da empresa adota o modelo matricial de rede, com maior flexibilidade para atender com rapidez às mudanças ocorridas (Entrevistado 2).

Diante do contexto abordado, compreende-se que o processo de mudança nas organizações é uma constante, necessitando criar condições organizacionais para que as pessoas adaptem-se com maior facilidade. Dessa forma, como aborda Oliveira (2003), “*o treinamento e desenvolvimento têm sido elementos estratégicos para empresas enfrentarem profundas e rápidas mudanças na tecnologia, na economia e na sociedade*” as quais requerem aprimoramento e qualificação contínua das pessoas no ambiente de trabalho, conforme será descrito no capítulo seguinte.

### 3 TREINAMENTO

Neste capítulo, pretende-se descrever e analisar conceitos de treinamento sob a ótica da mudança, além de fazer uma breve retrospectiva histórica de seus aspectos essenciais em vários momentos dos estudos das organizações, bem como descrever o processo de treinamento, seus objetivos, escolha dos critérios adequados para elaboração do projeto de treinamento; a avaliação do treinamento, os efeitos proporcionado pela transferência do treinamento; as diferenças individuais, a motivação associada à fixação de objetivos e metas para o treinamento e à aprendizagem individual e organizacional.

---

funcionamento. *Auto* = prefixo indicativo de próprio ( por si próprio, por si mesmo). *Poiein* = significa produzir, ação de fazer, criar algo, criar pela imaginação (MORGAN, 1996:246).

### 3.1 CONCEITO E HISTÓRIA

O treinamento é considerado uma das principais atividades na maioria das grandes organizações. Esta é uma atividade necessária tanto para os funcionários novos quanto para os experientes. Os novos funcionários devem aprender como realizar seu trabalho, e os experientes devem aprender a se manterem atualizados com as mudanças que ocorrem (SPECTOR, 2003).

Muchinsky (2004) comenta a importância do treinamento e desenvolvimento, como processos para se melhorar as habilidades do funcionário, porém, historicamente, apresentam um foco diferente. O termo desenvolvimento era reservado aos processos que melhoram as habilidades do nível gerencial, enquanto que o treinamento, de modo geral, era aplicado aos processos de melhoramento das habilidades em cargos inferiores na hierarquia organizacional. Nos dias atuais, essa distinção não é tão significativa. A necessidade de aprimorar habilidades tornou-se crucial para todos os níveis organizacionais.

A preocupação em desenvolver programas voltados para o treinamento de pessoal vem ocorrendo graças a influência da Escola Clássica de Administração. O objetivo desses programas era de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível (GIL, 2001). Com base na concepção de Taylor, que considerava os aspectos extrínsecos das necessidades do homem, que trabalhava essencialmente em troca de dinheiro, o treinamento considerava os aspectos mecânicos do trabalho.

Segundo Fleury (1997), o treinamento era realizado no próprio local de trabalho, para executar corretamente as tarefas demandadas, o qual era chamado treinamento *on the job* (treinamento no trabalho).

As tarefas e atividades são definidas por setores especializados em planos e programação, esperando-se do funcionário o “saber fazer” aquilo que está prescrito e, que o mesmo realize a tarefa em todas suas variações, seguindo detalhadamente o manual. Para o desempenho da função, contava-se com a regulação da competência profissional que era

adquirida por meio de atividades programadas para a ensinar procedimentos ao funcionário e adestrá-lo nas habilidades requeridas (FLEURY, 1997).

A partir da década de 30, as empresas começaram a desenvolver programas mais estruturados de treinamento para supervisores, tendo como um dos mais utilizados o TWI<sup>2</sup> (*Trainig Within Industry*). Estes cursos tinham como objetivo capacitar os supervisores, na maioria dos casos antigos operários, para desempenharem seu papel de chefia e como deveriam treinar seus subordinados e motivá-los a procurar novos métodos de trabalho (FLEURY, 1997). Dessa forma, Gil (2001) ressalta que os programas de treinamento, além de capacitarem os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passaram a incluir, também, objetivos voltados para o relacionamento e sua integração à organização. Durante a Segunda Grande Guerra Mundial, houve a preocupação com o desenvolvimento de programas destinados preparar chefes e supervisores.

Ainda Gil (2001) informa que a partir do enfoque sistêmico da Administração de Recursos Humanos, na década de 60, o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos. Foi nessa época, que passou a envolver atividades voltadas para suprimento das necessidades do indivíduo ou grupos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. Dessa forma, passou-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas, tais como: diagnóstico, que visa identificar a necessidade de treinamento; prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as necessidades; execução, que procura aplicar o plano e avaliação, para verificar em que medidas os objetivos do treinamento foram alcançados (GIL, 2001).

Para Bonfim (1995) o treinamento passou, durante sua história, de adestramento para execução da tarefa, mudanças no comportamento, com a finalidade de atender a objetivos da empresa. Goldstein e Ford (2002) definem treinamento como aquisição sistemática de

---

<sup>2</sup> Fonte: Fleury (1997: 69), TWI: Training Wthin Industry, era considerado um dos mais famosos treinamentos, o qual envolvia: o ensino correto do trabalho, relações humanas no trabalho, métodos de trabalho e desenvolvimento de programas de treinamento. Foi introduzido no Brasil na década de 50, por empresas multinacionais. Durante décadas o Senai assumiu a iniciativa de desenvolver este curso em empresas brasileiras.

habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultam no desempenho melhorado em outro ambiente.

DeCenzo & Robbins (2001) afirmam que o treinamento é projetado para promover a competência no novo cargo. Por outro lado Gil (2001) acrescenta que se necessita de processos capazes de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas e inovadoras para contribuir com a organização. O mesmo autor aponta para um novo enfoque, no qual, ao abordar os processos relacionados à capacitação, a tendência é a de se falar em desenvolvimento de pessoas e também em educação no trabalho.

O termo treinamento (treinar) vem do latim, que significa *"tornar apto, destro, capaz para determinada tarefa ou atividade"* (FERREIRA, pg 1708). Rinke (1999) define treinamento como um sistema que desenvolve as pessoas permitindo que aprendam pela descoberta orientada e pela prática. O mesmo autor considera que o elemento importante nesta definição é que o aprendizado acontece por meio da descoberta orientada. Treinar pressupõe que os membros da equipe aprendam fazendo. Ulrich (2000), apoiando a idéia de Rinke (1999), afirma que sempre ocorre algum aprendizado durante programas de treinamento formais, porém o desenvolvimento de experiências no trabalho é bem mais proveitoso. Entretanto Marras (2000) afirma que o treinamento é um processo cultural, com um único objetivo de passar adiante as habilidades ou o conhecimento, dentro de um contexto específico e para um determinado fim produtivo, prevendo mudanças de atitudes e novos conceitos individuais.

Todavia outros pesquisadores identificam o treinamento como sendo o somatório de atividades que vão desde a aquisição de habilidades motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo à assimilação de novas atitudes administrativas e à evolução de comportamento em função de problemas sociais complexos. Deste modo, afirmam Carvalho e Nascimento (2002) que o treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que é um fator de auto-satisfação do treinado, constituindo-se um agente motivador comprovado. Entretanto para Goldstein (1991) o treinamento é definido como a aquisição sistemática de

atitudes, conceitos, conhecimentos e habilidades que resultam como melhoria do desempenho no trabalho.

Com as rápidas transformações e transições que vêm ocorrendo no ambiente empresarial, tanto do ponto de vista tecnológico quanto humano, alguns autores vêm ressaltando a importância do processo da educação corporativa como questão central na busca de novas formas e relações para a aprendizagem.

Segundo Wexley (1984) o treinamento se caracteriza por um investimento organizacional de extrema importância, cujo objetivo está centrado na capacitação e no aperfeiçoamento das pessoas para o alcance do desempenho competente. Seguindo este pensamento, Meister (1999) resalta a importância do processo de educação corporativa como complemento para que a função treinamento e desenvolvimento atue como centro de resultados e até de lucros.

Compartilhando com o ponto de vista desses dois autores, Milkovich (2000) apresenta uma visão mais estratégica destes autores mencionados, sugerindo que o treinamento é um grande negócio, devido a ganhos quantificáveis e qualificáveis. Para tanto, este autor revela experiência de empresas multinacionais, especificamente, a Motorola, na qual calcula que cada dólar investido em treinamento traz um retorno de 30 dólares em ganho de produtividade dentro de três anos; entre 1987 e 1993, a empresa cortou custos de ordem de 3,3 bilhões de dólares, na medida em que os empregados eram treinados para simplificar os processos e reduzir desperdícios, e as vendas por empregado duplicaram e a lucratividade cresceu em 47%.

Faz-se necessário distinguir treinamento de desenvolvimento; o primeiro é considerado um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e o segundo é o processo a longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICH, 2000).

Para Muchinsky (2004), o treinamento apresenta valor estratégico na organização. O autor considera como uma estratégia de rapidez, em que a prática de treinamento que atende a essa função estratégica enfatiza o trabalho em equipe entre os funcionários e os métodos de racionalizar a produção; já na estratégia de inovação, o treinamento é usado para desenvolver novos produtos, serviços e tecnologias. A estratégia da melhoria da qualidade prima pelo produto e serviço de melhor qualidade que o da concorrência e, para que este objetivo seja alcançado, os funcionários necessitam ser treinados a fornecer, constantemente, um serviço com alto nível de qualidade, sem defeitos. Finalmente, a estratégia de redução de custos, que é a de ganhar vantagem competitiva, sendo um provedor de serviços de baixo custo. Nessa estratégia, pouca ênfase é dada em aumentar as habilidades dos funcionários por meio do treinamento.

Complementando as abordagens acima, Goldstein (1993) afirma que é importante avaliar as necessidades de treinamento e, para isso, deve-se considerar três níveis durante esse processo, a saber, o nível da organização, do trabalho e da pessoa. O nível da organização se refere aos objetivos da empresa e como estes são cumpridos com relação ao desempenho de seus funcionários. Pela análise dos objetivos da organização, pode-se fornecer o tipo de treinamento necessário. O nível do trabalho diz respeito à natureza das tarefas envolvidas em cada atividade. Neste nível, a análise do trabalho pode ser utilizada para identificar as tarefas principais e, respectivamente, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessárias a cada tarefa; com base nesta lista de CHAs, podem ser especificadas várias necessidades de treinamento. Em nível de pessoa, busca-se identificar se os candidatos a um emprego ou atuais funcionários são capazes de desempenhar uma tarefa. Nesta etapa, avaliam-se os níveis de conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas. Uma comparação dos CHAs das pessoas e do trabalho, torna-se possível identificar as áreas que potencialmente tenham maiores necessidades de treinamento (SPECTOR, 2003).

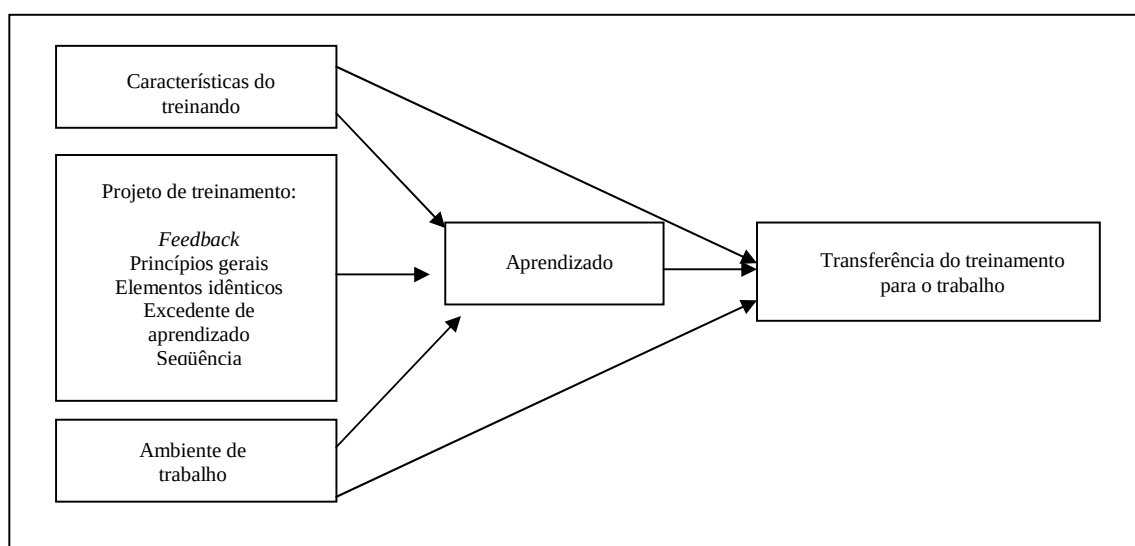
Vale ressaltar que esta fase da análise e avaliação das necessidades de treinamento é considerada relevante na identificação do projeto de treinamento, na definição dos objetivos e dos critérios a serem utilizados, para o sucesso da pessoa treinada, correspondendo ao desempenho desejado. No entanto muitas organizações, freqüentemente, não a utilizam

tornando, assim maior o desperdício de recursos de treinamento e, ainda, mais esforços são gastos na condução do treinamento errado.

### 3.2 PROJETO E OBJETIVO DE TREINAMENTO

Para se projetar o treinamento, torna-se necessário definir os objetivos, para ter certeza sobre o propósito do treinamento. Faz parte desta etapa a definição dos critérios de treinamento e deve-se incluir uma afirmação sobre o que o treinando deve ser capaz de fazer ou que deve saber após o treinamento. Os critérios servem como base para o projeto de treinamento e, pelo conhecimento destes critérios torna-se possível projetar o treinamento adequado para alcançá-lo. Spector (2003) comenta que, a maior parte do treinamento nas organizações é conduzida na expectativa de que os funcionários irão aplicar o que aprenderam nas atividades que realizam. Isto é chamado de transferência do treinamento.

A transferência é afetada por uma série de fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao treinamento em si. As diferenças individuais das características de cada treinando também são consideradas fatores importantes na ocorrência ou não da transferência, conforme FIGURA 3 a seguir.



Fonte: Spector (2003:175) Adaptado de “Transfer of training: A review and Directions for future Research”, por T.T. Baldwin e J. K. Ford, 1988, Personnel Psychology, p. 63-105

FIGURA 3. Modelo de transferência de treinamento.

Baldwin e Ford (1998) desenvolveram este modelo de transferência que descreve como as características de um projeto de treinamento podem afetar a forma como os treinandos aprendem e, conseqüentemente, como é feita a transferência para o trabalho. Os mesmos autores notaram que as diferenças individuais entre os treinandos e as características do ambiente de trabalho são influências importantes.

Quanto às características dos treinandos, Spector (2003) afirma que as pessoas são diferentes em muitas características consideradas importantes para o processo de treinamento, e, talvez, a diferença mais importante seja quanto à capacidade de aprender tarefas diversas. Algumas pessoas podem aprender melhor tarefas cognitivas, enquanto outras podem ser mais hábeis em tarefas motoras. O treinamento deve reconhecer essas diferenças e que nem todos têm a mesma habilidade para aprender uma determinada tarefa. Atitudes e motivação podem afetar o resultado no treinamento e no trabalho.

Dentro do modelo de Baldwin e Ford (1998) cinco fatores do projeto de treinamento afetam a transferência. Ignorá-los pode resultar em um programa ineficiente para a mudança do comportamento no trabalho. O primeiro é o *feedback*, que deve ser inserido no treinamento de forma adequada para que o treinando possa dizer se está aprendendo o conteúdo. O segundo são os princípios gerais em que o treinamento deve ensinar por que e como uma tarefa deve ser realizada. Muitos treinamentos incluem uma seção sobre os princípios básicos do material que está sendo ensinado. O terceiro são os elementos idênticos; as respostas em situações de treinamento são idênticas àsquelas em situação de trabalho. Isto quer dizer que os estímulos que as pessoas percebem são idênticos em ambas situações. O quarto é o excedente de aprendizado, que significa dar ao treinando prática além da necessária para se alcançar o critério de sucesso no treinamento. O excedente de aprendizado pode ser inserido no treinamento por meio de prática de repetição. Por último, a seqüência das sessões de treinamento corresponde em dividir uma tarefa em partes que serão aprendidas uma de cada vez. A seqüência dependerá do grau de complexidade da atividade.

Ainda, em relação à transferência de aprendizagem, Spector (2003) ressalta a importância do treinamento intensivo, o qual apresenta as sessões de treinamento com longa

duração e acontecem em um período de tempo relativamente curto. Já o treinamento espaçado significa que as sessões de treinamento são relativamente curtas e distribuídas ao longo do tempo. O mesmo autor afirma que intensivo e espaçado são termos relativos que podem ser utilizados como referência a alguns programas de treinamento mais intensivos ou espaçados que os outros. Como exemplo, pode-se dizer que um programa de treinamento que tem sessões de uma hora por dia durante 10 dias é mais espaçado do que um programa de 10 horas em um único dia. Por essa razão, o treinamento intensivo pode ser eficiente, por ser mais fácil e permitir a uma pessoa se ausentar do trabalho para o treinamento de um dia do que permitir que ela se ausente uma hora por dia durante oito dias seguidos.

Quanto ao ambiente de trabalho, Spector (2003) comenta que a utilização ou não no trabalho daquilo que foi aprendido no treinamento depende do ambiente de trabalho. Muitas vezes supervisores diretos de funcionários de nível mais baixo informam aos seus subordinados que a nova habilidade aprendida em um determinado treinamento não será utilizada no seu departamento. Um ambiente que proporcione apoio, no qual supervisores e outras pessoas encorajam a aplicação dos princípios aprendidos, resulta na motivação dos funcionários a aprender e a transferir o que foi aprendido no treinamento.

Ainda, referente aos objetivos, todos precisam ser declarados de acordo com um desempenho ou comportamento observável, e não apenas descrever aquilo que os participantes aprenderam ou com que se familiarizaram durante o tempo dedicado ao curso. Outro requisito é a necessidade de ser mensurável para que se possa montar os testes de aproveitamento do conteúdo programático a partir dele. Pode-se perceber que os objetivos necessitam ser observáveis e mensuráveis (KROEHNERT, 2001).

Marras (2000) defende a idéia de que os objetivos sejam considerados como específicos e genéricos, sendo os específicos divididos em:

- a) Formação profissional que tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função;

- b) Especialização que oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para otimização dos resultados;
- c) Reciclagem que tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

Os objetivos genéricos que abrangem direcionamentos organizacionais, a saber:

- a) Aumento direto da produtividade, o qual ocorre na medida que o treinamento propicia possibilidade de realizar ações mais corretas e precisas;
- b) Aumento direto da qualidade tende a ser otimizado de forma diretamente proporcional ao conhecimento que o treinado tem sobre o grau de responsabilidade que lhe cabe no processo produtivo;
- c) Incentivo motivacional, em que o treinamento oferece possibilidade de ser eficiente e eficaz, que pode ser considerado meta do ser humano;
- d) Otimização pessoal e organizacional, os objetivos anteriores, no seu conjunto, levam à otimização pessoal e organizacional e,
- e) Atendimento de exigências das mudanças.

No entanto Gil (1994) acrescenta que os objetivos de treinamento devem estar relacionados às habilidades ou atitudes. Os referentes ao conhecimento envolvem desenvolvimento de capacidades intelectuais, tais como a memorização de fatos ou princípios, compreensão de mensagem, aplicação do que foi apreendido, análise, síntese, avaliação e, para que seja bem elaborado, existem uma série de verbos que podem ser utilizados, tais como: identificar, listar, apontar, definir, conceituar, ilustrar, exemplificar, aplicar, inferir, analisar, distinguir, discriminar, compor, entre outros.

Já os objetivos referentes às habilidades enfatizam as atividades de natureza neuromuscular, podendo ser usados os seguintes verbos: sentar, levantar, digitar, sustentar, empilhar, pressionar, entre outros, e, por fim os objetivos relacionados às atitudes que se referem à disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação, uma vez que enfatizam aspectos emocionais e podem ser descritos pelos verbos: atender, aceitar,

concordar, responder, rejeitar, preferir e outros. Estes últimos, por serem considerados mais difíceis em sua operacionalização, costumam aparecer com menos frequência nos planos de treinamento, todavia são de relevante importância nos cursos de Comunicação, Relações Interpessoais, Liderança, Desenvolvimento Gerencial e outros comportamentais. GIL (1994).

Entretanto, para Carvalho e Nascimento (2002), o planejamento das atividades de treinamento envolve seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH (Recursos Humanos) de uma organização, fatos esses projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes, procedimentos e programas na atividade de desenvolvimento profissional. Para o autor em evidência, a fixação de metas consiste na determinação dos resultados organizacionais a serem alcançados e evidencia que os objetivos de capacitação refletem as mudanças econômicas, tecnológicas e sociais do mercado onde a empresa atua, exigindo a efetivação de planos na formação profissional que sejam flexíveis, dinâmicos e atualizados. As metas de treinamento podem ser mensuráveis, no entanto os objetivos de formação podem não ser quantificados, tais como: modificação do comportamento profissional do treinado; desenvolvimento do espírito de integração por parte da equipe de trabalho e outros (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002).

A ligação entre treinamento e objetivos é fundamental, mas, freqüentemente, acaba sendo esquecida na luta cotidiana pela implementação de programas e no enfrentamento de crises, tornando-se o treinamento uma atividade e não uma estratégia. Existe uma grande diferença entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto, como demonstra o QUADRO 2, a seguir. O treinamento para impacto requer uma identificação cuidadosa dos objetivos e dos critérios a serem adotados, uma avaliação sistemática das alternativas e uma mensuração precisa dos resultados obtidos. Em suma, uma abordagem diagnóstica. (MILKOVICH, 2000).

| Treinamento como atividade                                                                | Treinamento para impacto                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Caracterizado por:                                                                        | Caracterizado por:                                                 |
| ▪ Ausência de cliente                                                                     | ▪ Parceria com o cliente                                           |
| ▪ Ausência de necessidade negocial                                                        | ▪ Vínculo com uma necessidade negocial                             |
| ▪ Ausência de avaliação de eficácia de desempenho ou das causas                           | ▪ Avaliação da eficácia do desempenho e das causas                 |
| ▪ Ausência de esforços para preparar o ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento | ▪ Preparação do ambiente de trabalho para dar apoio ao treinamento |
| ▪ Ausência de medição de resultados                                                       | ▪ Medição dos resultados                                           |

Fonte: Mikolovich, 2000 (Reproduzido com autorização de ROBINSON, Dana Gaines, ROBINSON, James C. *Training for impact*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, pg. 28)

QUADRO 2 . Diferenças entre o treinamento como atividade e o treinamento para impacto.

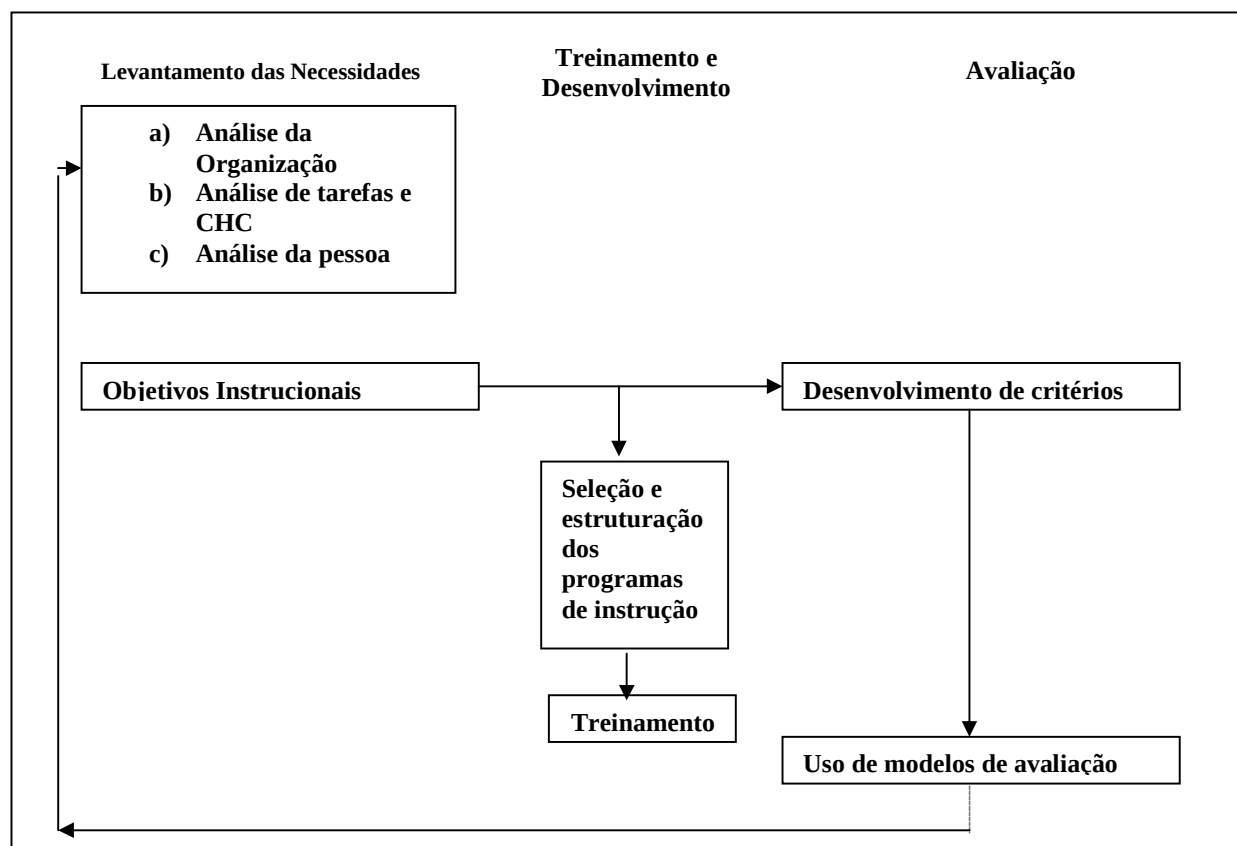
Neste contexto, a abordagem sistêmica tem sido instrumental útil para conceituar treinamento, na medida em que se torna possível a análise desse processo quanto à sua dinâmica de interação com o todo organizacional e com o indivíduo, bem como o seu impacto sobre estes. Baseado neste enfoque, o treinamento é concebido como um sistema composto por elementos ou subsistemas que mantêm, entre si e com o ambiente externo, estreito relacionamento de interdependência ( BORGES-ANDRADE, LIMA e PANTOJA, 2001).

### 3.3 PROCESSO DO TREINAMENTO

Nesta etapa torna-se essencial estabelecer os métodos a serem utilizados, sendo necessário realizar um diagnóstico das necessidades de treinamento, o qual deve ser claro e ser criado a partir de levantamentos e pesquisas internas capazes de localizar e identificar as necessidades. Estas são consideradas carências de preparo profissional e significam um descompasso entre o que deveria ser e o que realmente é (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002).

Para tanto, Milkovich (2000) aponta que a vinculação entre o treinamento, as necessidades identificadas e a avaliação de seus resultados em função dessas mesmas necessidades, parecem muito evidentes, porém nem sempre ocorrem. Como é citado por este autor o exemplo de um editorial do jornal Alaska Daily News que “*chamou a atenção para uma observação mais rigorosa dos programas de treinamento depois que uma associação religiosa usou dinheiro público para levar para o Arizona um consultor que afirmava que os Smurfs (personagens de desenho animado) eram agentes do diabo!*” Reforçando a questão da necessidade de treinamento, pesquisas apontam que empresas sólidas dos Estados Unidos e Europa têm sido assessoradas, nesse processo, por um bom número de empresas internacionais de treinamento (MILKOVICH, 2000).

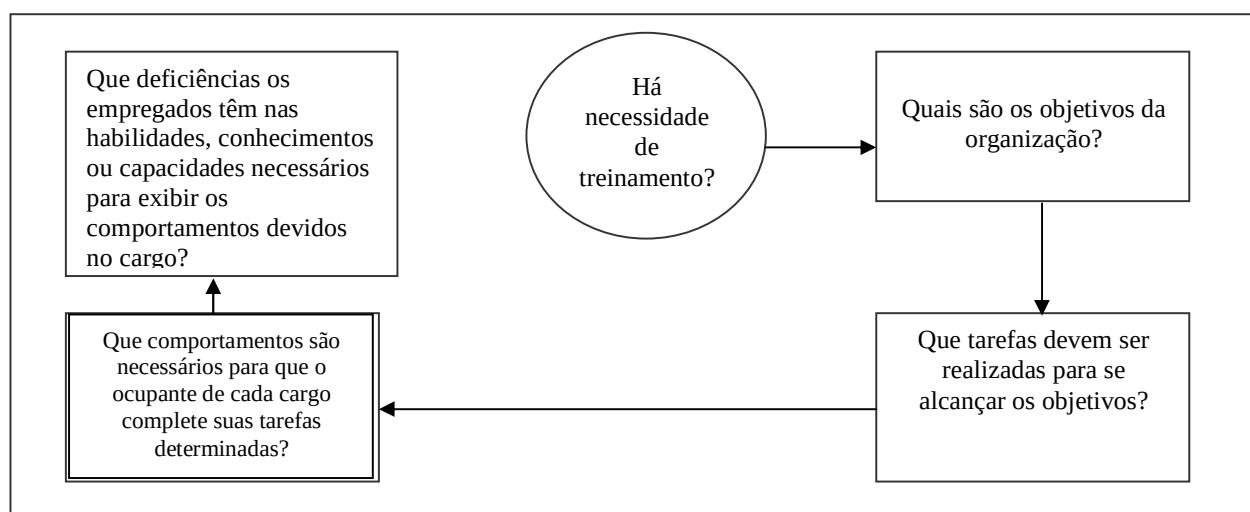
Assim, é importante apresentar os três estágios do modelo de diagnóstico do processo de treinamento, conforme QUADRO 3, posterior. O levantamento das necessidades envolve o exame das metas nos níveis da organização, da função/tarefa/CHC (conhecimento, habilidade e capacidade) e do indivíduo. Esse processo serve para identificar as lacunas que se tornam objetivos instrucionais. Cada estágio tem sua importância para que o treinamento tenha impacto sobre as metas organizacionais e desenvolvimento das competências dos empregados (MILKOVICH, 2000).



Fonte: Milkovich (2000: 342)

QUADRO 3. Modelo diagnóstico do processo de treinamento

Neste quadro, são identificadas as lacunas das habilidades que o indivíduo ou grupo precisam desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. Veja a FIGURA 4 a seguir, mostrando uma das etapas mais importante do processo de treinamento, que é a determinação das necessidades de treinamento, apresentada por DeCenzo & Robbins (2001).



Fonte: DeCenzo & Robbins (2001:135)

FIGURA 4. Determinando as necessidades de treinamento.

Com base na determinação das necessidades da organização, o tipo de trabalho a ser realizado e tipo de habilidades necessárias para cumpri-lo, o programa de treinamento deve derivar dessa etapa. Assim que se possam identificar as deficiências, tem-se noção da extensão e da natureza das necessidades de treinamento. Vale ressaltar, nesta etapa do treinamento, a qual envolve os objetivos da organização, tarefas, comportamento do ocupante no cargo, que convém conhecer as competências necessárias para que a pessoa apresente realização superior no trabalho que desenvolve. Dessa forma, Parry (1996) resume o conceito de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade, a qual se reporta ao desempenho da função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros estabelecidos. Estas características são susceptíveis de melhor capacitação pelo treinamento e desenvolvimento.

Neste contexto, Robbins (2002) comenta que funcionários competentes não permanecem assim para sempre; as habilidades adquiridas podem-se deteriorar e tornarem-se obsoletas com o tempo, caso não sejam aprimoradas. Para isso, surge a necessidade de enfatizar, de forma resumida, quatro categorias básicas de habilidades – linguagem, técnica,

interpessoal e solução de problemas, para melhor identificar o tipo de treinamento a ser adotado pela empresa. Veja a seguir:

- a) Habilidade de Linguagem – refere-se ao treinamento básico do uso da linguagem e matemática;
- b) Habilidade Técnica – vem-se tornando cada vez mais importante nas organizações, por duas razões: nova tecnologia e novos modelos de estruturas organizacionais. O trabalho se modifica em função de novas tecnologias e da melhoria dos métodos. Além disso, o treinamento técnico cresce em importância por causa das mudanças no modelo organizacional. À medida que as organizações se “achatam”, expandindo a utilização das equipes e derrubando as barreiras tradicionais dos departamentos, os funcionários precisam aprender uma ampla variedade de tarefas.
- c) Habilidades Interpessoais – habilidades de interagir eficazmente com os colegas e chefes, as quais incluem, aprender a ouvir, a comunicar as idéias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipe.
- d) Habilidade para Solução de Problemas – refere-se a atividades para desenvolver sua lógica, raciocínio e habilidade de definição de problemas, além de sua capacidade de identificação de causas, desenvolvimento de alternativas, análise de alternativas e seleção de soluções. Esse tipo de treinamento se tornou uma prática básica de quase todos os esforços organizacionais para introdução das equipes autogerenciadas.

Todas essas habilidades têm uma particularidade que é única em cada indivíduo, para isso, é importante o cuidado com a individualidade, como cada pessoa processa, internaliza e memoriza as informações novas. Esse fato significa que o treinamento formal efetivo precisa ser individualizado para refletir o estilo do aprendizado de cada treinando. É necessário observar e perceber esses diversos estilos para maximizar o aprendizado.

Partindo da compreensão do modelo do processo de treinamento, é importante observar que são necessários o planejamento, aplicação e avaliação das ações necessárias ao

desenvolvimento das habilidades dos treinados. Ainda, Robbins (2002) complementa que historicamente o treinamento era formal, planejado com antecedência e com formato estruturado. Contudo evidências recentes indicam que organizações têm usado cada vez mais o treinamento informal – não estruturado, não planejado e facilmente adaptável às situações e aos indivíduos – para ensinar habilidades e manter os funcionários atualizados. A maioria dos treinamentos informais serve para os funcionários ajudarem uns aos outros. Eles compartilham informações e solucionam problemas de trabalho em conjunto.

Outro método é o treinamento no trabalho, que inclui rodízio de tarefas, os programas de aprendizagem, a preparação de substitutos eventuais e os programas formais com mentores, nos quais são comuns as palestras, sessões de vídeo, seminários, programas de auto-aprendizado, cursos pela internet, aulas com televisão via satélite e atividades de grupos (ROBBINS,2002).

Para Marras (2000), a escolha do método de treinamento é importante, devido à preocupação com a programação e na qualidade da aplicação dos módulos, cujos fatores influentes, podem ser citados:

- a) Didática dos instrutores/palestrantes – o nível de comunicação e a didática são de suma importância para uma fácil e rápida assimilação das informações por parte dos treinados;
- b) Preparo Técnico – extremamente importante, pois é fundamental que o instrutor tenha convivência constante e prática com a função ou com as responsabilidades do que trata o tema do aprendizado;
- c) Lógica do módulo - os treinados devem captar de forma transparente e logo no início das sessões de treinamento a praticidade da proposta. A todo momento e ao longo das sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no dia-a-dia e entender a lógica da abordagem;

- d) Qualidade dos recursos – todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídios às sessões de aprendizado. A escolha do recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados nas sessões de treinamento, podemos citar os seguintes: transparências, slides, filmes de vídeo, computador, sistema de áudio, televisão, vídeo, CD-ROM, entre outros. Esses e outros recursos são utilizados para complementar sessões de exposição oral, com intuito de facilitar o entendimento e oferecer opções de assimilação diferenciadas para os treinados (cada indivíduo tem mais ou menos facilidade de assimilar informações, dependendo da forma como estas lhe são colocadas: por escrito, de forma visual, com práticas diretas, etc ).

Entretanto Carvalho e Nascimento (2002) contribuem adotando o termo “pedagogia do treinamento” que não se limita à educação de crianças, adolescentes e jovens em idade escolar, embora o vocábulo seja oriundo da educação infantil. Quando se afirma que o adulto já está formado e é capaz de decidir por si mesmo, não significa que ele tenha, igualmente, em cada situação profissional ou mesmo vivencial, a experiência necessária para decidir corretamente e com juízo seguro.

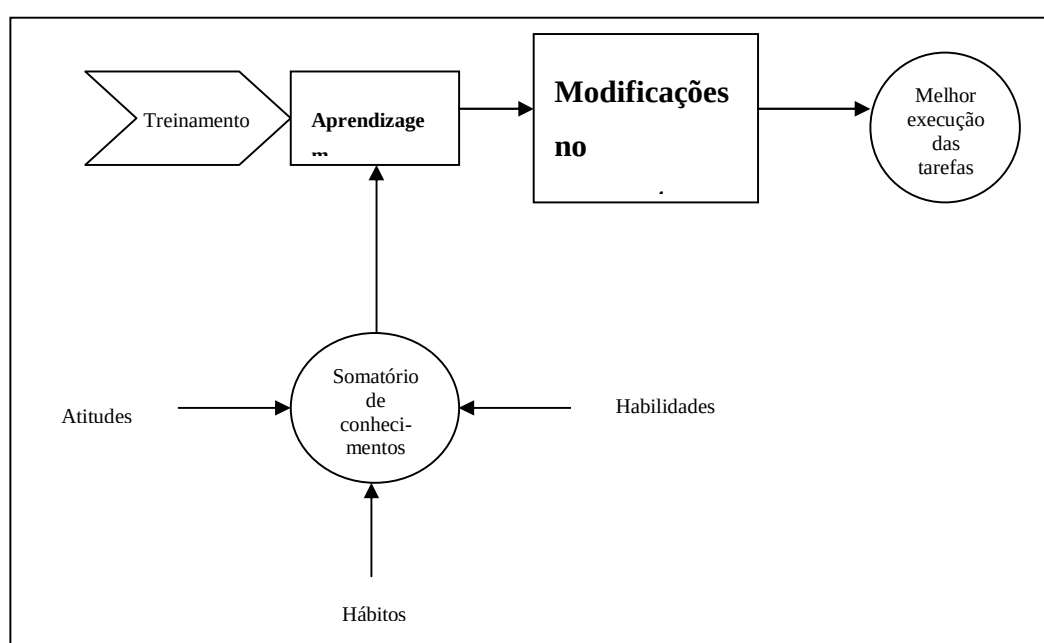
A pedagogia não se limita a utilizar as clássicas formas de ensino, palestras e perguntas, já a Pedagogia do Trabalho na empresa tem a missão de aprender a prática do próprio trabalho, como Carvalho e Nascimento (2002, 186) cita a posição de Riedel:

(...) a atividade do indivíduo que está aprendendo – e o adulto é, também, um aprendiz – é uma das exigências da moderna pedagogia. Não só a pedagogia atribui um valor à atividade profissional como elemento de formação propriamente dito, como considera um fator de instrução geral. Com sua atividade, o funcionário da empresa se apropria do mundo que o rodeia, adquirindo personalidade peculiar. A atividade profissional envolve o indivíduo, afirmando-se em sua vida (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002 pg .186).

Contudo, para que haja esse aprendizado, é importante evidenciar o processo de aprendizagem no treinamento, que é citado em Carvalho e Nascimento (2002) por Bleiken como o “(...) *modo de ganhar uma habilidade ou ofício para o qual se reconhece necessário*

*possuir conhecimentos e técnicas específicos para considerar-se qualificado profissionalmente.”*

Quando se é estabelecido e montado um programa de treinamento, espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante as sessões de aprendizado, manifestem mudança de comportamento no exercício de suas funções. Essa modificação é resultado do processo de aprendizagem, o qual, na perspectiva do treinamento, pode ser representado pela FIGURA 5 a seguir:



Fonte: Carvalho e Nascimento (2002: 189)

FIGURA 5. Esquema de aprendizagem no treinamento.

Zarifian (2001) assevera que a responsabilidade “por alguma coisa” e “em relação a alguma coisa” pode, por exemplo, recair em um objetivo: a confiabilidade de uma máquina, a segurança de um equipamento. Infere-se que o treinando adquira, constantemente, novas informações, desenvolva novas habilidades e hábitos de natureza profissional. Assim, quer seja um técnico, operador de máquina, operador de produção, ou outros, por necessidade, manipula técnicas, relatórios e instrumentos. O mesmo autor, cita ainda:

(...) para um operador ou uma equipe, assumir responsabilidades é aceitar assumir suas responsabilidades, logo, é aceitar ser julgado e avaliado pelos resultados obtidos no campo dos desempenhos pelos quais é responsável. Assim, é comprometer. É tornar-se, explicitamente, devedor dos resultados em sua atividade (ZARIFIAN, 2001).

A distância entre o que se espera nas competências inseridas no cargo e a real capacidade apresentada por quem o exerce é o que irá nortear a necessidade de treinamento. Para tal, é necessário focar o que se deseja alcançar. Desta forma, devem ser considerados os seguintes objetivos: Formação Profissional – que visa atingir o grau de capacidade laboral para determinada profissão, ou Especialização – que oferece um campo de conhecimento ou prática específica em uma determinada área de trabalho a fim de otimizar resultados, ou ainda, Reciclagem – que tem por finalidade rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002).

O processo de capacitação envolve a assimilação de atividades motoras, cognitivas e emocionais. Pode-se dizer que o treinando é submetido, durante o processo de sua formação, a uma verdadeira corrente da consciência que age continuamente sobre seu mundo mental. As novas tecnologias exigem do profissional de hoje, em qualquer área onde tenha que atuar, uma atualização permanente de conhecimentos e atitudes acerca de novos métodos e técnicas de trabalho para adaptar-se com maior facilidade às mudanças ocorridas.

### 3.4 AVALIAÇÃO DO TREINAMENTO

Falar sobre avaliação de treinamento requer cuidados essenciais desde o estabelecimento dos objetivos e critérios para o projeto de treinamento. Conforme afirma Goldstein (1991), nesta fase, a questão básica a ser respondida é se de alguma maneira ou sob algum critério o curso valeu a pena. A avaliação do treinamento consiste na coleta sistemática de informações descritivas e valorativas sobre a eficiência e eficácia de decisões relacionadas à seleção, adoção, valoração e modificação de várias atividades instrucionais (GOLDSTEIN, 1991).

Segundo o ponto de vista de Hamblin citado por Carvalho e Nascimento (2002), a avaliação de treinamento pode ser caracterizada como sendo “(...) *qualquer tentativa no sentido de obter informações (realimentação) sobre os efeitos de um programa de treinamento, determinando seu valor à luz dessas informações*”. Este conceito envolve a realização de uma pesquisa cuidadosa antes, durante e após o treinamento. Isso porque, para se determinar a influência do processo de formação sobre o treinando, é preciso conhecer sua situação antes de ser submetido ao treinamento propriamente dito.

Marras (2000) apoia a idéia de que a finalidade da avaliação do treinamento é aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização. Para que essa etapa cumpra sua finalidade, todo módulo de treinamento deve ser previamente planejado e programado para que, ao seu término, haja possibilidade de mensurar os resultados conseguidos. Sem essa condição, cria-se uma dificuldade muito grande que compromete a possibilidade de efetividade do trabalho realizado. Por existir essa dificuldade, afirma-se que é um dos grandes problemas enfrentados pela área de treinamento. Há ocasiões em que o treinamento é um investimento de longo prazo, sem nenhuma possibilidade imediata de computar resultados diretos sobre o trabalho.

Ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um programa de treinamento, as organizações utilizam-se de um ou mais indicativos de resultados, que podem ser: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução dos custos, elevação do saber, aumento das habilidades, modificações percebidas das atitudes e comportamentos, redução do absenteísmo, redução do índice de manutenção corretiva das máquinas, aumento da motivação pessoal, entre outros.

Para facilitar a realização das avaliações de treinamento, Carvalho e Nascimento (2002) propõem a utilização de níveis de avaliações, conforme segue :

- a) Avaliação do nível de reações – procura aferir, principalmente, opiniões e atitudes do treinando, face ao treinamento que recebe. As reações constituem o produto da experiência pessoal do treinando, e muitas vezes, são realizadas informalmente.

- b) Avaliação do nível de aprendizagem – é neste campo que se fundamenta todo um universo de aferição educacional com plena aplicação do treinamento, abrangendo três áreas de níveis do aprendizado: Conhecimento, Habilidades e Atitudes. A avaliação de conhecimentos está baseada em dados objetivos fornecidos pela medição, em que são considerados: testes objetivos e testes de questões abertas ou dissertação. Já a avaliação de habilidades ocorre em duas situações: a primeira é durante o treinamento, na transmissão de novos métodos e técnicas de trabalho, e a segunda, na experiência do dia-a-dia. A avaliação de atitudes constitui-se de uma área na qual o componente psicológico é predominante, uma vez que as atitudes são consideradas atributos subjetivos do indivíduo.

A necessidade de aferir resultados de programas de treinamento provocou o surgimento de vários modelos de avaliação que ressaltam a importância da análise e da interpretação integradas de seus componentes para melhor compreensão do funcionamento do sistema treinamento ( BORGES-ANDRADE e LIMA, 2001). Dentro desta perspectiva, os mesmos autores citam o modelo de análise de resultados por Kirkpatrick (1976) e posteriormente ampliado por Hamblin (1978) que especifica os diversos tipos de efeitos dos programas instrucionais nas organizações, tais como: reações, aprendizagem, comportamento no cargo, organização e valor final. O modelo postula que há relação entre esses diversos níveis, formando uma corrente de causa e efeito. Entretanto estudos recentes apresentam dados que mostram poucas evidências quanto à existência de relacionamentos positivos entre estes níveis. Os resultados encontrados sugerem que o nível de reação parece não estar diretamente relacionado aos demais níveis e, ainda, a aprendizagem parece ser uma condição necessária, porém não suficiente, para a mudança de comportamento no cargo (BORGES-ANDRADE e LIMA, 2001).

Neste contexto, torna-se necessário apresentar a importância das mudanças organizacionais, a relação entre os níveis de aprendizagem e o impacto do treinamento no trabalho, bem como a influência deste impacto sobre as variáveis individuais, instrucionais e percepções acerca do suporte organizacional para a transferência.

### 3.5 VARIÁVEIS DO IMPACTO DO TREINAMENTO NO TRABALHO

Busca-se descrever os principais efeitos gerados pelo treinamento, como se estabelecem, levando-se em consideração comportamento e desempenho do participante no cargo e as limitações no ambiente de pós-treinamento. Dessa forma, um dos principais objetivos no estudo desse impacto é a transferência do treinamento, que evidencia o quanto a pessoa treinada aplicou efetivamente os conhecimentos, habilidades e atitudes assimilados no contexto do treinamento projetado.

Segundo acrescenta Oliveira (2003), para que se atinjam os objetivos almejados, torna-se essencial a adequada programação de treinamento, seus objetivos, metodologia, instrumentos a serem usados, pessoal envolvido, época, local e perspectivas de participação. Os perfis dos participantes em termos de motivação, características pessoais, tipos de dificuldades e expectativas pode também garantir, ou quando desconhecidos, comprometer os resultados de treinamento.

Conforme aborda Oliveira (2003), entende-se impacto de treinamento no trabalho como resultados dos efeitos do treinamento manifestados no desempenho dos treinandos, em sua motivação e/ou atitudes. Para que estas alterações ocorram é necessária a transferência de aprendizagem do treinamento para o trabalho, o que implica que o funcionário treinado utilize freqüentemente os conhecimentos adquiridos, melhore a qualidade do desempenho e diminua os erros no trabalho. Dessa forma, para entender impacto do treinamento no trabalho é necessário entender os conceitos: transferência de treinamento e desempenho no trabalho (OLIVEIRA, 2003).

Segundo comentam Abbad e Sallorenzo (2001), apesar da relevância sobre transferência de treinamento, há pouca produção científica e tecnológica acerca do impacto de fatores organizacionais sobre a eficácia dos treinamentos. As autoras salientam certo consenso entre alguns pesquisadores sobre a importância de variáveis de suporte na predição da eficácia dos treinamentos. Observam ainda, a existência de algumas evidências da influência exercida por certos fatores organizacionais sobre a transferência de treinamento, entre os quais: nível de

estímulo e aprovação ao uso de novas tecnologias de trabalho e disposição para investir em programas de capacitação de pessoal.

### **3.5.1 Impacto do treinamento nas mudanças organizacionais**

Partindo-se da afirmativa de Senge (1990) sobre a organização que aprende, a qual valoriza e pensa que as vantagens competitivas derivam do aprendizado contínuo, busca contestar a premissa de que o *status quo* é muito bom. Assim sendo, promove um ambiente em que vicejam os relacionamentos de trabalhos abertos e confiantes, resultando na revitalização da organização (DECENZO e ROBBINS, 2001). No entanto, Bohlander *et al* (2003) descrevem esses fatores como processo de mudanças pelas quais passam as organizações, as quais buscam desenvolver programas voltados para aprimoramento contínuo; enfatizando a necessidade de desenvolver o capital humano. A expressão capital humano refere-se ao valor econômico do conhecimento, habilidades e das capacidades da empresa. Como Bohlander *et al* (2003) citam o ponto de vista de Lews Plat, CEO da Hewlett-Packard “ as empresas de sucesso no século XXI serão aquelas que conseguirem captar, armazenar e alavancar melhor o que seus funcionários sabem” (BOHLANDER *et al*, 2003:9).

Dessa forma, os programas de treinamento devem complementar as práticas de recrutamento e seleção, criar oportunidades para aprimoramento das qualificações, para que os funcionários possam ter oportunidade para se desenvolverem no trabalho. Bohlander *et al* (2003) ressaltam que a competência mais valorizada tende a estar associada a capacidades aprendidas com a experiência e não facilmente ensinadas.

Neste contexto, o treinamento está se tornando cada vez mais vital ao sucesso das empresas modernas. Observa-se que as empresas procuram freqüentemente obter competências, quer sejam organizacionais, profissionais e pessoais. Ao desempenhar papel fundamental no desenvolvimento e fortalecimento dessas competências, o treinamento se tornou parte da coluna vertebral da implementação de estratégias nas organizações. Os cargos que exigem poucas habilidades estão sendo substituídos por aqueles que requerem habilidades técnicas, interpessoais e de solução de problemas (BOHLANDER *et al*, 2003).

Contribuindo com esses pontos de vista, Gramigna (2002) enfatiza o posicionamento da área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, que vem assumindo espaço estratégico na organização, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio. Diante desse processo de mudanças, a autora propõe um modelo com novas tendências na área de treinamento e desenvolvimento, conforme o QUADRO 4 a seguir:

Continua

| Forças restritivas a uma gestão integrada de Recursos Humanos                                                                                                                                              | Tendências                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Oferta de lista de cursos e seminários, resultantes de levantamento de necessidades de treinamento;                                                                                                        | Incremento dos projetos de identificação de talentos, favorecendo o rastreamento e registro de colaboradores em potencial e a identificação de necessidades de desenvolvimento de competências.                                             |
| Processo de levantamento de necessidades de treinamento com base na decisão unilateral e na soma de desejos dos gerentes.                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                             |
| Programas de treinamento elaborados pela área de Recursos Humanos, sem a participação da área cliente;                                                                                                     | Oferta de programas de treinamento e desenvolvimento a partir da consulta em diversas base de informações (avaliação de desempenho, resultados de avaliação de potencial, observação no posto de trabalho, redes de feedback, entre outros; |
| Eventos extensivos a todos os colaboradores de determinado cargo ou função (planejamento para todos os gerentes, relacionamento interpessoal para todas as equipes, atendimento para todas as secretárias) | Participação e influência da área-cliente na definição de seus programas de treinamento e desenvolvimento.                                                                                                                                  |
| Decisão quanto a quem irá participar dos treinamentos, sob a responsabilidade do chefe imediato ou da área de Recursos Humanos                                                                             | Programas de treinamento e desenvolvimento por competências ou habilidades, em participam aqueles que realmente necessitam ampliar seus domínios, para apresentar melhores resultados no trabalho                                           |
| Ausência de critérios objetivos para encaminhamento de profissionais aos eventos oferecidos no mercado: cursos, seminários, palestras, congressos e similares                                              | Critérios mais objetivos no encaminhamento de profissionais para eventos abertos                                                                                                                                                            |
| Os colaboradores interpretam sua indicação para treinamentos externos como instrumento de prêmios ou castigo. Acreditam que os mais próximos aos gerentes                                                  | Incremento do treinamento a distância;<br>Estímulo e apoio da empresa àqueles profissionais que buscam autodesenvolvimento                                                                                                                  |

---

imediatos têm maiores chances de ser indicados e os que contrariam o interesse do chefe são “castigados” e nunca participam

Ausência de instrumentos que permitam informar aos treinandos o seu estágio de competências (o que a empresa deseja *versus* como cada um é visto naquele momento pela organização)

Difusão da cultura paternalista, na qual os colaboradores vêm a empresa como “responsável pelo seu desenvolvimento”, com tendência a se acomodar quando este investimento não é efetivado.

Estratégias que favorecem a gestão do conhecimento e a formação de grupos de aprendizagem participativa, em que a empresa e empregado são responsáveis pelo desenvolvimento profissional – era da empregabilidade

---

Fonte: Gramigna (2002: 7)

QUADRO 4 – Práticas desfavoráveis de treinamento e desenvolvimento e novas tendências

### 3.5.2 Treinamento e as diferenças individuais

As pessoas são diferentes em muitas características importantes para o processo de treinamento. Muitas vezes, a diferença mais importante está relacionada à capacidade de aprender tarefas diversas. Algumas pessoas podem aprender com maior facilidade tarefas cognitivas, enquanto outras podem ter mais habilidades em tarefas motoras. Essas diferenças são importantes para o projeto de treinamento. Para melhor compreender e reconhecer estas diferenças, será descrita a importância das diferenças individuais para o treinamento.

Schermerhorn *et al* (1999) comentam sobre a importância das diferenças demográficas entre indivíduos, considerando-as como características básicas que ajudam a formar uma pessoa – sexo, idade, raça, etnia, capacitação física, estado civil e experiência. Afirmam, ainda, que “*as características demográficas são o coração e a alma da diversidade no local de trabalho*”. Essa diversidade da força de trabalho é a presença de características humanas individuais que tornam uma pessoa diferente da outra, considerada personalidade (SCHERMERHORN *et al*, 1999). Entretanto, Robbins (2002) descreve estas características como biográficas, as quais são: sexo, idade, estado civil e tempo de serviço na organização.

Quanto à idade, Robbins (2002) revela que pessoas mais amadurecidas demonstram algumas qualidades, tais como: experiência, bom senso, compromisso com a qualidade e forte sentido de ética. Por outro lado, Schermerhorn *et al* (1999) comentam: “*um estereótipo comum relaciona a idade com aprendizado e flexibilidade*”; afirma ainda, “*muitas pessoas associam os idosos com senso de inércia, mas na realidade isso depende de cada pessoa*”.

Quanto ao sexo, Robbins (2002), Schermerhorn *et al* (1999) e DuBrin (2003) convergem no ponto de vista e apontam pouca diferença entre homens e mulheres no desempenho do trabalho; acrescentam ainda, através de estudos psicológicos, as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que, os homens tendem a ser mais agressivos e terem maiores expectativas de sucesso. DuBrin (2003) comenta que os homens são mais agressivos que as mulheres, e estas tendem a ser mais corteses e delicadas. A evidência geral sugere que existem poucas diferenças entre homens e mulheres relacionadas a fatores como habilidade e motivação que afetam seu desempenho no trabalho; por outro lado, DuBrin (2003) ressalta a diferença de gênero, referente à percepção de papéis masculinos e femininos. Segundo este autor, outra diferença de gênero é que “*os homens têm maior tendência para valorizar a equidade, ao passo que as mulheres valorizam a igualdade*” (DUBRIN, 2003:28). A equidade diz respeito às pessoas tratadas com justiça, como exemplo, receber um aumento de salário merecido; enquanto igualdade, refere-se a pessoas que compartilham igualmente, podendo ser exemplificado como as pessoas de um departamento receberem um aumento de salário idêntico (DUBRIN, 2003).

Com relação ao estado civil, Robbins (2002) comenta que não apresentam estudos suficientes para embasar qualquer conclusão sobre os efeitos na produtividade dos trabalhadores, entretanto, algumas pesquisas indicam que funcionários casados faltam menos, apresentam baixa rotatividade e sentem-se mais satisfeitos com o trabalho que os solteiros (ROBBINS, 2002).

Retomando o ponto de vista das características humanas individuais, a personalidade é uma característica importante do indivíduo a ser compreendida por quem lidera. Há uma diversidade de definição da personalidade, porém será comentado o que se considera uma

definição mais dinâmica, associada ao ajustamento, que é muito importante nas organizações, conforme propõe Allport (1973) como sendo a organização dinâmica no indivíduo dos sistemas psicofísicos que determinam o seu comportamento e pensamento característico. Neste conceito, entende-se, por organização dinâmica, a constante evolução, na qual a personalidade vai se modificando, sofrendo acréscimos a toda hora e, também, a toda hora elabora as suas perdas, mas tem a capacidade de organizar-se constantemente. Por sistemas psicofísicos que a determinam, ensina-nos que existem fatores determinantes da personalidade tais como: físicos – biológicos, genéticos ou hereditários que são transmitidos dos antepassados e os psicológicos – mentais afetivos ou volitivos, em que encontramos a influência do ambiente (FERREIRA, 1989). Contribuindo com o conceito descrito por Allport (1973), Schermerhorn *et al* (1999) consideram a personalidade uma combinação de características que capta a natureza única de uma pessoa, como ela age e reage em relação às outras. A personalidade combina uma série de características físicas e mentais que refletem como alguém olha, pensa, age e sente.

Vale observar a importância do “*Querer Fazer*” e a “*Determinação*” de cada indivíduo. As aptidões, que são consideradas coisas que o indivíduo pode fazer, estas, dividem-se em: Físicas e Cognitivas. A primeira, apresenta três dimensões: Força Muscular, Resistência Cardiovascular e Qualidade do Movimento, e a segunda, quatro dimensões: Compreensão Verbal, Habilidade Quantitativa, Capacidade de Raciocínio e Visualização Espacial, ambas inseridas nos cargos nas organizações, dependendo do grau de complexidade da atividade, uma é mais exigida que a outra. Entretanto essas atitudes e aptidões podem ser natas ou desenvolvidas (treinadas) e daí sugere-se um processo de treinamento das mesmas (WAGNER III, 1999).

Para Schermerhorn *et al* (1999), a aptidão é a capacidade de aprender alguma coisa, enquanto a habilidade reflete a capacidade existente de uma pessoa desempenhar várias tarefas necessárias para um dado cargo, e ambas incluem conhecimento relevante e habilidades específicas. Resumindo, aptidões são habilidades potenciais, enquanto habilidades são o conhecimento e as habilidades específicas que um indivíduo possui correntemente. Spector (2003) complementa o ponto de vista do autor anterior, e comenta que, a habilidade não é a única característica individual que afeta o resultado do treinamento; atitude e motivação

podem afetar o resultado no treinamento e no trabalho. O mesmo autor afirma: *“pessoas que não desejam aprender provavelmente não obterão grandes benefícios de um programa de treinamento”* e, acrescenta *“um dos fatores mais importantes que devem ser considerados é como motivar os funcionários a dar o melhor de si em uma situação de treinamento”* (SPECTOR, 2003).

Além das características demográficas de aptidão e habilidades e as de personalidade, outras são consideradas importantes, tais como, os valores e as atitudes. Os valores são as preferências gerais relativas a ações e resultados apropriados. Refletem o senso de certo e errado, tais como: *“as pessoas devem ser tratadas com respeito e dignidade”*. Os valores tendem a influenciar atitudes e comportamento (SCHERMERHORN *et al*, 1999). Para o mesmo autor, as atitudes são influenciadas pelos valores, mas enfocam pessoas ou objetos específicos. Uma atitude é uma predisposição de responder de forma positiva ou negativa a alguém ou algo em seu próprio ambiente. O comportamento afetivo de uma atitude é um sentimento específico relacionado com o impacto pessoal dos antecedentes. Uma atitude é resultado de um comportamento pretendido; essa intenção pode ou não ser colocada em prática numa determinada circunstância (SCHERMERHORN *et al*, 1999).

Fiorelli (2003) contribui com seu ponto de vista sobre as características de personalidade, como sendo os comportamentos típicos, estáveis, persistentes que formam o padrão por meio do qual o indivíduo se comporta em suas relações, nas mais diversas situações do convívio social, de trabalho e familiar. Suas manifestações possibilitam àqueles que se relacionam com o indivíduo, constituir uma imagem mental do comportamento provável dessa pessoa em cada tipo de circunstância. Dessa forma, realiza-se o processo de convivência com as dificuldades e desafios da vida, podendo-se afirmar que o ser humano possui flexibilidade e capacidade de adaptação (FIORELLI, 2003).

### **3.5.3 Treinamento e a motivação**

Com base no contexto anterior sobre as atitudes das pessoas, outra variável considerada relevante sobre o resultado no treinamento e no trabalho é a motivação. Para isso, um dos

fatores importantes que deve ser considerado é como motivar o funcionário a dar o melhor de si em uma situação de treinamento.

Para melhor compreender a motivação, torna-se importante entender os conceitos: comportamento, desempenho, habilidade e restrições situacionais. O comportamento é a ação da qual infere a motivação. O desempenho acarreta necessariamente alguma avaliação do comportamento. A unidade básica de observação do desempenho é o comportamento, porém, aliado a este, está a avaliação do comportamento julgado a partir de algum padrão. Assim, pode ser exemplificado como: o comportamento é digitar sessenta palavras por minuto, um julgamento pode ser feito para verificar se esse nível de desempenho é adequado ou inadequado para se conseguir um emprego. A habilidade é considerada como razoavelmente estável em um indivíduo e pode ser representada pela inteligência ou coordenação física. As restrições situacionais são fatores e oportunidades ambientais que facilitam ou dificultam o comportamento; incluem ferramentas, equipamentos, procedimentos e afins, os quais, estando presentes, podem facilitar o comportamento e, se ausentes, podem dificultá-lo. Dessa forma, a motivação é considerada determinante do comportamento através do seguinte ponto de vista: pense na habilidade como reflexo do que o funcionário sabe fazer, da motivação do que este irá fazer (dada a sua habilidade) e das restrições situacionais do que o funcionário tem permissão para fazer (MUCHINSKY, 2004).

Para Muchinsky (2004), a motivação não é diretamente observável, precisa ser inferida. Processos motivacionais podem ser inferidos a partir da análise de um fluxo contínuo de comportamentos que são determinados tanto pelo ambiente quanto pela hereditariedade e são observados pelos seus efeitos na personalidade, nas convicções, no conhecimento, nas habilidades e aptidões. Spector (2003) e Muchinsky (2004) compartilham o mesmo ponto de vista sobre a motivação na perspectiva da direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

Muchinsky (2004) comenta que a motivação no trabalho se refere ao domínio dos processos motivacionais direcionados ao campo do trabalho. Conforme este autor cita a definição de Pinder (1998: 11) “ *a motivação para o trabalho é um conjunto de energias que se*

*originam tanto no interior quanto no exterior do indivíduo, para iniciar o comportamento relacionado ao trabalho e para determinar sua forma, direção, intensidade e duração.”* Para tanto, existem três componentes relevantes nesta definição. O primeiro, a direção, refere-se à escolha das atividades que o indivíduo realiza no dispêndio do esforço. O segundo, a intensidade, implica o indivíduo ter potencial para despende vários níveis de esforço, dependendo de quanto necessita. O terceiro, a duração, reflete a persistência da motivação ao longo do tempo (MUCHINSKY, 2004).

Contribuindo com o conceito acima, Robbins (2002) define a motivação como processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. O mesmo autor complementa ainda, de maneira geral, a motivação se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo. Para melhor compreender a abrangência da motivação no trabalho, requer a integração dos conceitos direção, intensidade e persistência.

Segundo Muchinsky (2004), cada uma destas dimensões apresentam suas respectivas questões e preocupações. O mesmo autor comenta que, no contexto do emprego, cada dimensão é relevante tanto para a organização quanto para o indivíduo. A direção pertence às atividades da vida para as quais o indivíduo direciona sua energia. As organizações querem funcionários que se direcionem às suas responsabilidades de trabalho, e muitos funcionários querem emprego que inspirem sua motivação e seu comprometimento. A intensidade se refere à quantidade de motivação que é despendida na procura de uma atividade. As organizações querem funcionários com alto nível de energia para o cargo. Da mesma forma, muitos funcionários esperam encontrar empregos que sejam atraentes a ponto de incentivar um alto comprometimento de energia. A terceira dimensão, persistência, refere-se à energia sustentada ao longo do tempo; sendo considerada foco das teorias motivacionais mais recentes (MUCHINSKY, 2004). Spector (2003) complementa esta última dimensão, como engajamento contínuo em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo; exemplifica: *“os funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar”*. O mesmo autor comenta que a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades dos indivíduos.

Segundo Soto (2002), os motivos são ocultos, não se vêem, só se vê o que a pessoa faz. Para o mesmo autor, os motivos somente podem ser deduzidos, em parte, a partir das mudanças observadas no comportamento. Complementa, ainda, afirmando que os motivos são variáveis tanto por sua intensidade (pulsão) quanto pelo modo como são satisfeitos; bem como sociais, os quais são orientados para a sobrevivência do indivíduo que interage com outros. Os traços característicos dos motivos sociais se desenvolvem como consequência da necessidade de vida em comunidade, manifestando-se de diversas maneiras como as necessidades de : pertencer a um grupo, Ter contatos, vincular-se com outros ou relacionar-se, ser aceito, segurança e estabilidade, identidade, estrutura ou marco de orientação, proteção, respeito, entre outras (SOTO, 2002).

A esse respeito Bohlander *et al* (2003) afirmam que a prontidão e a motivação afetam o sucesso das pessoas que devem receber treinamento. A prontidão do treinando se refere tanto à sua maturidade quanto à sua experiência. Reconhecer diferenças individuais na prontidão se torna importante para o treinamento da empresa devido serem verificados as habilidades e conhecimentos necessários para absorver o que for apresentado. A outra pré-condição para o aprendizado é a motivação do treinando. Pessoas conscientes, orientadas para metas, autodisciplinadas e perseverantes têm maior probabilidade de perceber a ligação entre o esforço despendido no treinamento e o melhor desempenho no trabalho. Torna-se importante o treinando reconhecer a necessidade de novos conhecimentos e habilidades, devendo manter o desejo de aprender à medida que o treinamento progride (BOHLANDER *et al*, 2003).

Corroborando com a idéia de Bohlander *et al* (2003), Herzberg (1987) argumenta que os estímulos para as necessidades de crescimento são tarefas que induzem ao crescimento, as quais, no contexto industrial são o conteúdo do trabalho. O mesmo autor considera fatores de crescimento (motivadores) intrínsecos ao trabalho, como sendo: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e progresso. Entretanto, os fatores que evitam a insatisfação são considerados extrínsecos ao trabalho, representados pela política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condições de trabalho, salário, status e segurança (HERZBERG, 1987).

Nesse ponto, Bohlander *et al* (2003) enfocam a importância de o supervisor criar um ambiente de treinamento que conduza o funcionário ao aprendizado, através de seis estratégias essenciais: reforço positivo, eliminação de ameaças e punições, ser flexível, fazer os funcionários estabelecerem metas pessoais, planejar instruções interessante e remover obstáculos físicos e psicológicos ao aprendizado. O mesmo autor comenta sobre a importância dos objetivos de treinamento quando relacionados às necessidades individuais dos treinandos irão aumentar a motivação dos funcionários para obter sucesso nos programas de treinamento.

Contribui com o ponto de vista de Bohlander *et al* (2003), Spector (2003) apresenta a teoria da fixação de metas estudadas por Locke e Latham (1990). Segundo este autor, o princípio básico dessa teoria revela que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Segundo essa teoria, a meta é o que uma pessoa conscientemente deseja obter. Spector (2003) cita como Locke e Henne (1986) perceberam quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento. Na primeira forma, as metas geram comportamentos específicos; na segunda, fazem com que as pessoas mobilizem maiores esforços; na terceira, as metas aumentam a persistência, resultando em mais tempo gasto com os tipos de comportamento necessários para a consecução do objetivo; na quarta forma, as metas podem motivar a busca de estratégias efetivas para a sua obtenção. Esta teoria afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos (SPECTOR, 2003).

Além dessas formas, Locke e Henne (1986) afirmam que vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho. Os funcionários devem estar comprometidos com a meta, através da aceitação desta. O *feedback* é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento está indo ou não na direção de seus objetivos. Quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho. Por fim, as metas específicas são mais efetivas do que um desafio vago; objetivos vagos podem ser eficientes, mas são os específicos que permitem à pessoa saber quando elas estão dando o melhor de si (SPECTOR, 2003).

Neste contexto Davis e Newstrom (1992) contribuem com a importância das forças motivacionais, citando o ponto de vista de McClelland, que desenvolveu um esquema de classificação destacando três forças dominantes e demonstrando sua importância para a motivação. Os estudos do autor citado revelaram que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram – família, escola, religião e livros. Além dos impulsos para realização, afiliação e poder, o referido autor destaca o motivo competência como um importante fator nas tentativas habituais para atingir alta qualidade de serviços (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

A motivação para realização, segundo comentário de Davis e Newstrom (1992), é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Os funcionários orientados para a realização apresentam um certo número de características. Podendo serem demonstradas como: trabalho com mais afinco quando percebem que irão ter um crédito pessoal por seus esforços, quando existe apenas um risco moderado de fracasso e quando percebem um retorno específico pelo desempenho passado. A motivação para a afiliação é um impulso para o relacionamento com as pessoas em bases sociais. Comparações entre empregados motivados para a realização e empregados motivados para a afiliação ilustram como os dois padrões influenciam o comportamento. Pessoas orientadas para realização trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho; entretanto pessoas motivadas para a afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação.

A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram domínio do trabalho, desenvolvimento de atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Já a motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

### 3.5.4 Treinamento e aprendizagem individual e organizacional

Ao se comentar sobre processo de treinamento, seu método e avaliação, que tem como objetivo mudar atitude e agregar novos conceitos e conhecimentos no treinado para melhor desempenho e adaptação no cargo, vale ressaltar a importância da aprendizagem. Tal relevância é necessária, por estar onipresente na vida do ser humano, a qual está envolvida não só no domínio de uma nova habilidade ou tema acadêmico, mas também no desenvolvimento emocional, interação social e, até mesmo, no desenvolvimento da personalidade. Porém, no presente estudo, a aprendizagem será dimensionada, primeiramente no seu aspecto biológico e posteriormente, na visão dos modelos de condicionamento (behaviorista) e cognitivo (FLEURY, 1997).

Davidoff (1983) apresenta o conceito de aprendizagem como uma mudança relativamente permanente no comportamento, induzida pela experiência. Os cientistas do comportamento medem o que os organismos fazem para poder “lidar” com a aprendizagem; entretanto aprender é uma atividade que ocorre dentro de um organismo e que não pode ser diretamente observada, porém os sujeitos da aprendizagem são modificados adquirindo novas associações, informações, *insights*, aptidões, hábitos entre outros.

Embora haja estas modificações no comportamento, nem sempre são atribuídas à experiência, pode ocorrer mudança temporária do comportamento devido ao cansaço, fadiga, motivação, as emoções e a maturação, sendo este último relacionado ao crescimento do corpo e do sistema nervoso, o qual facilita a mudança do comportamento e as reações que dependem da maturação geralmente aparecem em épocas previsíveis do desenvolvimento e não demandam treinamento específico, tais como: andar e falar para os bebês, que necessitam das experiências que são normalmente inevitáveis, primeiramente a oportunidade de mover-se e, ouvir sua própria voz e a voz dos outros (DAVIDOFF, 1983).

Segundo Fleury e Fleury (2004), a aprendizagem é um processo neural complexo que leva à construção de memórias.

Inúmeras são as formas de aprender: aprende-se lendo, ouvindo, observando com os outros, errando, aprende-se vivenciando a situação na cabeça. Cada pessoa se vê única nesse processo. Dessa forma, o ser humano é predominantemente visual e verbal. A memória visual humana é maior que a auditiva e a memória verbo-visual é maior que a oral. A quantidade de informação que pode ser adquirida por meio da aprendizagem verbo-visual é maior do que pode ser retida por intermédio da comunicação oral. As emoções e o afeto regulam o aprendizado e a formação de memórias; as emoções contribuem fortemente para a motivação ao aprendizado. Dessa forma, pode dizer que a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocada por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa (FLEURY e FLEURY, 2004).

Por outro lado, cientistas do comportamento, especialmente os etologistas, estudiosos do comportamento animal em ambientes naturais, falam dos padrões fixos de atuação, evidenciados por ações, semelhante ao comportamento instintivo, que incluem reações com as seguintes características: espécies específicas (observadas entre todos os membros normais e do mesmo sexo de uma mesma espécie); altamente estereotipadas (semelhante cada vez que executado); completadas, uma vez iniciada; amplamente inaprendidas (pelo menos independentemente de treinamento específico); resistência à modificação e desencadeada freqüentemente por um estímulo ambiental muito específico (DAVIDOFF, 1983).

Estas reações os levam a pensarem nos padrões fixos de atuação nos seres humanos. Do ponto de vista de Irenaus Eibl-Eibesfeldt, etologista, citado por Davidoff (1983) a qual especula certas expressões emocionais humanas são padrões fixos de atuação, tais como sorrir, rir, chorar que é observado em crianças surdas e cegas, as quais não podem ter aprendido essas reações vendo e ouvindo as de outras pessoas. Da mesma forma, em todos os povos do mundo, curvar-se e abaixar a cabeça significa submissão. Os padrões básicos dessas reações, bem como outros padrões de comportamento relacionados com a maturação são provavelmente programados pela herança genética. Todavia a forma precisa destes atos é certamente delineada pela família e pela cultura. Essas reações estão sob o controle da consciência e podem ser

modificadas. Quanto mais complexo o ser, mais a aprendizagem (experiência) contribui para sua formação (DAVIDOFF, 1983).

O impacto da experiência sobre o comportamento é considerado relevante pelos pesquisadores do comportamento, especificamente, quando se busca mensurar a aprendizagem, a qual ocorre com a observação da mudança de comportamento, que nas organizações são consideradas pelo desempenho das atividades. Embora esta observação do que as pessoas fazem e como fazem, não seja inteiramente satisfatória por várias razões. Primeiramente, muito da aprendizagem fica latente (existente de forma escondida), tornando-se evidente apenas quando utilizada e, posteriormente, o desempenho considerado uma medida problemática da aprendizagem, devido a alguns fatores emocionais, físicos e psicológicos tais como, ansiedade, cansaço e a motivação (ATKINSON *et al*, 1995).

Dentro deste contexto, observa-se que nem todos os casos de aprendizagem são considerados iguais. Segundo Atkinson *et al* (1995), existem quatro diferentes espécies de aprendizagem que podem ser diferenciadas, conforme segue:

- a) Habituação, a espécie mais simples de aprendizagem, que consiste em aprender a ignorar um estímulo que se tornou familiar e não tem conseqüências sérias – por exemplo, aprender a ignorar o tique-taque de um relógio;
- b) Condicionamento clássico envolve a formação de associações, o organismo aprende que um evento segue-se a outro – um bebê aprende que a visão do seio será sempre seguida pelo gosto de leite;
- c) Condicionamento operante, o organismo aprende que uma resposta dada será seguida por uma determinada conseqüência – um funcionário aprende que realizando seu trabalho durante trinta dias espera seu pagamento;
- d) Aprendizagem complexa envolve algo além da formação de associações – como exemplo a aplicação de uma estratégia para a solução de problemas.

Todavia essas contribuições teóricas de pesquisadores do comportamento e etologistas identificam algumas convergências e divergências que sustentam os modelos behaviorista e cognitivista. Observa-se que o modelo behaviorista tem como foco principal o comportamento, caracterizado por ser observável e mensurável, partindo-se do princípio de que a análise deste, implica o estudo das relações entre eventos estimuladores, respostas e conseqüências. Por outro lado, o modelo cognitivista é mais abrangente, definindo e explicando melhor os fenômenos como mais complexos, reunindo aspectos conceituais e solução de problema. Este modelo procura utilizar dados objetivos/subjetivos e comportamentais, levando em consideração as crenças e percepções dos indivíduos, as quais influenciam seu processo de apreensão da realidade, diferenciando do ponto de vista behaviorista, que é mais sistemático e prático (FLEURY, 1997).

Partindo do modelo cognitivista, pode-se dizer que a aprendizagem se constitui de um evento interno, não observável, inferindo através do desempenho das pessoas (LOMÔNACO, 1984). Este modelo trabalha com representações e com o processamento de informações pelo indivíduo. A teoria da Gestalt, considerada precursora do cognitivismo, pesquisa o processo de aprendizagem por *insights*. Para Hill (1981), “*o indivíduo que tem um insight vê uma situação de uma nova maneira, maneira esta que inclui compreensão das relações lógicas, ou percepção das concepções entre meios e fins*”. O *insight* se caracteriza como um processo que, quando completado, dá à pessoa a impressão de ter subitamente compreendido alguma coisa ou chegado a solução de um problema (FLEURY, 1997).

Na abordagem da aprendizagem individual, vale ressaltar a importância das diferenças individuais para esse processo. As diferenças individuais revelam quem a pessoa é, conhecida como Personalidade, apresentada por traços, características e atitudes do indivíduo que são percebidas pelo comportamento. Sua avaliação sistemática, pela própria característica, é subjetiva, mas com estudos e contribuição da Psicologia, torna-se possível conhecer e entender a estrutura dos traços de personalidade, conforme mencionados anteriormente.

No estudo das teorias das organizações, o modelo behaviorista e o cognitivista são bastante debatidos, visto que o processo de aprendizagem implica ou não mudanças

comportamentais visíveis e mensuráveis (FLEURY, 1997). Contudo pode-se dizer que o processo de aprendizagem em uma organização implica a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitam melhor compreensão do ambiente interno e externo à mesma, bem como a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.

Comenta Hedberg (1981) que as organizações podem não ter cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memória; desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos padronizados para lidar com problemas internos e externos, de forma explícita ou inconsciente na memória organizacional. Dessa forma, Garvin (1993) apresenta uma conceituação simples de organizações que aprendem, denominando como capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e *insights*. Apesar de parecer uma conceituação simples, torna-se difícil operacionalizar esta conceituação no cotidiano organizacional devido à constante aprendizagem e mudança e à adaptação do indivíduo às mesmas.

Peter Senge (1990) afirma que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar; porém a maioria das Instituições em nossa sociedade é orientada mais com o controlar do que com o aprender, recompensando o desempenho das pessoas em função de obediência a padrões estabelecidos e não por seu desejo de aprender.

Para as organizações que aprendem, é importante assinalar a capacidade de adaptação às taxas aceleradas de mudanças, que ocorrem no mundo. Todavia, para Senge (1990), essa adaptabilidade crescente constitui o primeiro passo no processo de aprendizagem e o desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo. Segundo este autor, para as organizações desenvolverem o processo de inovação e aprendizagem, são necessárias cinco “disciplinas”, a saber:

1. Domínio pessoal, através do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;

2. Modelos mentais são idéias profundas, generalizações e imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
3. Visões partilhadas, quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas se dedicam e aprendem, não como obrigação, mas vontade própria, construindo visões partilhadas;
4. Aprendizagem em grupo, nos grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada, e a aprendizagem irá iniciar com o diálogo;
5. Pensamento sistêmico se constitui num modelo conceitual composto de conhecimentos e instrumentos desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar futuras direções para o aperfeiçoamento.

Ainda, o mesmo autor foca, inicialmente, o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de clarificação de seus objetivos e projetos pessoais, posteriormente, este foco se desloca para o coletivo, ou seja, o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, foca a organização. Sendo este último raciocínio considerado a base da quinta disciplina, integrando as demais disciplinas num conjunto coerente de teoria e prática, evitando que cada uma seja vista de forma isolada.

Aproveitando a idéia dos modelos mentais de Senge (1990), Fleury (1997) cita a proposta apresentada por Daniel Kim (1993) sobre o processo de aprendizagem, o qual procura desenvolver uma passagem da aprendizagem individual para a coletiva, partindo da distinção clássica no processo de aprendizagem, diferenciando a aprendizagem operacional da conceitual da seguinte forma: a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição do desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações, enquanto a aprendizagem conceitual ocorre pelo desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência (FLEURY, 1997).

Para melhor entendimento, pode ser percebido que a aprendizagem operacional constitui um processo cumulativo que envolve elaboração de rotinas, as quais estão relacionadas ao conhecimento tácito, desenvolvido pelo indivíduo em situações específicas de trabalho e difícil de ser articulado em linguagem formal.

A aprendizagem conceitual implica em perguntar o porquê de determinado conhecimento. Com isto se contestam a natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, conduzindo a elaboração de novos quadros de referências. O processo de aprendizagem refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades e o de memória ao de retenção desses conhecimentos. Embora este conhecimento seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, cada vez mais se observa a necessidade de estar associado ao conhecimento conceitual. Para que essa associação esteja alinhada ao aprimoramento da organização, torna-se necessário superar alguns paradigmas da gestão clássica entre chefes e subordinados, os que pensam e os que fazem (FLEURY, 1997).

Neste contexto, Garvin (1993) propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:

- resolução de problemas – apóia-se na solução de problemas que nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são universalmente conhecidas : diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisão e uso de ferramental estatístico para organizar informações e proceder às inferências;
- experimentação - envolve procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para isto, o uso de método científico é essencial. Diferentemente da resolução de problema, a experimentação, usualmente, é motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes;
- experiências passadas - as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessível a todos os membros;

- circulação de conhecimento - o conhecimento precisa circular de forma rápida e eficientemente por toda a organização, novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que propriedade de uns poucos;
- experiências realizadas por outros - a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem ( o *benchmarking* tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização).

Entretanto, da mesma forma que acontece no processo de aprendizagem individual, a percepção das crenças e dos valores da pessoa precisa ser levada em consideração no processo de aprendizagem organizacional. O conceito de modelo mental mencionado anteriormente por Senge (1990) é relevante para a compreensão deste processo. Os modelos mentais influem diretamente sobre as pessoas que fazem, pois afetam o que as pessoas vêem e, contudo, não é a realidade, mas o que a pessoa percebe como realidade e são derivados da forma como são vistas e interpretadas novas situações e determinam em que medida as informações armazenadas são relevantes para se enfrentar uma situação (FLEURY, 1997).

No contexto da questão do grupo, visando criar formas próprias de resolver problemas comuns, vale ressaltar a importância da cultura organizacional neste processo de aprendizagem. Fleury (1997) cita o ponto de vista de Shein (1986) referente a importância da cultura organizacional na elaboração de uma cultura de aprendizagem, afirmando que:

a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SHEIN, 1986 In: FLEURY, 1997: 24).

Para tanto, observa-se na origem do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação, quanto no momento de transmissão de valores aos novos membros.

Todavia, para Motta (1997), a variação cultural se refere primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros, porém o estudo das formas que essas diferenças assumem no mundo do trabalho, é recente. Entretanto, a grande questão que permanece se refere ao modo pelo qual o comportamento das organizações varia culturalmente.

Pesquisas recentes têm esse objeto, e consideráveis diferenças têm sido encontradas nos valores, atitudes e comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho. Observa-se que comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento causados pelos mesmos elementos (MOTTA, 1997). Isto é bem exemplificado pelo teórico clássico McGregor (1992) na formulação das Teoria X e Y. Os executivos que se figuram na “Teoria X” deixavam de confiar em seus subordinados, acreditando que os mesmos não faziam um bom trabalho, a não ser se fossem controlados de forma rígida.

Para o mesmo autor, a crença do executivo, segundo a qual não é possível confiar nos empregados, é a causa do comportamento irresponsável, e este, portanto, vem reforçar a crença do administrador de que os trabalhadores não merecem confiança e torna-se um ciclo vicioso. No entanto, a “Teoria Y” descreve um ciclo mais benevolente. A confiança dos executivos em seus trabalhadores é a grande responsável pelas metas e tarefas mais globais sem sistemas de controle e supervisão cerrados. Dessa forma, os empregados, acreditando na confiança depositada, dedicam o melhor de si mesmos ao trabalho, independentemente de estarem sendo observados ou não. A presença e o trabalho constatado pelo administrador levam-no a tornar-se cada vez mais convencido de que pode confiar neles. As atitudes do executivo exercem influência sobre seu próprio comportamento que, por sua vez, repercute sobre as atitudes e o comportamento dos trabalhadores, os quais vão reforçar as atitudes e os comportamentos iniciais do administrador (McGREGOR, 1992).

Ainda referente aos valores básicos da organização, Fleury (1997) destaca o processo de como chegar até eles. Sendo necessária a análise das práticas organizacionais, como foram desenvolvidas formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais são representados por este autor como comportamento aparente das pessoas,

formas de comunicação e rituais organizacionais<sup>3</sup>. Este processo apresenta a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder e às relações com o ambiente. Dessa forma, este autor cita M. T. Fleury (1989) com proposta de enriquecer o conceito de cultura, anteriormente citado por Schein (1986) com a seguinte contribuição

Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação (FLEURY, M. T., 1989 In: FLEURY, 1997:27).

Para a autora citada, torna-se importante compreender as relações de poder no interior das organizações e sua expressão através de símbolos e práticas organizacionais para discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização. Conforme mencionado anteriormente por Motta (1997) e McGregor (1992) observa o comportamento dos chefes e subordinados, os quais se baseiam em crenças, atitudes e valores.

Continuando o ponto de vista de Fleury (1997), o qual destaca a permanência e estabilidade do grupo ao construir a organização, como condição necessária para a formação da cultura e a origem de suas dificuldades para a mudança. Uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são agregados a um nível quase inconsciente da vida organizacional, e a forma de lidar com os problemas torna-se um molde, passando a sinalizar para os membros da organização, como a maneira correta de sentir e agir em relação às diversas situações. Partindo deste ponto de vista, observa-se que as organizações apresentam uma tendência natural a preservar os padrões culturais do que a mudança (FLEURY, 1997).

Para melhor compreensão do processo de treinamento na transferência de aprendizagem e o desempenho e atitudes do indivíduo na organização, ressalta-se as competências, vinculadas aos aspectos descritivos do perfil do trabalhador requerido pela organização, os quais serão expostos no capítulo seguinte.

---

<sup>3</sup> Processo elaborado por M. T. Fleury, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Schein e Hofstad (FLEURY, 1997:27).

## 4 COMPETÊNCIA

Neste capítulo, inicialmente, busca-se fazer um alinhamento conceitual de competência associada às áreas educacional, do trabalho, economia e formação profissional. Posteriormente, os modelos apresentados por correntes teórico-filosóficas para melhor compreensão de determinados modelos usados nas organizações. Concluindo com a relação deste termo e a aprendizagem.

### 4.1 COMPETÊNCIA, CONCEITO E MODELOS

Para discorrer sobre este termo, é necessária a compreensão de seu significado, que é de considerável abrangência, afirma Zarifian (2001). Dessa forma, torna-se relevante fazer uma breve referência histórica sobre a evolução de seu conceito e apresentar alguns modelos. Este termo é freqüentemente utilizado na Língua Portuguesa para designar: aptidão, habilidade, saber, conhecimento e idoneidade.

Complementando este conceito, tem-se a abordagem de Durand (1998) que, seguindo o aprendizado individual de Pestalozzi, construiu o conceito de competência baseado em três dimensões: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, que englobam tanto questões técnicas, quanto a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Validando as afirmações anteriores, Magalhães *et al* (1997) afirmam que competência é “o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”. Este pensamento, porém apresenta limites às questões relacionadas ao trabalho, confirmando a idéia de Bloom *et al* (1979) os quais distinguem capacidade como sendo a combinação de conhecimento e habilidades, com a intenção de alcançar determinado fim.

Contudo vale ressaltar as diversas abordagens teóricas proposta por autores de diversas correntes filosóficas: representadas pelos modelos comportamentalista – característicos dos sistemas dos Estados Unidos, com foco nos trabalhadores mais capacitados e empresas de alto desempenho, para a construção das competências (DURAND, McCLELLAND); funcionalista – originado na Inglaterra, com foco nas funções que são compostas por elementos de

competências, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido (SENGE) e o modelo construtivista – desenvolvido na França, com foco na população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais (LE BOTERF, ZARIFIAN), porém estes modelos são apresentados a título de ilustração, não tendo intuito de particularizar cada um deles neste trabalho.

Percebe-se que o termo apresenta uma diversidade de interpretação ao longo dos últimos trinta anos, apresentado por várias correntes teórico-filosóficas; conforme comenta Antonello (2002) “(...) sua *apropriação no meio empresarial, assim como no meio acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões*”. O tema competência, na década de 70 era pesquisado por profissionais principalmente da área de psicologia e educação, entre eles, McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer (1993) quando tomou impulso e entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão (ANTONELLO, 2002).

Complementando a contribuição de Antonello (2002), Fleury e Fleury (2004) comentam que o conceito de competência no contexto organizacional teve início com os estudos de McClelland, na década de 70, o qual publicou artigo “Testing for competences rather than intelligence”, iniciando debate sobre o termo, entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Para McClelland, citado por estes autores, a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada ao desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação; diferenciando competência de aptidões, que seria um talento natural de uma pessoa, e que pode vir a ser aprimorado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática.

Conforme aponta Sant’anna (2002), quando cita o ponto de vista de McClelland e Dailey (1973), que a competência pode ser sintetizada como um conjunto de características individuais que podem ser observadas, tais como: habilidades, conhecimentos, objetivos e valores capazes de predizer e/ou causar um desempenho efetivo ou superior no trabalho ou em outras situações de vida.

Baseados nesta perspectiva, Fleury e Fleury (2004) consideram a competência como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa. Dessa forma, definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho em cada cargo ou posição não é condição suficiente para atender à demanda por inovação e flexibilidade que se coloca às empresas (FLEURY e FLEURY, 2004).

Esta expressão, não só usada na área organizacional, mas também na área jurídica na qual, no final da idade média, a palavra competência pertencia à linguagem jurídica. Era utilizada para designar alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões, conseqüentemente, a amplitude do termo foi reconhecida socialmente sobre a capacidade do indivíduo pronunciar-se a respeito de alguma coisa específica. Entretanto, no decorrer do tempo, sua utilização foi adquirindo conotação genérica, principalmente, nas organizações para qualificar o indivíduo capaz de realizar e articular-se com habilidade determinada tarefa (HARB, 2001).

Alguns autores explicam a competência, não só como um somatório de qualidades de uma pessoa, mas também como o resultado ou efeito multiplicador dessas qualidades no trabalho. Durand (1999) sugere um conceito de competência baseado em três dimensões, a saber: conhecimento, habilidades e atitudes, associando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos vinculados ao trabalho. Diante desses pensamentos e conceitos, pode dizer que competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários ao desenvolvimento de um objetivo específico. Vale ressaltar que o conhecimento indica uma quantidade de informações adquiridas e estruturadas pelo indivíduo que lhe favorece entender o mundo.

Ao validar o conhecimento, Gagné *et al* (1988) o fazem como estrutura de informações ou proposições guardadas na memória da pessoa. Na dimensão de habilidade, Durand (1999) define como a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento aprendido, por outro lado, para Gagné *et al* (1988) está relacionada ao saber como fazer algo. Na visão de Bloom *et al* (1973) apud Harb (2001) a definição mais simples é a de que o indivíduo possa

obter, em suas experiências passadas, informações baseadas em fatos ou princípios e técnicas pertinentes para analisar ou resolver um problema qualquer.

A atitude, última dimensão da competência, segundo Durand (1997), refere-se às questões sociais e afetivas relativas ao trabalho. Explicam Gagné *et al* (1988) que as atitudes são condições complexas do ser humano que afetam o estado comportamental das pessoas e eventos, estabelecendo a escolha de um curso de ação pessoal. Explicam esses autores que as pessoas possuem preferências por certos tipos de atividades e demonstram interesses por determinados eventos mais que outros.

Durand (1999) compartilha com Bloom *et al* (1973) na classificação de objetivos educacionais, os quais denominaram domínio afetivo, ou seja, aquela relação de sentimento, emoção ou grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em referência aos demais, a objetos ou a situações. Conforme pensamento de Morris & Feldman (1996) citado por Harb (2001), a atitude se refere ao “trabalho emocional”, uma vez que se conota como uma condicionante do esforço e do controle exigidos da pessoas para, em uma relação interpessoal, manifestar ou assumir um procedimento esperado pela organização.

Fleury e Fleury (2004) consideram competência, como palavra de senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Os mesmo autores citam definição proposta pelo dicionário Webster (1981:63) que define competência na língua inglesa, como “*qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade*”. No mundo do trabalho, este termo vem assumindo diversos significados, alguns ligados às características da pessoa, tais como conhecimentos, habilidades, atitudes e outros, à tarefa, aos resultados ( FLEURY e FLEURY, 2004).

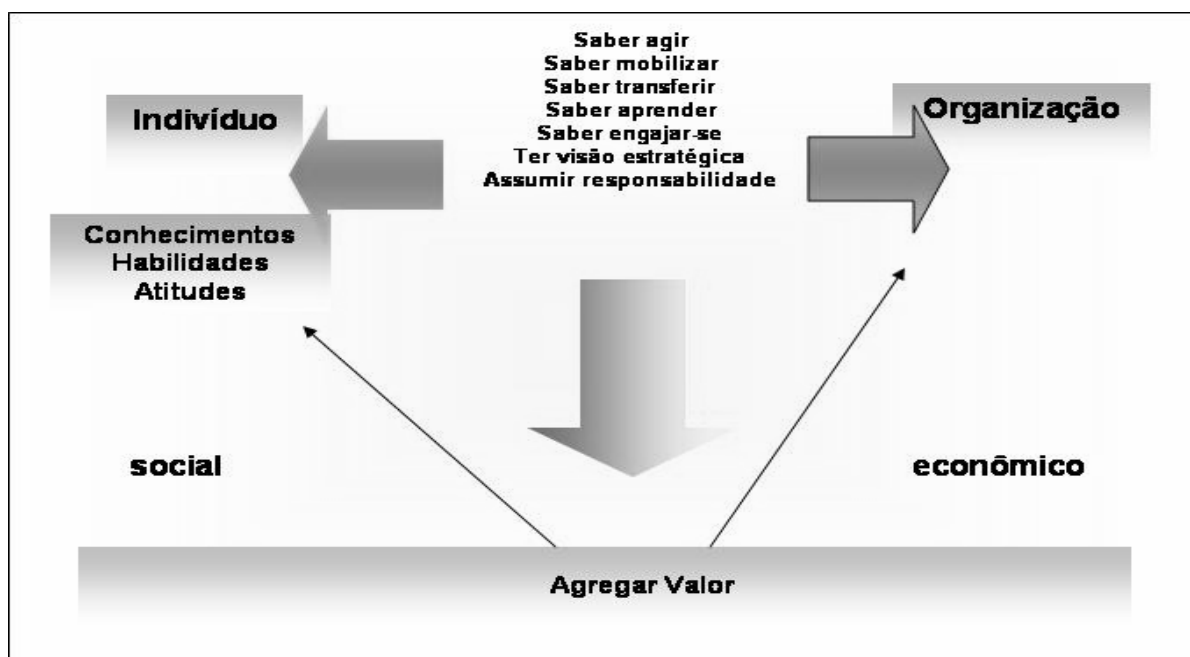
Neste sentido, Zarifian (2001) estabelece uma definição focada na transformação de atitude social do indivíduo em convivência com o trabalho e a organização na qual está inserido. Portanto a competência não se restringe a um acervo de conhecimentos adquiridos, mas refere-se à capacidade da pessoa assumir iniciativa, ir além das tarefas estabelecidas, ser

hábil em entender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por suas atitudes.

Brandão (1999) ressalta que existem autores que “definem competências não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também, como resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho”. Segundo Parry (1996) os profissionais de Recursos Humanos apresentam uma definição de competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a qual pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento. Entretanto Fleury e Fleury (2004) criticam a operacionalização desta definição por parte dos responsáveis de Recursos Humanos nas organizações, por limitar-se ao conjunto de tarefas prescritas a um cargo, considerando uma administração fundada, ainda, nos princípios do taylorismo-fordismo. Neste contexto, os autores enfatizam a compreensão da evolução histórica do conceito, para melhor entendimento, conforme citado anteriormente por Antonello (2002) e Harb (2001) ligado ao fator desempenho no cargo.

A partir desta breve descrição da evolução do conceito de competência, Fleury e Fleury (2004) afirmam que a competência vai além do conceito de qualificação. Entende-se por qualificação os requisitos associados à posição, ou ao cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional; enquanto a competência, como conceituado por Zarifian (2001) anteriormente, é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida por isso.

Diante deste contexto, ressalta-se o modelo adotado por Fleury e Fleury (2004) os quais afirmam “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”, conforme ilustra a FIGURA 6, a seguir.



Fonte: Fleury e Fleury (2004).

FIGURA 6. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.

Com base neste modelo, Dutra (2001) ressalta a organização e as pessoas, lado a lado, propiciando um processo contínuo de troca de competências. Para este autor, a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização. As pessoas, por sua vez, ao desenvolver sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, dando-lhes condições para enfrentar novos desafios.

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. As pessoas, utilizando de maneira consciente o patrimônio de conhecimento da organização, implementam modificações necessárias para seu aprimoramento. Dessa forma, a agregação de valor do indivíduo é considerada contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimento da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo (DUTRA, 2001).

Contribuindo com a abordagem acima, Fleury e Fleury (2004) comentam que o trabalho não é mais um conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas torna-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais rotineiro.

Segundo ponto de vista de Le Boterf (1994) citado por Fleury e Fleury (2004) o qual coloca a competência como resultado do cruzamento de três eixos, a saber: a formação da pessoa (sua biografia e socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional. Para estes autores, a competência *“é um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações”*. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência (FLEURY e FLEURY, 2004).

Dutra (2001) afirma que o indivíduo é avaliado e analisado para efeito de admissão, demissão, promoção, aumento salarial, entre outros, levando-se em consideração sua capacidade de entregar-se à empresa. O autor explica que, ao escolher uma pessoa para trabalhar, além de verificar sua formação e experiência, observa-se também, seu modo de atuar, a maneira de realizar o trabalho solicitado, as realizações, para assegurar-se de que a pessoa escolhida terá condições de obter os resultados que a organização espera e exige. Esta “entrega”, conforme Dutra (2001) cita, refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso; de acordo com a definição de Fleury e Fleury (2004). Dutra (2001) complementa ainda, na prática organizacional as decisões sobre o indivíduo são tomadas em razão do que eles entregam para a organização, enquanto o sistema forma, geralmente, concebido a partir do conceito de cargos, privilegia apenas o que as pessoas fazem, conforme colocação de Durand (1999). Muitas vezes caracterizado como um descompasso entre a realidade e o sistema formal de gestão.

Muitas vezes, as pessoas são valorizadas por seus atos e realizações, de forma intuitiva e não pela descrição formal de suas funções ou atividades. Comenta Dutra (2001: 28) *“na realidade empresarial, somos pressionados pelo sistema formal e pela cultura de gestão a*

*observar a descrição formal, o que gera distorções em nossa percepção da realidade*". O mesmo autor afirma que, ao olhar as pessoas por sua capacidade de entrega, tem-se uma perspectiva mais adequada (mais individualizada) para avaliá-las, orientá-las em seu desenvolvimento e para estabelecer recompensas (DUTRA, 2001).

O processo de valorização dos indivíduos pelo mercado e pela empresa está vinculado ao nível de agregação de valor para a empresa ou negócio. Nos últimos vinte anos, essa agregação de valor podia ser medida pelo cargo e pelo nível hierárquico da pessoa, na empresa, no entanto, atualmente, esta realidade começa a mudar. No passado, o supervisor de produção agregava mais valor que um ajudante de produção, porém, atualmente, as empresas têm o operário multifuncional e polivalente (DUTRA, 2001). A complexidade sempre esteve presente nos critérios de diferenciação dos cargos, mas hoje ocupa primeiro plano. Este conceito permite avaliar o nível de entrega e da agregação de valor das pessoas às organizações, que difere da década de 80, que tratavam apenas das descrições das funções e das atividades exercidas pelas pessoas. Para tanto, existe uma preocupação em traduzir as expectativas de entrega desses cargos, levando-se em consideração uma escala crescente de complexidade, o que demonstra adequação das empresas à realidade, mesmo de maneira intuitiva. Assim sendo, pode-se afirmar que, se atuarem de modo mais consciente, tornarão seus sistemas de gestão ainda, mais eficientes (DUTRA, 2001).

Validando as abordagens dos autores acima, Leite (1996) *apud* Sant'anna (2002), a partir de revisão de estudos sobre perfil do trabalhador requerido no novo ambiente de negócios, constata similaridade entre atributos de competência valorizados pelas organizações modernas, destacando os traços relevantes do perfil de qualificação ideal, a seguir:

1. saber-fazer, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas formalmente através de cursos, treinamentos e/ou por meio de experiência profissional;
2. saber-ser, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, considerados como capacidade intuitiva, comunicação, disponibilidade para inovação e

mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade;

3. saber-agir, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos tais como saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos e diversificados.

Diante do exposto, Le Boterf (1994) afirma que a competência não reside nos recursos dos saberes, conhecimentos, habilidades e capacidades a serem mobilizados, mas na própria mobilização desse recurso, bem como integrar recursos e transferir conhecimentos os quais Fleury e Fleury (2004) contemplam como:

- a) saber agir – saber o que e por que faz; julgar, escolher e decidir;
- b) saber mobilizar – saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) saber comunicar – compreender, processar, transmitir informações, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) saber aprender – trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros;
- e) saber comprometer-se – saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) saber assumir responsabilidades – ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas situações, e ser , por isso, reconhecido;
- g) ter visão estratégica – conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS E APRENDIZAGEM

Diante da amplitude abordada pelo termo, será dado foco para as competências individuais, as quais são consideradas relevantes, de maior contribuição e significado para a vida profissional e sócio-cultural das pessoas. Principalmente, referente às competências mencionadas anteriormente. Conforme abordagens sobre competência, citadas anteriormente,

observa-se a relevância na *capacidade de alguém para realizar determinada coisa* (Grifo nosso), este termo chama atenção para o *indivíduo*, o qual vale ressaltar que este é o elemento essencial para maximizar o ajuste entre aptidões e as características requeridas pelo cargo (WAGNER III, 1999).

A evidência de um cenário cada vez mais turbulento, pleno de incertezas, no qual as vantagens competitivas precisam ser, permanentemente, reinventadas e em setores de alto grau em tecnologia, ganham participação econômica, o desafio de produzir mais e melhor, bem como criar novos processos e sistemas de gerenciamento revolucionários. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar os esforços em alguns indivíduos ou áreas da organização. O próprio funcionário vem demonstrando crescente interesse na educação, desenvolvendo a capacidade criativa, inovadora e aprendendo continuamente.

O aprendizado e criação individual incluem a capacidade de combinar diferentes conhecimentos, conceitos e perspectivas; já o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica do ambiente e a confrontação de modelos mentais distintos. Dessa forma, o processo de inovação requer combinação crescente de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias de campos distintos do conhecimento (FLEURY, 1997).

As competências organizacionais estão formadas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação, causando impacto no seu desempenho e contribuindo para os resultados (HARB, 2001).

Prahalad e Hamel (1995) apresentam uma perspectiva para identificação das competências essenciais. Afirmam que a empresa não pode “administrar” ativamente as competências essenciais se os gerentes não compartilharem de uma visão dessas competências. Os mesmos autores afirmam que, muitas vezes, quando as empresas estão tentando definir suas competências essenciais, percebe-se que o processo tende a ser casual e político e, podem cair em armadilhas, tendo como uma das mais freqüentes a de delegar a competência essencial ao

corpo técnico, causando falta de integração do processo administrativo como um todo. Para que isso não aconteça, é recomendado que várias equipes trabalhem juntas na definição destas competências. Eles também, comentam que uma empresa deve ser vista não só como um portfólio de produtos ou serviços, mas também, como um portfólio de competência.

Zarifian (2001), compartilhando as idéias de outros autores, sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo. Le Boterf (1999) expõe que a competência junta de uma equipe de trabalho é uma propriedade que emerge da articulação e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. Apoiando a mesma idéia, Durand (1999) afirma que as crenças e valores compartilhados no âmbito do grupo influenciam a conduta e o desempenho de seus integrantes.

Fleury e Fleury (2004) observam que, *“para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos”*. Existem cinco diferentes na organização, conforme descreve Zarifian (2001) no QUADRO 5 a seguir:

|                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Competências sobre processo</b> – conhecimentos sobre o processo de trabalho                                                                                                                          |
| 2. <b>Competências técnicas</b> – conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado                                                                                                         |
| 3. <b>Competências sobre a organização</b> – saber organizar os fluxos de trabalho                                                                                                                          |
| 4. <b>Competências de serviço</b> - aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este serviço/produto terá sobre o consumidor final?                                                          |
| 5. <b>Competências sociais</b> – saber ser, incluindo atitudes que sustentem os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios desta competência: autonomia, responsabilização e comunicação. |

Fonte: Fleury e Fleury (2004: 35).

QUADRO 5. As cinco diferentes competências na organização.

Segundo Fleury e Fleury (2004), Zarifian classifica essas competências baseadas no processo de trabalho de operações industriais. Entretanto Nisembaum (2000) classifica as

competências organizacionais em: competências básicas consideradas pré-requisitos que a empresa precisa ter para administrar com eficácia o negócio, e competências essenciais, consideradas as que possuem valor percebido pelo cliente, não podem ser facilmente imitadas pelos concorrentes e contribui para a capacidade de expansão da organização.

A grande vantagem de se trabalhar o conceito de competências é que permite direcionar a atenção, concentrar forças no que é fundamental para que a organização consiga os seus objetivos operacionais e estratégicos.

No processo de treinamento, será utilizado o modelo para impacto, o qual requer a identificação cuidadosa dos objetivos a serem alcançados pelos treinandos, bem como adotando avaliação dos resultados obtidos pelos mesmos em sua atuação no ambiente organizacional. Para isto, a empresa estudada utiliza no processo de aprendizagem, tanto o modelo comportamentalista associado ao desempenho no cargo, quanto o cognitivista para resolução de problemas citados por Fleury (1997), para atender às novas exigências organizacionais.

A partir da análise das diversas características de competências propostas por diversos autores estrangeiros e nacionais, citados anteriormente neste capítulo, ressaltando Zarifian (2001), Le Boterf (1994), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2001) e Leite (1996), foram selecionadas algumas competências consideradas chaves para o enfrentamento da nova configuração do ambiente de negócio e baseadas nos valores da empresa pesquisada, tais como: tomada de decisão, relacionamento interpessoal, integridade, agilidade para aprendizagem, abertura da comunicação, trabalho em equipe, autogerenciamento e confiança, mobilizando pessoas, colaboração e outros desenvolvimentos. O elenco dessas dez competências constitui a variável dependente desta pesquisa, a qual buscou investigar a ação do treinamento sobre a competência, baseada em um programa específico de treinamento.

Portanto torna-se relevante observar que, para desenvolver as competências das pessoas na organização, é necessário percorrer o caminho que vai do treinamento para a aprendizagem individual, aprendizagem em grupo, e a aprendizagem na organização. No processo de transferência de aprendizagem e desenvolvimento de competências, não basta utilizar o

treinamento em si mesmo, é importante compreender e considerar as variáveis das mudanças organizacionais, a diversidade da força de trabalho, a motivação das pessoas, suporte da empresa, características do programa, para melhor qualificar e aprimorar as pessoas na organização.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será descrito o método utilizado para o desenvolvimento do estudo. Escolheram-se procedimentos adequados ao estudo em questão, que melhor nortearam a pesquisa, a partir das questões de pesquisa formuladas.

A partir do problema formulado, foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Quais os impactos da nova proposta de treinamento e desenvolvimento estabelecida pela empresa pesquisada?
- Quais as facilidades e dificuldades dos profissionais envolvidos no programa *Insight* do projeto Lidera Brasil da empresa?
- Como ocorre o processo de transferência de treinamento das pessoas treinadas ?

A estrutura deste capítulo foi organizada visando justificar a escolha do método de investigação da pesquisa como estudo de caso e pesquisa de campo, trabalhando seus conceitos, tendo sua natureza quantitativa e qualitativa.

Sendo caracterizada como descritiva, demonstrando o universo e amostra da pesquisa, bem como descrevendo o acesso à empresa pesquisada.

Em seguida, descreve-se o processo de coleta e tratamento dos dados, o Pólo Industrial de Manaus – PIM, enfatizando o setor eletroeletrônico, a empresa pesquisada e o programa de treinamento que serviram de objeto de investigação.

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo a taxionomia de Vergara (2003), caracteriza-se como um estudo de caso e pesquisa de campo.

O *Estudo de Caso* foi o método escolhido. Nas Ciências Sociais aplicadas, este tipo de pesquisa visará definir o problema, delinear-lo, coletar dados, analisá-los, compor e apresentar seus resultados. É estratégia adequada para tentar-se responder perguntas “como” e “por que”, quando se tem pouco controle sobre o evento, bem como, quando não se pode manipular comportamentos relevantes e focaliza uma situação real, num estudo em um ambiente organizacional (YIN, 2001). Para Vergara (2003), o estudo de caso é restringido a uma pessoa, família, empresa, produto, comunidade, com caráter de profundidade e detalhamento podendo ou não ser realizada no campo. Mattar (2001) complementa: “*o estudo de caso é muito produtivo para estimular a compreensão e sugerir questões para pesquisa*”. Este método pode envolver estudo de registros existentes, a observação da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas e não estruturadas, entre outros.

Para Goldenberg (2003) o estudo de caso é uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma instituição ou uma comunidade, com objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto.

Quanto à pesquisa de campo, buscou a avaliação de um programa específico da empresa pesquisada, a qual Marconi e Lakatos (1991) propõem, que consiste no estudo quantitativo-descritivo que diz respeito à procura dos efeitos e resultados do programa ou método específico de atividades, os quais podem dizer respeito à grande variedade de objetivos relativos à educação. Muitas vezes não havendo necessidade de hipóteses serem explicitamente declaradas e com frequência derivam dos objetivos do programa ou método que está sendo avaliado.

O referido método facilitou a escolha do programa *Insight* por ser considerado pela nova gestão de Recursos Humanos da empresa pesquisada, um treinamento diferenciado em utilizar uma metodologia educativa, participativa e vivencial, envolvendo participantes para adaptarem-se rapidamente às mudanças na empresa. Existem os valores na empresa, os quais seus fundadores dizem: “*você é competente ou não*” (Entrevistado 1). O programa foi escolhido por apresentar características que atendem a estes valores. Para Vergara (2003), a pesquisa de campo é considerada uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou

ocorreu um fenômeno, incluindo entrevistas, aplicação de questionários, teste e observação participante ou não. Dessa forma, por meio dos dados primários coletados, possibilitou-se a observação informal dirigida no ambiente pesquisado e identificação das condições ambientais durante e pós-treinamento que foram consideradas favorecedoras ou dificultadoras para a transferência da aprendizagem do treinado no desempenho do cargo.

A pesquisa se caracterizou como descritiva, por descrever as características de determinado grupo de profissionais, tais como: percepção, aprendizagem, interação, interesse, motivação, flexibilidade, entre outras, as quais estão inseridas na estratégia de desenvolvimento da empresa pesquisada. Para Vergara (2003), este tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Gil (1999) complementa, ainda, que neste tipo de pesquisa pode ser estabelecida relação entre variáveis podendo determinar a natureza dessa relação. Os pesquisadores que a utilizam, demonstram preocupação com a atuação prática. Segundo Mattar (2001) são caracterizadas por possuírem objetivos definidos, procedimentos formais, dirigidas para solução de problemas. Para o mesmo autor, a elaboração das questões de pesquisa pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado. Os métodos da pesquisa descritiva compreendem: questionários pessoais e observação, entrevistas pessoais ou por telefone e questionários pelo correio (MATTAR, 2001).

Com base no exposto, foram utilizados, nesta pesquisa, entrevistas, questionários e coleta de dados documental para estabelecimento de relações entre variáveis propostas, ajustando-se ao propósito deste estudo.

Quanto à natureza, a pesquisa é considerada qualitativa e quantitativa. Para Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa se fundamenta em dados coligidos nas investigações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos. O pesquisador participa, compreende e interpreta. O mesmo autor descreve a pesquisa de natureza quantitativa como a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar sua influência sobre outras variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas. Neste método, o pesquisador descreve, explica e prediz (CHIZZOTTI, 2003).

## 5.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Gil (1999) e Anderson (2002), universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, e a amostra é o subconjunto do universo ou população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam características desse universo ou população.

O universo pesquisado foi composto por 300 profissionais de diversos cargos da empresa, compondo três níveis da estrutura hierárquica inseridos na abrangência da direção, distribuídos em estratégico, que está relacionado a amplitude de comando da empresa (diretoria e gerência), tático, que lideram grupo de pessoas que envolve cada unidade da empresa (consultor interno e chefia) e operacional, que envolve grupo específico de pessoas e aqueles que executam as tarefas (supervisor de linha, técnico – eletrônico, produção, analista, comprador, engenheiro, operador) os quais participaram do programa de treinamento no período de maio/2003 a abril/2004.

A amostra dessa população, cujo cálculo foi de natureza probabilística aleatória simples, foi caracterizada pelo fato de cada elemento da população ter probabilidade conhecida, e de ser selecionado para fazer parte da amostra (MATTAR, 2001). A amostra se constituiu de 172 participantes do seminário *Insight*, (  $n = 171,67$ ), porém foram aplicados 180 questionários. Baseou-se na precisão de 5% e confiança de 95% ; para este cálculo foi realizado uso de amostra dicotômica. A fórmula utilizada para amostra de população finita (GIL, 1999) é descrita a seguir:

$$n = \frac{\sigma^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p \cdot q}$$

$n$  = tamanho da amostra

$\sigma^2$  = nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio padrão

$p$  = percentagem com a qual o fenômeno se verifica

$q$  = percentagem complementar

$N$  = tamanho da população (300)

$e^2$  = erro máximo permitido (5%)

$$n = \frac{2^2 \times 50 \times 50 \times 300}{5^2 \times (300-1) + 2^2 \times 50 \times 50} = 171,67$$

Para melhor demonstrar a distribuição da amostra, quanto aos níveis hierárquico dos participantes, apresenta-se detalhamento na TABELA 1, a seguir. Observa-se que, do total de 180 participantes da pesquisa, houve maior participação do nível operacional, representado por 82,8% representados por analistas, operadores e técnicos de produção; enquanto o nível estratégico foi 10%, considerado gerência e chefia, sendo superior ao nível tático, que representou 6,7% os quais são representados por supervisores, consultores, engenheiros; do total de participantes, apenas 0,6% não respondeu.

**TABELA 1 – Nível hierárquico dos participantes**

| <b>Nível Hierárquico</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------|-------------------|--------------|
| Estratégico              | 18                | 10,0         |
| Tático                   | 12                | 6,7          |
| Operacional              | 149               | 82,8         |
| Não respondeu            | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>             | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Em relação à faixa etária dos participantes, os dados são apresentados na TABELA 2, a seguir. Verificou-se que a predominância foi de pessoas abaixo de 30 anos representando 38,9% seguido da faixa de 31 a 35 anos, representando 33,9%, havendo certo equilíbrio entre estas faixas etária. Os respondentes de 36 a 40 anos, representando 19,4%, que representa um número significativo na idade dos funcionários, de 41 a 50 anos, representando 6,7% enquanto que acima de 50 anos foi representado por 1,1%. Através da análise estatística descritiva, observa-se que a faixa etária dos funcionários da empresa apresenta para número significativo de pessoas jovens e de idade média no ambiente de trabalho. Dessa forma, ressalta-se o ponto de vista de Robbins (2002) o qual revela que pessoas mais amadurecidas, demonstram algumas qualidades, tais como: experiência, bom senso, compromisso com a qualidade e forte sentido de ética. Por outro lado, Schermerhorn *et al* (1999) comentam: “um estereótipo comum relaciona

a idade com aprendizado e flexibilidade”, acrescenta ainda, “ muitas pessoas associam os idosos com senso de inércia, mas na realidade isso depende de cada pessoa”.

**TABELA 2 – Faixa etária dos participantes**

| <b>Faixa etária</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|---------------------|-------------------|----------|
| Abaixo de 30 anos   | 70                | 38,9     |
| De 31 a 35 anos     | 61                | 33,9     |
| De 36 a 40 anos     | 35                | 19,4     |
| De 41 a 50 anos     | 12                | 6,7      |
| Acima de 50 anos    | 2                 | 1,1      |
| Total               | 180               | 100,0    |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Quanto ao sexo dos participantes do questionário da pesquisa, os dados são apresentados na TABELA 3, a seguir.

**TABELA 3- Sexo dos participantes**

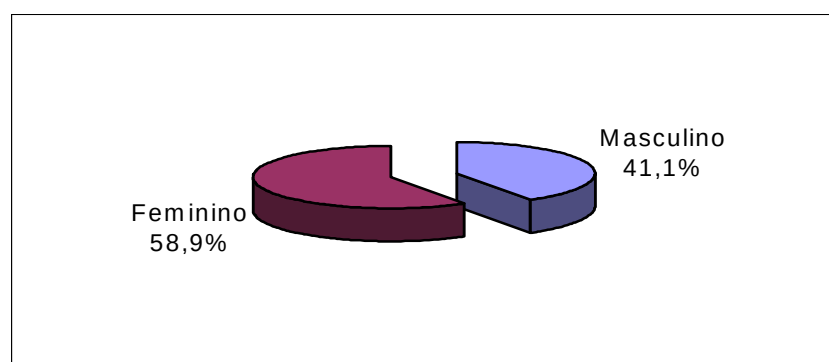
| <b>Sexo</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|-------------|-------------------|----------|
| Masculino   | 74                | 41,1     |
| Feminino    | 106               | 58,9     |
| Total       | 180               | 100,0    |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Observa-se que, do total de 180 participantes, houve predominância de pessoas do sexo feminino, representando 58,9% em relação à participação do sexo masculino, representado por 41,1%. É uma característica importante para a empresa o contingente significativo do sexo feminino, principalmente pela representação do nível hierárquico, que foi o operacional, o qual, na atividade de produção, é relevante devido à atividade exercida no manuseio de pequenos componentes eletrônicos.

Para melhor apresentar esta participação, observe o GRÁFICO 1 a seguir. Além da participação feminina nas atividades produtivas da empresa, aponta-se esta característica biográfica, conforme Robbins (2002), Schermerhorn *et al* (1999) e DuBrin (2003) convergem

no ponto de vista e apontam pouca diferença entre homens e mulheres no desempenho do trabalho; acrescentam, ainda, através de estudos psicológicos, que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ser mais agressivos e terem maiores expectativas de sucesso. Para DuBrin (2003), a evidência geral sugere que existem poucas diferenças entre homens e mulheres relacionadas a fatores como habilidade e motivação que afetam seu desempenho no trabalho; por outro lado, este autor ressalta a diferença de gênero, referente à percepção de papéis masculinos e femininos, os quais serão comentados posteriormente na análise dos dados coletados.



Fonte: Dados da pesquisa 2004

GRÁFICO 1- Sexo dos participantes

O acesso à empresa foi realizado pela própria pesquisadora, tendo sido favorecido por seu conhecimento com o representante do setor de Recursos Humanos, especificamente, da área de Treinamento e Desenvolvimento, o qual, inicialmente, demonstrou certa resistência devido à pesquisadora trabalhar em empresa concorrente da pesquisada.

Entretanto quando a pesquisadora se desvinculou da empresa concorrente e informou ao representante da empresa pesquisada, este apresentou interesse pela pesquisa, por considerar uma forma de retorno sobre o programa de treinamento pesquisado. Para tanto, no mês de agosto de 2003, convidou a pesquisadora para participar do encerramento da quarta turma do *Insight*, realizado em hotel quatro estrelas na cidade de Manaus, para que a mesma observasse as reações, percepções e comportamentos manifestados pelos participantes.

Posteriormente, houve algumas dificuldades de acesso por parte da pesquisadora, devido o representante da empresa não estar disponível no momento da procura, por encontrar-se ocupado em reuniões e/ou treinamentos na empresa e até, em outro estado. O treinamento no outro estado (sudeste do país) foi realizado nos meses de dezembro de 2003 e janeiro de 2004.

A empresa em questão, liberou a pesquisa no mês de maio do ano corrente, desde que fosse respeitada a política de ética da empresa, não divulgando o nome da mesma. Para isso, foi elaborado pelo pesquisadora o termo de confidencialidade dos dados coletados pela pesquisa (APÊNDICE A) encaminhado a empresa pesquisada. A pesquisa foi realizada nos dias 19, 20 e 21 desse mês.

### 5.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para coletar as informações, Mattar (2001) propõe dois grupos, dados primários e dados secundários. Os dados primários são os que não foram coletados antes, estão em posse dos pesquisados e são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes para os dados primários são: pesquisado e pessoas que tenham informações sobre o pesquisado. Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais entre outras.

Laville e Dionne (1999) abordam que, ao se coletar informações acerca de fenômenos humanos, segundo a natureza do fenômeno, o pesquisador pode consultar documentos sobre a questão, ou encontrar essas informações observando o próprio fenômeno, ou ainda, interrogar pessoas que conhecem. Ainda, os autores indicam as fontes impressas de documentos, distinguindo-os de vários tipos, desde publicações de organismos que definem orientações, enunciam políticas, expõem projetos, prestam conta de realizações, até documentos pessoais, tais como diários íntimos, correspondência e outros escritos nos quais as pessoas contam suas experiências, descrevem emoções e expressão a percepção que têm de si mesmas. Além destes, têm-se dossiês que apresentam dados sobre educação, justiça, relações de trabalho,

condições econômicas entre outros, bem como periódicos, artigos de jornais e publicações científicas - revistas, ata de congressos e colóquios (LAVILLE e DIONNE, 1999).

Como fonte primária da pesquisa, a pesquisadora foi a campo utilizando-se de questionário, adaptado do modelo usado por Oliveira (2003), composto por vinte e sete perguntas fechadas e uma aberta, totalizando vinte e oito questões (APÊNDICE B). Sendo dividido em três partes da seguinte forma: primeira parte contendo os dados pessoais e funcionais dos participantes, distribuídos em sete questões fechadas, com escolha múltipla; a segunda parte contendo os dados da percepção do programa de treinamento, a qual apresenta uma questão aberta, oito questões dicotômicas, uma com escolha única e uma com dados para classificar da primeira à terceira ordem, e a terceira parte contendo dez perguntas fechadas formadas pela escala do modelo de Likert, à qual foram atribuídos graus de concordância/discordância para indicar a direção da atitude do respondente, representando a pontuação de 1 a 5 pontos, assim distribuídos: 1 correspondente a "discordo totalmente", 2 "discordo parcialmente", 3 "nem concordo, nem discordo", 4 "concordo parcialmente" e 5 "concordo totalmente".

A aplicação dos questionários pela pesquisadora foi autorizada pela empresa na última semana do mês de maio do ano corrente, a qual foi realizada no próprio ambiente de trabalho, sendo disponibilizada na portaria da empresa uma urna, identificando o nome da pesquisa, para facilitar o acesso dos participantes na devolução dos questionários respondidos. Dessa forma, no momento da entrega do questionário, o participante não respondia imediatamente, depositava-o posteriormente na urna.

No primeiro dia, foram distribuídos trezentos questionários no intervalo do almoço, na entrada do segundo turno e saída do primeiro turno de trabalho. No segundo dia foram distribuídos duzentos questionários, no mesmo intervalo e, também, na saída do segundo turno e entrada do terceiro turno. O motivo da grande quantidade de questionário entregue, foi para assegurar um retorno correspondente à amostra selecionada. Foi observado que nem todos funcionários tinham disponibilidade para responder à pesquisa.

A outra fonte primária usada na pesquisa foi entrevista não estruturada e semi-estruturada. A entrevista semi-estruturada foi aplicada em dois funcionários após treinamento e em dois chefes; o roteiro das mesmas se encontra no APÊNDICE C e D. Esta amostra foi de natureza não probabilística, intencional, representando os três níveis hierárquicos da empresa pesquisada. Segundo Marconi e Lakatos (2002), a amostra não probabilística tem por principal característica a não utilização de fórmulas estatísticas para o cálculo e a escolha intencional, conforme Gil (1999) foi usada para testar ou obter idéias sobre a participação dos respondentes no programa de treinamento estudado.

No primeiro momento, a entrevista foi realizada de forma não-estruturada com seis treinados da quarta turma, em agosto/2003 no local da realização do programa de treinamento. Na escolha deste tipo de entrevista, conforme afirmam Laville e Dionne (1999), o entrevistador apoia-se em um ou vários temas e em algumas perguntas iniciais elaboradas antecipadamente, para improvisar em seguida suas outras perguntas e das respostas obtidas do entrevistado. No segundo momento, foi usada entrevista semi-estruturada com dois treinandos de outras turmas, um chefe e um supervisor (somando um total de quatro entrevistados), em maio/2004; devido os funcionários e chefes não disporem de tempo para receber a pesquisadora. De acordo com Laville e Dionne (1999), o pesquisador faz uma série de perguntas abertas, verbalmente, seguindo a ordem prevista, mas podendo acrescentar perguntas de esclarecimentos. Os entrevistados são apresentados no QUADRO 6 a seguir:

| Continua       |                          |                   |
|----------------|--------------------------|-------------------|
| Entrevistado   | Cargo                    | Nível Hierárquico |
| Entrevistado 1 | Consultora RH            | Tático            |
| Entrevistado 2 | Consultora RH            | Tático            |
| Entrevistado 3 | Engº de Projeto          | Operacional       |
| Entrevistado 4 | Compradora Internacional | Operacional       |
| Entrevistado 5 | Analista Materiais       | Operacional       |
| Entrevistado 6 | Compradora Nacional      | Operacional       |
| Entrevistado 7 | Inspetora de qualidade   | Operacional       |
| Entrevistado 8 | Analista qualidade       | Operacional       |
| Entrevistado 9 | Supervisor de produção   | Tático            |

| Entrevistado 10 | Chefe de RH | Estratégico |
|-----------------|-------------|-------------|
|-----------------|-------------|-------------|

Fonte: elaborado pela autora da dissertação.

#### QUADRO 6 – Descrição dos entrevistados.

Ainda, outra fonte primária usada foi a observação participante. De acordo com Chizzotti (2003), a observação direta ou participante é obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de suas perspectivas e seus ponto de vista. Foi realizada observação direta do evento – seminário *Insight*, no encerramento da terceira turma, em agosto/2003, quando a pesquisadora pôde observar os treinandos em seus aspectos pessoais e particulares, as circunstâncias do local, a sintonia das relações interpessoais entre treinandos, instrutor, chefias, familiares presentes, as atitudes e os comportamentos diante da realidade vivenciada. A partir da observação da pesquisadora, pôde-se melhor compreender a dinâmica dos atos dos participantes no local de treinamento. Foi observado que o treinamento em questão se trata de um programa de integração entre os funcionários, os quais assumiam compromissos entre si, fortalecendo as relações inter e intragrupais.

Este resumo revela as circunstâncias de participação e as anotações de campo e favoreceu o registro das percepções, hesitações, empatias observadas nos treinandos, ocorridas durante e após o evento.

Como fonte de dados secundários, foram usados livros, artigos científicos, revistas, jornais, documentos da empresa (política interna, estratégia de treinamento, programa de treinamento, arquivos da intranet e internet). A empresa concedeu informações sobre o programa de treinamento, estratégias de desenvolvimento organizacional (APÊNDICE F) e mapeamento das competências (APÊNDICE E), porém estas não foram apresentadas em sua totalidade e sim parcialmente, por motivos da política de ética e privacidade da empresa. A partir das informações recebidas, buscou-se elucidar o campo de entendimento sobre as competências na visão da organização e as metas a serem alcançadas pela implementação do programa de treinamento da primeira fase, no período de maio/2003 a abril/2004.

Os dados quantitativos, obtidos através das respostas dos questionários, foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando distribuição de frequência com o sumário tabular dos dados das variáveis do objeto de estudo, medidas de tendência central (média) das frequências, teste Qui-quadrado sem correção e gráficos. Inicialmente, os dados foram lançados no programa Microsoft Excel 4.0 versão 97. Porém, verificou-se a não possibilidade de se realizar teste estatístico Qui-quadrado nesse programa, o que levou a pesquisadora a lançar novamente os dados no programa estatístico Epi-Info<sup>4</sup> para a realização da análise descritiva de frequência e posteriormente do referido teste estatístico.

Com relação aos dados qualitativos, realizou-se a análise de conteúdo, conforme conceitua Chizzotti (2003) como o tratamento e análise de informações, tais como textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual), reduzida a um texto ou documento. O mesmo autor afirma que este tipo de análise tem objetivo de compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas. Complementando este conceito, Laville e Dionne (1999) afirmam que a análise de conteúdo pode se aplicar a uma diversidade de materiais, como permite abordar uma grande diversidade de objetos de investigação, tais como atitudes, valores, representações, emoções, entre outras.

Segundo Barros e Lehfeld (1990), este tipo de análise é utilizado para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso. Para as autoras, a técnica de leitura analítica é um dos instrumentos em que o pesquisador deverá se apoiar para desenvolvimento da fase da análise de conteúdo; a pesquisadora se baseou na técnica citada por Bardin (BARROS e LEHFELD, 1990: 98), a análise textual e temática, por caracterizar a estrutura narrativa da mensagem e conceitos mais utilizados, bem como o uso de documentação paralela para complementação da análise.

Os dados colhidos pelas entrevistas, observação e documentos foram analisados e interpretados usando a técnica textual e temática, cuja unidade de registro foi com base não-

---

<sup>4</sup> Programa retirado do site: [www.cdc.gov/epiinfo](http://www.cdc.gov/epiinfo) em 15.07.2004.

gramatical, constituída por tema, autor/sujeito principal da ação, mensagem e documento - artigo, livro, registro (BARROS E LEHFELD, 1990).

A análise dos dados proporcionou a organização e sumarização das informações obtidas, favorecendo atingir resposta ao problema proposto e as questões de pesquisa.

#### 5.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Com propósito de alcançar os objetivos propostos por esta pesquisa, pretendeu-se limitar a natureza do estudo, levando-se em consideração sua complexidade e generalização. Sendo assim, deu-se ênfase ao estudo específico de um programa de treinamento e desenvolvimento e seus efeitos para o desenvolvimento das competências das pessoas treinadas, para adaptarem-se às mudanças organizacionais, a fim de que a empresa consiga participar da evolução tecnológica e manter-se competitiva no mercado.

Para a empresa estudada, a pesquisa se tornou interessante, dada a natureza do programa de treinamento que foi implementado, do alcance de suas metas organizacionais e do desenvolvimento de uma força humana de trabalho, com competências definidas e efetivadas, para o alcance dos índices de competitividade internacionais.

Portanto o estudo não pretende avaliar a efetivação de todos os programas de treinamento e desenvolvimento aplicados na empresa pesquisada e nem a solução acabada para afirmar que todos os profissionais alcançaram e/ou desenvolveram, efetivamente, as competências necessárias para adaptarem-se com maior facilidade às mudanças organizacionais. Limitou-se a investigação do programa de treinamento *Insight* e seus impactos no desenvolvimento de competências requeridas pelo atual contexto organizacional, a partir da percepção dos comportamentos observados e dos resultados obtidos através dos questionários e entrevistas. O estudo foi restrito apenas ao período de junho/2003 a abril/2004, referente ao lançamento do projeto e à primeira fase do programa de treinamento, bem como o acesso às informações sobre o programa, constando, apenas, no site da internet.

O estudo apresenta certas limitações, devido ao fato de ter sido escolhida apenas uma empresa a ser estudada, não podendo seus resultados servir de grande abrangência quanto à sua aplicação.

O estudo não deve ter aplicação universal, dada à pequena amostra da empresa contida no universo pesquisado. Outra limitação percebida é a própria escolha dos indicadores, os quais podem apresentar resultados que não deverão ser interpretados como universais, mas sim, de caráter descritivo.

## 5.5 DESCRIÇÃO DO PÓLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM) E SETOR ELETROELETRÔNICO

Será descrita breve história e as perspectivas do desenvolvimento econômico do Pólo Industrial de Manaus para a região amazônica.

A construção da Rodovia Belém-Brasília, no final dos anos 50, é o primeiro passo para romper o isolamento e a estagnação econômica dos estados amazônicos. Em 06 de junho de 1957, foi criada pela Lei 3.173 a Zona Franca de Manaus, pelo Presidente da República Juscelino Kubitschek de Oliveira, que tinha como objetivo básico: estabelecer um Programa de Desenvolvimento Regional, que promovesse a recuperação econômica da região, esvaziada e abalada pela desestruturação das atividades da borracha, da juta e do extrativismo florestal. Esta Lei só foi regulamentada 10 anos depois de promulgada, pelo Decreto Lei Nº 288 de 28 de fevereiro de 1967, criando a Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, na administração do Presidente da República Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco. O objetivo era estabelecer um pólo industrial na capital do Amazonas por meio de redução dos impostos de importação e exportação.

No início da década de 70, começa a ser desenvolvido, por meio do Plano de Integração Nacional, um programa que prevê a construção de estradas, a ocupação planejada e o incentivo à instalação de empresas na região. A partir deste programa, surge a construção da Transamazônica e a de agrovilas que atraíram milhares de migrantes com a concessão de lotes

de terras. O objetivo desse e de outros programas, administrados pelo Instituto Nacional de Reforma Agrária (INCRA) e pela Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) é integrar para não entregar, motivo pelo qual os governos militares queriam garantir a ocupação brasileira numa região tradicionalmente cobiçada por outros países. A instalação da Zona Franca fez a população de Manaus aumentar de 300 mil para 800 mil habitantes entre 1970 e 1985.

A escolha dos projetos também atendeu à lógica dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento, delineada no Plano Plurianual 1996-1999. Buscou-se um conjunto de empreendimentos estratégicos para promover a integração e o desenvolvimento do País como um todo. Dessa forma, a construção da BR-174, ligando Manaus a Caracas, na Venezuela, está impulsionando o crescimento das exportações do Pólo Industrial de Manaus e, por conseguinte, da região Norte<sup>5</sup>.

O Pólo Industrial de Manaus (PIM) é um importante parque fabril onde se concentram indústrias nos segmentos eletroeletrônica, veículos de duas rodas, relojoaria, ótica, componentes, concentrados para refrigerantes e diversos outros segmentos industriais. Nos últimos seis anos, o faturamento do PIM cresceu 176,98%. Em 1998 foi R\$ 11,5 bilhões e em 2003 o ano foi encerrado com R\$ 31,9 bilhões. As exportações, nesse mesmo período, cresceram 572%. Em 1997 foram US\$193,4 milhões e em 2003 encerrou o ano com US\$1,300 bilhão. As exportações do PIM com destino a países do NAFTA (Acordo de Livre Comércio da América do Norte) alcançaram, em 2003, o patamar de 63% do total exportado (58,1 para EUA e 4,7 para o México). Isso expressa o alto grau de competitividade dos produtos aqui fabricados<sup>6</sup>.

O pólo eletroeletrônico é o de maior faturamento e está formado por indústrias de bens eletrônicos de consumo (áudio, vídeo, e fornos de microondas), equipamentos profissionais

---

<sup>5</sup> Esta breve história foi encontrada no site: <http://agenciact.mct.gov.br/index> <Jornal do Comércio-AM> em 15.04.2004.

<sup>6</sup> Acesso ao site <http://www.suframa.gov.br/mzfm-industria.cfm> em 10.06.2004.

(fotocopiadoras, aparelhos telefônicos e fac-símile e outros aparelhos de telecomunicações) e componentes eletrônicos.

O déficit comercial diminuiu, nos últimos três anos, aproximadamente, 22%. Em 2000, foi de US\$2,283 bilhões e, em 2003, situa-se em torno de US\$1,800 bilhão. Os insumos consumidos no PIM cada vez mais são fabricados na região. Em 1999, os insumos regionais representavam 21%, e em 2003 espera-se chegar a uma participação de 29%. Considerando a participação das aquisições nacionais o PIM, nos dias presentes, adquire mais de 47% de seus insumos em território nacional.

O PIM (Pólo Industrial de Manaus) produz o que há de mais moderno em termos de alta tecnologia. O telefone celular encabeça a lista de produtos que colocam a ZFM (Zona Franca de Manaus) como modelo de vanguarda tecnológica, equiparando a indústria local às existentes nos demais continentes do planeta. A lista de produtos de alta tecnologia é extensa, passando pelo decodificador de satélite, modem, monitores de cristal líquido, computadores (placa mãe), TVs de alta definição de cristal líquido e a de plasma, DVD, entre outros. Todos esses produtos fazem parte da pauta de exportação para o mercado externo. Atualmente, o pólo fabrica telefone celular com câmeras embutidas, assim como os relógios com GPS, bússolas, entre outras tecnologias. Na linha de DVDs, as empresas estão fabricando o produto com karaokê, MP3 (música via internet), além do CD player ser conectado à caixa de áudio.

A robótica aliada à informática e às novas tecnologias do trabalho são os pilares criados pelo PIM nos 37 anos de existência do modelo, que tem realizado investimentos em tecnologia, visando aumentar a capacidade tecnológica dos fabricantes.

Os empregos diretos cresceram 50% nos últimos cinco anos. Eram 44.159 em 1999 e, em 2002, chegou a 64.541. Esse crescimento ocorreu mesmo a despeito dos processos de automação em permanente aprofundamento. Os empregos indiretos somam, atualmente, 332.280. Isso considerando apenas aqueles gerados pela terceirização ocorrida em processos

internos e demandas de serviços ligadas diretamente às atividades das empresas, sem considerar os reflexos produzidos na economia do entorno<sup>7</sup>

Para o presidente do CIEAM (Centro da Indústria do Estado do Amazonas), Maurício Loureiro, “o PIM é a porta de entrada no país para essas novas tecnologias”. Parcela significativa dos produtos fabricados na ZFM (Zona Franca de Manaus), dedicados ao mercado nacional e internacional, tem tecnologia de ponta. Afirmo o presidente da CIEAM “a prova é que nossos empregos, hoje, são direcionados muito mais para trabalhadores preparados ou em preparo de certas tecnologias”.

O CT-PIM (Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Pólo Industrial de Manaus), criado pela Suframa no período de 2000 a 2002, é estratégico para a promoção de tecnologias avançadas, com foco para as empresas de microssistemas, visando à produção de bem final com maior valor agregado no pólo. Na avaliação do presidente do Sinaees (Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares de Manaus), Wilson Périco, afirmou-se que “em termos de tecnologia de manufatura e de produtos, o PIM está no nível de qualquer outro centro produtor internacional” e, quanto a possibilidade de incremento na área tecnológica do pólo, comentou que “depende de um aceno governamental que passa pela política de desenvolvimento industrial do Estado com incentivos e garantias de retorno para as empresas”; complementando “a tecnologia exige investimentos altíssimos”.<sup>8</sup>

O PIM, pela seriedade com que é conduzido e por representar grandes oportunidades de negócios abriga mais de 400 empresas, muitas delas, consagradas mundialmente, como Coca-Cola, Honda, Gillette, Nokia, Samsung, Siemens e outras. Todas oferecem aos trabalhadores benefícios sociais que incluem, educação, transporte, alimentação, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, creche e lazer em níveis de qualidade pouco encontráveis em circunstâncias similares<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Informações obtidas no site <http://www.suframa.gov.br/mzfm-industria.cfm> 10.06.2004.

<sup>8</sup> Informações obtidas no site <http://www.jcam.com.br/materia> <Jornal do Comercio> 12.06.2004.

<sup>9</sup> Informações sobre o PIM foram obtidas no site <http://www.suframa.gov.br/mzfm-industria.cfm> 10.06.2004 e <http://www.observatoriosocial.org.br> 15.04.2004.

O Pólo Industrial de Manaus possui, atualmente, 168 empresas certificadas pelas normas NBR ISO 9000, das quais 110 sendo recertificadas.

## 5.6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa pesquisada tem sua gênese em 1865, quando o engenheiro de mineração Fredrik Idestam fundou uma usina para fabricar papel no sul da Finlândia. A partir daí, a empresa teve um crescimento rápido, passando de um conglomerado de indústrias de papel, química e borracha, até concentrar suas operações em telecomunicações, no ano de 1990. Os primeiros passos para essa mudança tiveram início na década de 60, quando o Departamento de Eletrônica da empresa, pesquisava radiotransmissão. Nas décadas seguintes, os produtos de infra-estrutura dos telefones móveis e de telecomunicações chegaram aos mercados internacionais e, em 1990, a empresa já era uma das líderes mundiais em tecnologia de comunicação digital<sup>10</sup>.

Sediada no Brasil desde 1991, através de distribuidores e desde 1996, com sede própria, no Pólo Industrial de Manaus.

A empresa pesquisada instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), cerca de 6 anos, de capital europeu presente no Brasil no setor eletroeletrônico, especialmente no fornecimento de telefones móveis, de redes móveis, fixas e de terminais de multimídia. Considerada líder mundial em fornecimento de telefones móveis, apresentou números crescentes de vendas líquidas em 2000, com expressivo aumento de 54% em relação a 1999, e responde por 32% do mercado mundial de telefonia celular.

A empresa, mesmo apresentando um contingente da força de trabalho equilibrado entre homens e mulheres, a mão-de-obra feminina representa 49,08% e a masculina 50,92%, no quadro de trabalhadores terceirizados há maioria são mulheres, aproximadamente 80%.

---

<sup>10</sup> Todas as informações da empresa pesquisada foram obtidas nos sites: <http://www.empresa.com.br> em 10.05.2004 e <http://www.observatoriosocial.org.br> em 15.04.2004.

Em 2000, a empresa ampliou para 100% a sua participação na empresa Gradiente Industrial (NGI), através da aquisição das cotas da joint-venture para a fabricação de telefones celulares visando prioritariamente ao abastecimento do mercado brasileiro com aparelhos das marcas da empresa e Gradiente. A aquisição da totalidade da fábrica eleva a presença da empresa européia no Brasil. A compra dos 49% da NGI exigiu investimentos de US\$ 415 milhões na aquisição da participação da Gradiente. Tais investimento permitiram à empresa tornar-se a maior empresa do Pólo Industrial de Manaus em faturamento de toda a região Norte, segundo dados da Secretaria de Indústria e Comércio do Amazonas e do Balanço Anual da Gazeta Mercantil. Em 2000, a empresa faturou US\$ 27,03 milhões, com vendas líquidas de 7,05 bilhões de Euros no terceiro trimestre de 2001.

No Brasil, a empresa possui três unidades de negócios: a Mobile Phones, com escritório em São Paulo e a unidade industrial em Manaus; a Networks, com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília, e a Internet Communications que atende empresas e provedores de serviços de internet. A unidade de Manaus é uma das oito fábricas de celulares da empresa no mundo, e emprega 1.356 trabalhadores, entre efetivos, terceirizados e estagiários. As outras fábricas estão localizadas na China, Finlândia, Alemanha, Hungria, México, Coréia do Sul e Estados Unidos. Ao todo, a empresa tem mais de 60 mil funcionários, e ocupa o 50º lugar no ranking das 500 maiores empresas. Foi considerada a 6ª colocada entre as 50 maiores do mundo digital, pela revista Exame de julho de 2001. Está presente em 50 países e vende telefones celulares em 130.

As amplas alterações econômicas que vêm sendo implementadas em nível mundial e nacional se inserem numa conjuntura global complexa. No que se refere especialmente às transformações do setor de telecomunicações, cujas dimensões extrapolam tanto os limites locais como nacionais, emerge um perfil onde predomina uma competição acirrada entre várias empresas de telefonia fixa e de telefonia de longa distância, envolvendo igualmente as indústrias de teleequipamentos, onde se destaca a empresa pesquisada.

Com escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte e Brasília, e uma fábrica de celulares em Manaus, a empresa fornece aparelhos TDMA e CDMA para todos

os segmentos de consumo do país. Atende também ao mercado corporativo, com soluções para redes GPRS e GMS, internet móvel e sistema de rádio profissional, além de uma série de produtos e serviços IP para segurança corporativa.

Em 1997, a empresa tinha uma participação minúscula no mercado brasileiro e hoje detém 50% dele, tendo deixado para trás a Motorola.

A taxa de penetração de celulares no Brasil é de 15%, contra 90% nos países nórdicos. Na Europa, sete em cada 10 pessoas já têm celular, e as vendas estão caindo. Entretanto, ainda que a crise global tenha afetado os negócios, as receitas geradas no Brasil são altas e estratégicas, pois a empresa vê grande potencial de crescimento no Brasil.

De acordo com representantes da Empresa, a mesma usufrui de todos os incentivos oferecidos pelo Governo do Estado, beneficiando-se da totalidade de incentivos inerentes ao modelo de desenvolvimento de Zonas Francas.

## 5.7 CARACTERIZAÇÃO DO PROGRAMA *INSIGHT*

No início de janeiro a maio de 2003, a empresa pesquisada passou por uma reestruturação organizacional, bem como o departamento de Recursos Humanos, levando à mudança na Diretoria de RH (Recursos Humanos) e Gerência de Desenvolvimento situadas em São Paulo. A partir dessa nova gestão, foi lançado o projeto Lidera Brasil em maio de 2003 em nível nacional, tendo como objetivo principal propiciar mudança da cultura organizacional da empresa pesquisada, de direito adquirido para a cultura do ganho, busca focalizar o Treinamento como impulsionador para o desenvolvimento de competências de seus empregados.

O programa foi desenhado em quatro fases, sendo a primeira do auto-conhecimento, iniciada pelo Programa *Insight*, considerado um momento de integração entre os funcionários da empresa, com duração de 3 dias consecutivos, carga horária de 40h, podendo ser alterada de acordo com a atuação dos participantes, envolvendo todos os níveis da empresa. A segunda

fase destacada pela auto-liderança, a qual foi disponibilizada para os chefes/líderes após realização do curso *Insight*, com carga horária de 16h, necessitando da realização da avaliação de desempenho 360º; a terceira fase caracterizada pela liderança transformadora que contempla desenvolvimento gerencial, desenvolvido pela empresa pesquisada; quarta fase é a ação, sair da zona de conforto tendo como objetivo manter a proposta do projeto em continuidade, conforme estratégia de desenvolvimento organizacional estabelecida pela empresa. No decorrer da aplicação do programa de treinamento, *“a empresa propôs fazer o líder perfeito, porém o foco começou a mudar deixando de ser um treinamento apenas para líderes e sim, envolvendo toda empresa, para nivelar o conhecimento do negócio”* (Entrevistado 1).

A pesquisadora estudou, apenas, a primeira fase do projeto Lidera Brasil através do seminário *Insight*, devido ser considerado a proposta inicial para o desenvolvimento dos empregados em todos os níveis (Estratégia de desenvolvimento organizacional da empresa pesquisada, 2003).

Com base no dados secundários da pesquisa, as estratégias de desenvolvimento organizacional da referida empresa estabelecem inicialmente direcionamentos envolvendo as pessoas para mantê-las e integrá-las à cultura de responsabilidade individual na resolução de problemas diários. Para tanto, a empresa enfatiza a construção de uma consciência comprometida para melhor adaptação às mudanças organizacionais, cumprimento das metas estabelecidas e a criação de planos de ação pelo próprio funcionário a partir do sistema eletrônico chamado Investing in People – IPP (Estratégia de desenvolvimento organizacional da empresa pesquisada, 2003). Neste sistema, há os objetivos organizacionais, bem como desenvolvimento e competências. Os objetivos organizacionais estão relacionados com os direcionamentos estratégicos e são estabelecidos a partir de janeiro de cada ano, distribuídos de três a cinco objetivos para cada empregado, os quais são avaliados em julho. Dessa forma, caso o funcionário não consiga atingir os objetivos estabelecidos, poderá renegociar alcance dos mesmos no prazo de seis meses, antes da avaliação final (Estratégia de desenvolvimento organizacional da empresa, 2003).

Ainda, o mesmo sistema apresenta o desenvolvimento e competências que se divide em duas etapas. Na primeira, o funcionário verifica o GAP (termo utilizado na empresa para demonstrar a lacuna da atual competência do funcionário e a requerida pelo cargo) de suas competências, que são ligadas à descrição de cargos,

essas competências são consideradas um conjunto de experiências - profissional, técnica entre outras, educação - graduação, treinamentos - pessoal, conhecimentos e, habilidades baseadas nos valores da empresa - comunicação, honestidade, idoneidade, flexibilidade, tolerância ao estresse (Entrevistado 2).

Na segunda etapa, a partir da identificação dos gap's o funcionário traça o plano de desenvolvimento pessoal, que faz em conjunto com a chefia imediata. A partir deste, faz um plano de manutenção dos seus pontos fortes, considerado características pessoais ou profissionais de sucesso. Dessa forma, revisa anualmente o plano de competência, sendo os objetivos revisados semestralmente.

O Seminário *Insight*, de origem chilena, é oferecido a diversas empresas nacionais e internacionais. As empresas requerem pessoas cujas habilidades fundamentais estejam suficientemente desenvolvidas. Dessa forma, poderão assumir uma atitude pró-ativa nos processos-chave de seu negócio, conquistando a firme disposição de transformar adversidade em vantagens. Tem como objetivo nas empresas, fornecer ferramentas e experiências para o controle das relações pessoais, com a intenção de que as pessoas se conscientizem plenamente de seu potencial humano e que, junto com esse despertar - a reafirmação da consciência - , melhorem seu desempenho pessoal e profissional.

O Seminário *Insight* apoia a tomada de consciência do potencial de cada indivíduo, para assim identificar e desenvolver suas competências fundamentais e, portanto, permitir afiançar as bases de seu próprio desenvolvimento como pessoa.

A metodologia é usada de forma educativa, participativa e vivencial, que reflete as situações reais da vida em um ambiente de aprendizagem profissional e seguro. O formato do curso inclui: apresentação do material, exercícios em grupo, exercícios em duplas, processos de olhos fechados, jogos, compartilhar (falar do que se está experimentando), interações com o

facilitador, discussões e tarefas para complementar o apresentado. Para isso, requer a participação em todas as sessões; por essa razão foi desenvolvido para adaptar-se à semana de trabalho, começando na quarta-feira à tarde e terminando no domingo seguinte. Cada dia tem um tema sobre o qual se centra a atenção do facilitador e dos participantes.

Serão apresentados os períodos para a realização, porém, como mencionado anteriormente, o programa pode ser ajustado de acordo com necessidade de cada empresa, com exceção do conteúdo programático, conforme QUADRO 7 a seguir:

continua

| <b>Período / Assunto</b>                           | <b>Horário</b>  | <b>Conteúdo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1º Dia: Compromisso comigo mesmo</b>            | 18:00 às 24:00h | Inscrição;<br>Apresentação da estrutura e forma de trabalho, regras gerais e horário;<br>Adquirir maior compromisso consigo mesmo;<br>Identificação de conflitos e comportamentos limitantes;<br>Cooperação <i>versus</i> Competição                                                                                                                                                         |
| <b>2º Dia: Efetividade pessoal e poder pessoal</b> | 18:00 às 23:30h | Reconhecer as consequências das nossas escolhas;<br>Aprender comportamentos mais efetivos;<br>Identificar todas as alternativas disponíveis;<br>Explorar a idéia: “nós criamos, provocamos ou permitimos tudo o que ocorre em nossa vida”;<br>Reconhecer o poder de uma atitude positiva na vida                                                                                             |
| <b>3º Dia: Assumindo responsabilidades</b>         | 18:00 às 23:30h | Aprender a importância e receber os benefícios de cumprir os compromissos;<br>Chaves para adquirir maior confiança, como consequência de ter maior auto-estima e valor pessoal;<br>Reconhecer o valor de ter intenções claras;<br>Resolução de conflitos pessoais e interpessoais (culpa e ressentimento);<br>Intenção <i>versus</i> método. Intenções claras verificam-se pelos resultados. |
| <b>4º Dia: Êxito mediante feedback</b>             | 09:30 às 21:00h | Utilização de feedback para obter êxito;<br>Identificar e reconhecer seus talentos, fortalezas e qualidades;<br>Usar informação (positiva ou negativa) para aprender, crescer e avançar;<br>Aumentar o entusiasmo e motivação pessoal;<br>Utilizar a imaginação como ferramenta criativa;<br>Reconhecer nossas crenças ou paradigmas limitantes                                              |

|                                            |                 |                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>5º dia: Dando e recebendo Graduação</b> | 09:30 às 20:00h | Abrir-se a dar e receber;<br>Melhorar a qualidade das comunicações com pais e filhos;<br>Identificar e clarificar metas, objetivos e propósitos;<br>Completar ciclos que ficaram incompletos |
|                                            | 20:00 às 20:30h | Cerimônia de graduação                                                                                                                                                                       |

Fonte: <http://www.insight-online.com> em 19/04/2004

#### QUADRO 6 – Dados do programa: Seminário *Insight*

Com base na proposta deste seminário, as empresas que utilizam este programa, são favorecidas em melhor disposição para cooperação em equipe; melhoria do clima de trabalho; maior clareza no enfoque das metas, objetivos e propósitos; fluidez nas comunicações; falar em público com maior desenvoltura; alto nível de feedback; aumento na disposição para mudanças; maior responsabilidade e habilidade de responder a um problema<sup>11</sup>.

Dessa forma, a partir da descrição dos procedimentos metodológicos, das características da empresa, do programa de treinamento e do embasamento teórico, no capítulo seguinte, apresenta-se análise e interpretação dos dados da pesquisa, inicialmente, a partir da estatística descritiva, posteriormente, analisa os resultados da pesquisa com base nos testes estatísticos Qui-quadrado para melhor esclarecimento dos objetivos e questões de pesquisa.

<sup>11</sup> As informações do programa *Insight* foram obtidas no site <http://www.insight-online> 19/04/2004 e pelo entrevistado 1 e entrevistado 2.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Este capítulo se divide em três etapas, para melhor descrição dos dados quantitativos e qualitativos. A primeira e segunda etapa apresentam análise estatística descritiva, a partir dos resultados coletados, representados pelos aspectos demográfico social - demonstrados pelo estado civil, escolaridade, naturalidade (região predominante), tempo de empresa e a frequência das turmas do programa (mês e ano) e, das características do treinamento, como também a aplicação dos conhecimentos obtidos. A interpretação destes dados foi realizada através da coleta dos questionários e das entrevistas narradas pelos treinandos e chefias, percorridos com base no referencial teórico pesquisado.

Na terceira etapa, concentram-se os dados quantitativos, aos quais foram realizados teste estatístico Qui-quadrado, adotando-se como diferença significativa  $p < 0,05$ , para as variáveis relacionadas, as quais são descritas posteriormente, na última etapa deste capítulo.

### 6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ASPECTOS BIOGRÁFICOS E SOCIAL DOS TREINANDOS

A primeira etapa da análise estatística descritiva se inicia com apresentação dos dados respondidos no questionário quanto ao estado civil dos participantes. Apontam-se os resultados na TABELA 4 a seguir. Como pode ser observado, em relação ao estado civil dos participantes a maior frequência encontra-se nos solteiros com 47,2%, logo em seguida os casados com 39,4% . Com baixa representação para a categoria outros 6,1%, para a categoria separados 3,9%, divorciados 2,8% e viúvo 0,6%. Para essa característica demográfica, conforme ressalta Robbins (2002), não existem estudos suficientes para embasar qualquer conclusão sobre os efeitos na produtividade dos trabalhadores, entretanto algumas pesquisas indicam que funcionários casados faltam menos, apresentam baixa rotatividade e sentem-se mais satisfeitos com o trabalho que os solteiros. Verifica-se que a empresa apresenta maior tendência para a categoria dos solteiros, seguida dos casados, o que demonstra certo equilíbrio entre estas categorias.

**TABELA 4 - Estado civil dos participantes**

| <b>Estado Civil</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Solteiro(a)         | 85                | 47,2         |
| Casado(a)           | 71                | 39,4         |
| Viúvo(a)            | 1                 | 0,6          |
| Divorciado(a)       | 5                 | 2,8          |
| Separado(a)         | 7                 | 3,9          |
| Outros              | 11                | 6,1          |
| <b>Total</b>        | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Quanto à escolaridade dos respondentes apresentados na TABELA 5 a seguir, pode-se observar a maior frequência foi médio completo representado por 66,1%, seguido de boa representação do superior cursando com 17,2%, o que demonstra indícios de interesse na busca do desenvolvimento contínuo; seguido de superior completo 7,8%, mestrado completo com 4,4%, em igual proporção mestrado cursando e doutorado representados por 1,7%, finalizando com o médio cursando com 1,1%. Verifica-se que a escolaridade da empresa apresenta bom nível.

**TABELA 5 - Escolaridade dos participantes**

| <b>Escolaridade</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|---------------------|-------------------|--------------|
| Médio cursando      | 2                 | 1,1          |
| Médio completo      | 119               | 66,1         |
| Superior cursando   | 31                | 17,2         |
| Superior completo   | 14                | 7,8          |
| Mestrado cursando   | 3                 | 1,7          |
| Mestrado completo   | 8                 | 4,4          |
| Doutorado           | 3                 | 1,7          |
| <b>Total</b>        | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A partir dos dados da TABELA 6 a seguir, observa-se que, apesar do maior número ser representado pela região Norte com Amazonas 66,7%, logo a seguir o estado do Pará apresenta

uma frequência significativa de 13,9%, depois o estado do Acre com 1,1% e Roraima com 0,6%, posteriormente com a região Nordeste representada pelo Maranhão com 2,8%, seguidos de Alagoas, Paraíba e Pernambuco com frequência semelhantes de 0,6% , em seguida a região sudeste representada por São Paulo com 2,2% e Rio de Janeiro com 0,6%; região Sul representada por Rio Grande do Sul 1,1% e Paraná com 0,6%. Sendo 8,9% desta amostra não responderam. Quanto à diversidade da força de trabalho, nota-se relativa presença de migração de estados vizinhos do Amazonas, sendo predominante; certa frequência da região Nordeste representada por alguns estados e do Sudeste e Sul. A maioria da força de trabalho da empresa é essencialmente local, favorecendo a interação entre os funcionários.

**TABELA 6 – Naturalidade dos participantes**

| <b>Estado de origem</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>      |
|-------------------------|-------------------|---------------|
| Acre (AC)               | 2                 | 1,1           |
| Alagoas (AL)            | 1                 | 0,6           |
| Amazonas (AM)           | 120               | 66,7          |
| Maranhão (MA)           | 5                 | 2,8           |
| Não respondeu           | 16                | 8,9           |
| Pará (PA)               | 25                | 13,9          |
| Paraíba (PB)            | 1                 | 0,6           |
| Pernambuco (PE)         | 1                 | 0,6           |
| Paraná (PR)             | 1                 | 0,6           |
| Rio de Janeiro (RJ)     | 1                 | 0,6           |
| Roraima (RR)            | 1                 | 0,6           |
| Rio Grande do Sul (RS)  | 2                 | 1,1           |
| São Paulo (SP)          | 4                 | 2,2           |
| <b>Total</b>            | <b>180</b>        | <b>100,0%</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Referente ao tempo de empresa dos respondentes, demonstrado na TABELA 7 a seguir, apresenta grande concentração no período de 3 a 6 anos com 53,3%, o que demonstra certa estabilidade por parte dos funcionários, seguido de 6 a 10 anos com 23,9%, que também é significativo; posteriormente, tem-se o tempo de 6 meses a 1 ano com 15%, o que pode indicar mudança no quadro de efetivos nos últimos dois anos, contratando novos funcionários e, com certa baixa no período de 1 a 3 anos com 7,2% , por fim 0,6 % deixou de responder a esta

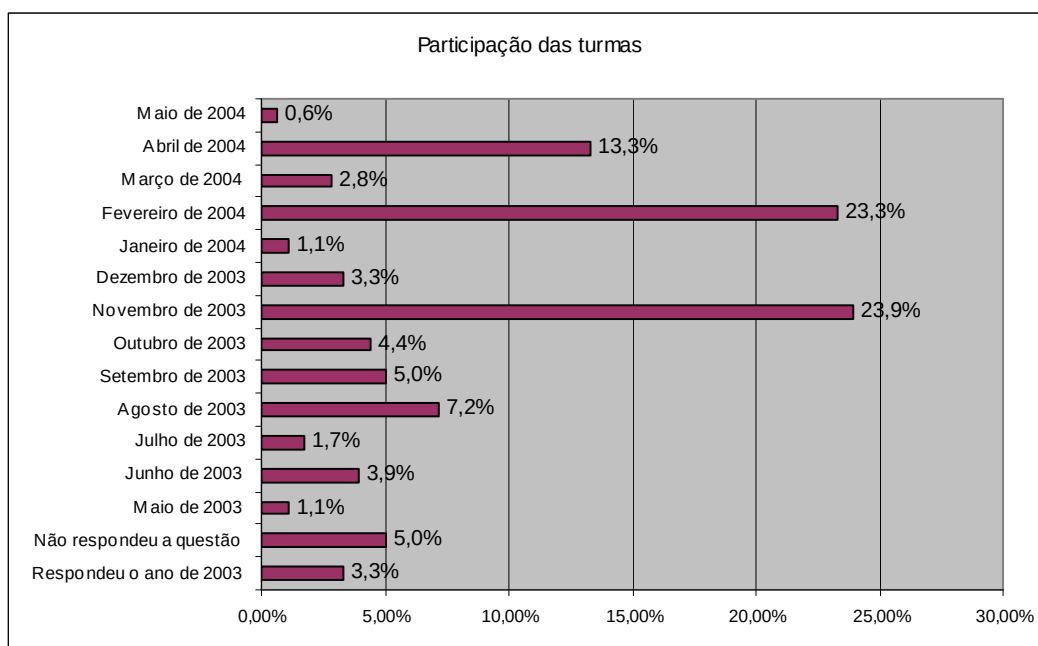
questão. Verifica-se que a maioria dos funcionários têm três a 6 anos de empresa, favorecendo a estabilidade na empresa. Bohlander *et al* (2003) afirmam que, a prontidão e a motivação afetam o sucesso das pessoas que devem receber treinamento. A prontidão do treinando se refere tanto à sua maturidade quanto à sua experiência.

**TABELA 7 – Tempo de empresa dos participantes**

| <b>Tempo de empresa</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|-------------------------|-------------------|--------------|
| De 6 meses a 1 ano      | 27                | 15,0         |
| De 1 a 3 anos           | 13                | 7,2          |
| De 3 a 6 anos           | 96                | 53,3         |
| De 6 a 10 anos          | 43                | 23,9         |
| Não respondeu           | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>            | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: dados da pesquisa 2004

Em relação à participação dos respondentes nas turmas do treinamento, demonstrada no GRÁFICO 2 a seguir, observa-se que há um grande número concentrado nas turmas de novembro/2003 com 23,9% e fevereiro/2004 com 23,3%, logo em seguida tem-se abril/2004 com 13,3%, posteriormente, agosto/2003 com 7,2%, seguido de setembro/2003 com 5% empatando com os que deixaram de responder à questão 5%, seguido da participação na turma de outubro/2003 com 4,4%, depois dezembro/2003 com 3,3% , quem apenas respondeu o ano de 2003 representado por 3,3%; março/2004 com 2,8%; tem-se julho/2003 com 1,7% e na mesma proporção maio/2003 e janeiro/2004 apresentando 1,1% e, por fim, maio/2004 com 0,6%.



Fonte: Dados da pesquisa 2004

GRÁFICO 2 – Turmas do treinamento

## 6.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Será descrita a seguir, a percepção dos respondentes em relação ao programa de treinamento a partir da análise estatística descritiva das questões dicotômicas do questionário, correspondentes a Sim e Não.

Na TABELA 8 a seguir, verifica-se o conhecimento dos objetivos do curso pelos participantes. Observa-se que a maior frequência foi o não conhecimento dos objetivos do curso com 57,8%, ficando bem próxima deste, a opinião positiva dos participantes, atingindo 42,2%. A maioria dos respondentes não sabiam os objetivos do curso, porém, para os que tomaram conhecimento dos objetivos, os resultados mostraram-se significativos. Os funcionários apresentam expectativas quando irão realizar um treinamento, referente ao objetivo que, segundo Kroehnert (2001), precisam ser declarados de acordo com um desempenho ou comportamento observável e não apenas descrever aquilo que os participantes

aprenderam ou com que se familiarizaram durante o tempo dedicado ao curso. Spector (2003) comenta que a maior parte do treinamento nas organizações é conduzida na expectativa de que os funcionários irão aplicar o que aprenderam nas atividades que realizam. Dessa forma, observa-se a importância de todos conhecerem os objetivos do curso. Conforme ponto de vista de Milkovich (2000), a ligação entre treinamento e objetivos é fundamental, mas, freqüentemente, acaba sendo esquecida na luta cotidiana pela implementação de programas e no enfrentamento de crises, tornando-se o treinamento uma atividade e não uma estratégia. Entretanto Gil (1994) comenta os objetivos relacionados às atitudes, os quais se referem à disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação, uma vez que enfatizam aspectos emocionais; por serem considerados mais difíceis em sua operacionalização, costumam aparecer com menos freqüência nos planos de treinamento. Nesse sentido, Bohlander *et al* (2003) comentam a importância dos objetivos de treinamento quando relacionados às necessidades individuais dos treinandos aumentarão a motivação dos funcionários para obter sucesso nos programas de treinamento.

**TABELA 8 – Conhecimento dos objetivos do curso**

| <b>Tomou conhecimento dos objetivos do curso antes do seu início?</b> | <b>Freqüência</b> | <b>%</b>     |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim                                                                   | 76                | 42,2         |
| Não                                                                   | 104               | 57,8         |
| <b>Total</b>                                                          | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, busca-se descrever a opinião do respondente, referente as características mais importantes do curso para a realização do trabalho. São dez características, as quais estão descritas de acordo com a classificação ordinal do respondente, conforme demonstra a TABELA 9.

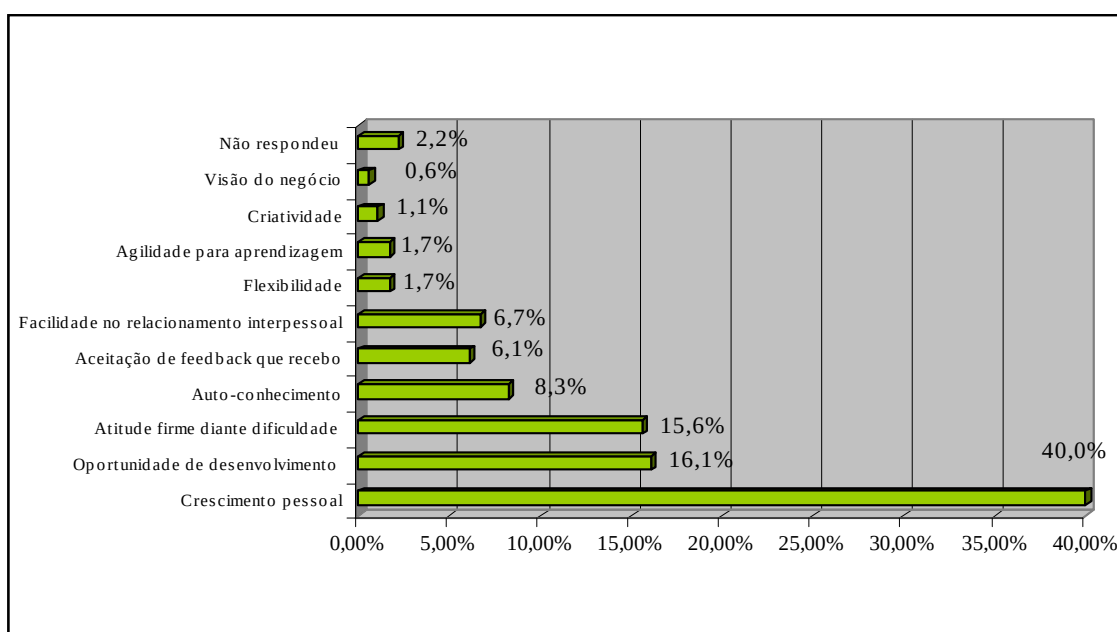
**TABELA 9 – Característica mais importante para a realização do trabalho**

| <b>Primeira característica do curso classificada como mais importante para realização do trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Crescimento pessoal                                                                                   | 72                | 40,0         |
| Oportunidade de desenvolvimento                                                                       | 29                | 16,1         |
| Atitude firme diante dificuldade                                                                      | 28                | 15,6         |
| Auto-conhecimento                                                                                     | 15                | 8,3          |
| Aceitação de feedback que recebo                                                                      | 11                | 6,1          |
| Facilidade no relacionamento interpessoal                                                             | 12                | 6,7          |
| Flexibilidade                                                                                         | 3                 | 1,7          |
| Agilidade para aprendizagem                                                                           | 3                 | 1,7          |
| Criatividade                                                                                          | 2                 | 1,1          |
| Visão do negócio                                                                                      | 1                 | 0,6          |
| Não respondeu                                                                                         | 4                 | 2,2          |
| <b>Total</b>                                                                                          | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A primeira característica de maior frequência, demonstrada na TABELA 9 acima, foi *crescimento pessoal* com 40%, observando-se que no ranking dessa classificação, têm-se as características oportunidade de desenvolvimento representada por 16,1% e atitude firme diante dificuldades com 15,6%. Enquadra-se na competência outros desenvolvimento, o qual se refere ao compromisso para encorajar aprendizagem contínua treinando e provendo recursos para desenvolvimento e a competência agilidade para aprendizagem, a qual busca estender os limites do próprio conhecimento da pessoa, para assegurar crescimento pessoal contínuo e desenvolvimento. Tipicamente caracterizado por: assumindo desafios fora de própria zona de conforto, desenvolvendo a si mesmo continuamente, aplicando conhecimento novo e modelos de comportamento com velocidade, demonstrando pensamento analítico e conceitual, aprendendo ativamente os enganos e mudanças motrizes na área de responsabilidade da pessoa (Documento interno da empresa). Esta característica, segundo o modelo desenhado por Fleury e Fleury (2004), insere-se em integrar recursos e transferir conhecimentos, a partir do saber

aprender, o qual apresenta características como: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se. Essa busca do aperfeiçoamento é descrita por um dos entrevistados que narra: “o curso proporcionou a vivência, busca da perfeição, autoconhecimento, ser melhor como pessoa e como profissional” (Entrevistado 8), contribuindo com “a ajuda de se conhecer melhor, administrar melhor os sentimentos, como a raiva, culpa e a refletir até que ponto estes sentimentos são bons ou ruins; cada sentimento tem sua utilidade e precisa focar o sentimento para produtividade” (Entrevistado 9). Robbins (2002) comenta que funcionários competentes não permanecem assim para sempre; as habilidades adquiridas podem deteriorar e tornarem-se obsoletas com o tempo, caso não sejam



aprimoradas. O GRÁFICO 3 melhor demonstra a classificação da primeira característica.

Fonte: Dados da pesquisa 2004

### GRÁFICO 3- Característica mais importante para a realização do trabalho

A segunda característica de maior frequência foi *atitude firme diante dificuldade*, com 25%, em seguida, tem-se a facilidade no relacionamento interpessoal com 19,4%, crescimento pessoal com 16,1% e aceitação de *feedback* com 11,1% conforme demonstra na TABELA 10 a seguir. A segunda característica classificada pelos participantes está inserida no contexto da

competência autogerenciamento e confiança, por apresentar compromisso com metas compartilhadas, nomeando tarefas desafiadoras de acordo com motivação e competências de cada um, requerendo pessoas atrativas para realização de objetivos e ações astuciosos, bem como, assumir responsabilidade por seu desempenho (APÊNDICE E).

**TABELA 10 –Característica mais importante para a realização do trabalho**

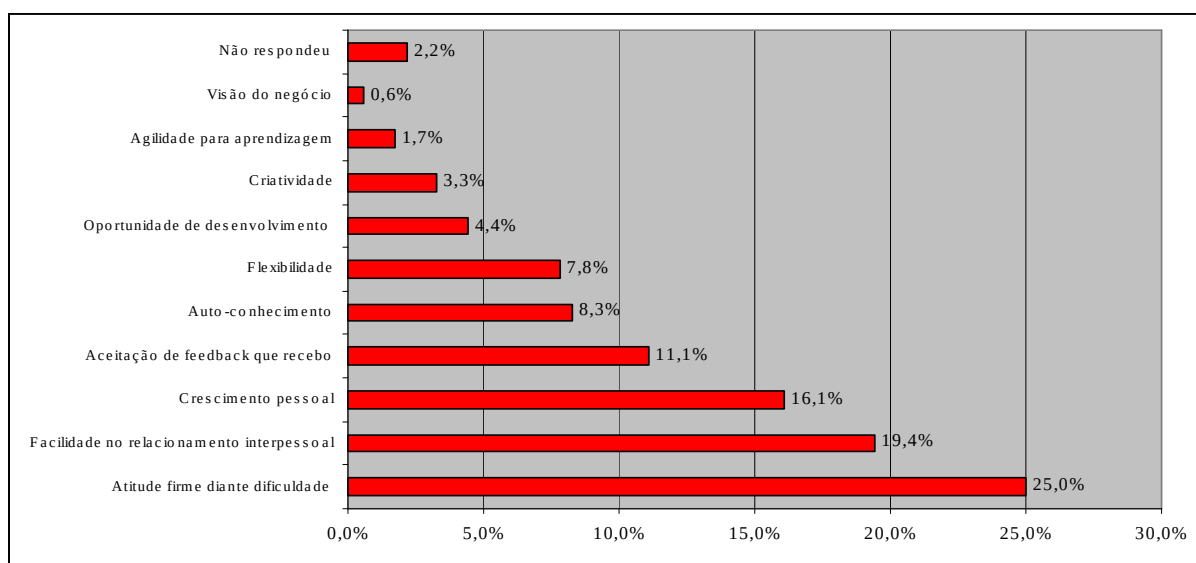
| <b>Segunda característica do curso classificada como mais importante para a realização do trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|
| Atitude firme diante dificuldade                                                                       | 45                | 25,0     |
| Facilidade no relacionamento interpessoal                                                              | 35                | 19,4     |
| Crescimento pessoal                                                                                    | 29                | 16,1     |
| Aceitação de feedback que recebo                                                                       | 20                | 11,1     |
| Auto-conhecimento                                                                                      | 15                | 8,3      |
| Flexibilidade                                                                                          | 14                | 7,8      |
| Oportunidade de desenvolvimento                                                                        | 8                 | 4,4      |
| Criatividade                                                                                           | 6                 | 3,3      |
| Agilidade para aprendizagem                                                                            | 3                 | 1,7      |
| Visão do negócio                                                                                       | 1                 | 0,6      |
| Não respondeu                                                                                          | 4                 | 2,2      |
| Total                                                                                                  | 180               | 100,0    |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Dessa forma, torna-se relevante os pontos de vista de Fleury e Fleury (2004), quando afirmam que a competência vai além do conceito de qualificação, conforme corrobora Zarifian (2001), a competência é a capacidade de a pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso. Para isso, o treinamento propiciou

conhecimentos, conceitos, resolução de problemas, sustentação da personalidade a pessoa se torna mais firme diante a diversidade; o curso começa no instante final, pois representa a vida. A estrutura da empresa está em constante mudança e esta é “dura”, está sendo trabalhado a relação hierárquica, se relacionando com outras unidades, regiões e países; não consegue mensurar; após o curso as pessoas tornaram-se mais “doces”, são menos ásperas, antes eram mais rígidas (Entrevistado 10).

Esta narrativa apresenta consistência de acordo com ponto de vista de Carvalho e Serafim (2002) os quais comentam as mudanças de mentalidade e de comportamento passam a ser parâmetros obrigatórios para que as pessoas e as organizações se adaptem às profundas alterações pelas quais passa a humanidade neste início de século. Complementando o pensamento, Moura (1978) afirma que as mudanças de grande impacto social influenciam e recebem influência do ambiente, com repercussões inevitáveis junto aos recursos humanos da empresa, os quais desencadeiam as mudanças das próprias organizações com todo repertório de



desafios. Para melhor demonstra a segunda característica, observe os dados do GRÁFICO 4, a seguir.

Fonte: Dados da pesquisa 2004

GRÁFICO 4 – Característica mais importante para a realização do trabalho

A terceira prioridade foi representada pela característica *facilidade no relacionamento interpessoal* com frequência de 26,1%, seguida do auto-conhecimento com 19,4% e atitude firme diante dificuldade com 12,2%, conforme demonstra TABELA 11 a seguir. A terceira característica classificada, como *facilidade no relacionamento interpessoal*, contempla na competência de integridade humana, a qual cumprindo valores da empresa e padrões éticos, ganhando confiança e credibilidade por tratamento respeitoso e consistente com os outros,

dando próprio reconhecimento para o indivíduo e contribuição para a equipe e tendo um senso de responsabilidade por suas próprias ações. Tipicamente caracterizado por: pessoas tratando com respeito, sendo consistente em palavras e ações, reconhecendo a contribuição de outros e sempre assumindo responsabilidade por próprias ações e desempenho (Documento interno da empresa).

**TABELA 11 – Característica mais importante para a realização do trabalho**

| <b>Terceira Característica do curso classificada como mais importante para realização do trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Facilidade no relacionamento interpessoal                                                             | 47                | 26,1         |
| Auto-conhecimento                                                                                     | 35                | 19,4         |
| Atitude firme diante dificuldade                                                                      | 22                | 12,2         |
| Flexibilidade                                                                                         | 16                | 8,9          |
| Crescimento pessoal                                                                                   | 16                | 8,9          |
| Aceitação de feedback que recebo                                                                      | 15                | 8,3          |
| Oportunidade de desenvolvimento                                                                       | 11                | 6,1          |
| Agilidade para aprendizagem                                                                           | 5                 | 2,8          |
| Criatividade                                                                                          | 5                 | 2,8          |
| Visão do negócio                                                                                      | 3                 | 1,7          |
| Não respondeu                                                                                         | 5                 | 2,8          |
| <b>Total</b>                                                                                          | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Dessa forma, têm-se alguns depoimentos que confirmam a facilidade no relacionamento interpessoal, a seguir:

eu tinha uma comunicação incompleta com uma pessoa, pois julgava sem conhecer, não simpatizava com o outro e, com o curso fez com que refletisse sobre eu mesmo, reconhecendo as minhas ações, passando a conhecer o outro de maneira diferente (Entrevistado 3);

passei a acreditar mais nas pessoas e a observar o universo (Entrevistado 4);

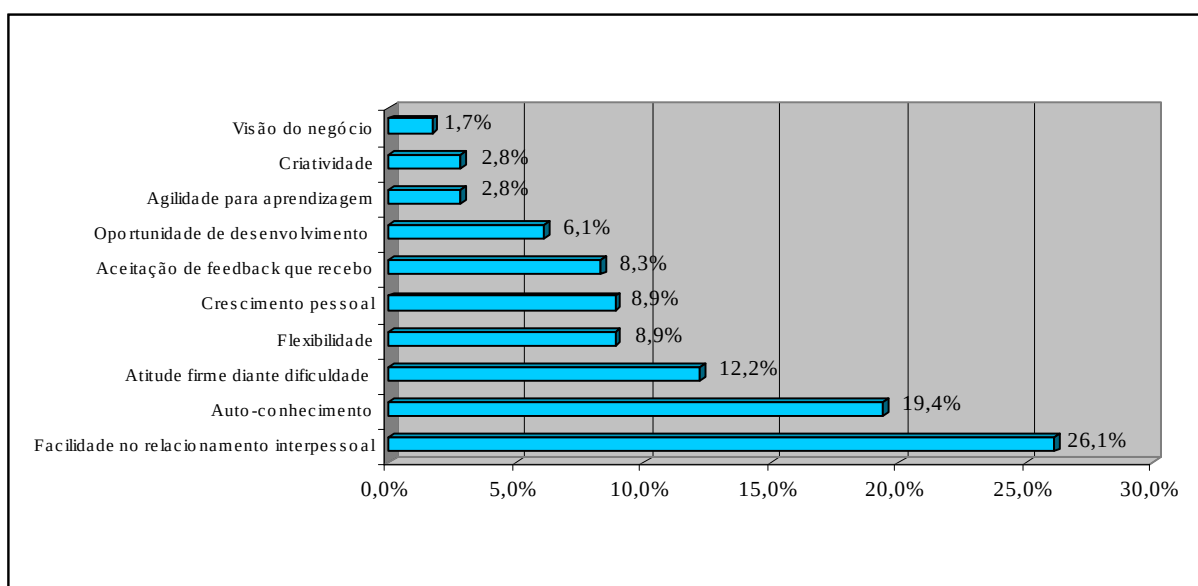
facilitou o relacionamento com as pessoas, deixando-as à vontade; aumento da estima, felicidade, todos são iguais e são considerados como tais (Entrevistado 5);

comecei a aprender com minha filha, a compartilhar os sentimentos com ela (Entrevistado 6);

comecei a remover as barreiras no relacionamento com os outros e acreditar mais nas pessoas (Entrevistado 7);

eu era individualista, resolvi tirar a barreira do relacionamento; fez com que me relacionasse mais com as pessoas; tive a sensação de se sentir útil, contribuir com o crescimento do outro. O ambiente tornou-se mais solidário, confortável, o clima organizacional é muito bom (Entrevistado 8).

Assim sendo, percebe-se que as características classificadas pelos respondentes são pertinentes aos resultados esperados pelo programa de treinamento, correspondendo às competências destacadas em relação aos valores da empresa (APÊNDICE E). Conforme comenta Robbins (2002), as habilidades interpessoais envolvem: habilidade de interagir eficazmente com os colegas e chefes, que inclui, aprender a ouvir, a comunicar as idéias de maneira mais clara e a ser um membro mais eficaz na equipe. Para melhor compreender esta análise, veja no GRÁFICO 5 a seguir, como se encontra a terceira característica do curso.

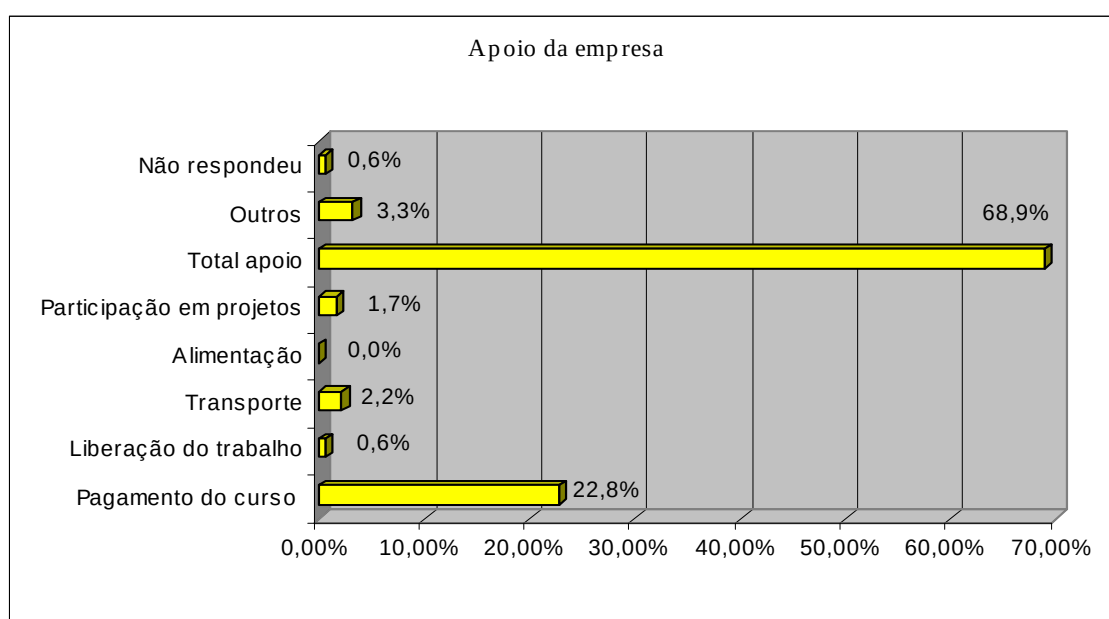


Fonte: Dados da pesquisa 2004

GRÁFICO 5 - Característica mais importante para a realização do trabalho

No GRÁFICO 6 a seguir, verificou-se que a empresa concedeu apoio total aos participantes para a realização do curso com 68,9%. Logo em seguida, tem-se pagamento do

curso com 22,8% , seguidos de outros com 3,3% e transporte com 2,2%; finalizando, com pouca evidência a participação em projeto com 1,7%; a liberação do trabalho e não respondeu foram representados por 0,6%. Como pode ser observado, o total apoio da empresa se sobressaiu aos demais, em particular na liberação do trabalho, pois *“não prejudicou o trabalho porque tinha revezamento no setor, um substituindo o outro, houve um planejamento”* (Entrevistado 10), alimentação transporte e quem participasse do curso, *“a empresa dava desde transporte a alimentação, pois o curso era oferecido em hotel na cidade de Manaus”*(Entrevistado 1). Para Dutra (2001), a empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, dentro ou fora da organização.



Fonte: Dados da pesquisa 2004

GRÁFICO 6 - Apoio da empresa para participação no curso.

De acordo com a TABELA 12 a seguir, 95,5% dos participantes opinaram que o conteúdo do programa de treinamento estava de acordo com os objetivos da empresa, enquanto 2,8% acharam que não estava de acordo, ficando sem responder 1,7%. O que demonstra elaboração de planejamento adequado às necessidades da empresa e dos funcionários. Spector (2003) afirma que antes de projetar o treinamento, torna-se necessário definir os objetivos. É

considerada uma das etapas mais importantes no desenvolvimento de um programa de treinamento. O mesmo autor comenta que a maior parte do treinamento nas organizações é conduzida na expectativa de que os funcionários irão aplicar o que aprenderam nas atividades que realizam. Entretanto, para Carvalho e Nascimento (2002), o planejamento das atividades de treinamento envolve seleção e descrição de fatos ocorridos no âmbito de RH (Recursos Humanos) de uma organização, fatos esses projetando ações futuras e formulando objetivos, diretrizes, procedimentos e programas na atividade de desenvolvimento profissional. Para Marras (2000), a escolha do método de treinamento é importante, devido à preocupação com a programação e com a qualidade da aplicação dos módulos, cujo fator influente 1 pode ser considerado a lógica do módulo - os treinandos devem captar de forma transparente e, logo no início das sessões de treinamento, a praticidade da proposta. A todo momento e ao longo das sessões, devem perceber soluções viáveis aos problemas que enfrentam no dia-a-dia e entender a lógica da abordagem.

**TABELA 12- Adequação do conteúdo do programa com os objetivos da empresa.**

| <b>O conteúdo do programa estava de acordo com objetivos propostos pela empresa?</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim                                                                                  | 172               | 95,5         |
| Não                                                                                  | 5                 | 2,8          |
| Não respondeu                                                                        | 3                 | 1,7          |
| <b>Total</b>                                                                         | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Como pode ser observado na TABELA 13 a seguir, a carga horária do curso foi suficiente para o aprendizado, representando 85% da opinião dos respondentes, enquanto 13,9% acharam que não foi suficiente e 1,1% não respondeu. Esta etapa faz parte do desenho do treinamento, a partir da qual se percebe que foi planejado adequadamente.

**TABELA 13 – Adequação da carga horária do curso**

| <b>A carga horária do curso foi suficiente para o aprendizado?</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim                                                                | 153               | 85,0         |
| Não                                                                | 25                | 13,9         |
| Não respondeu                                                      | 2                 | 1,1          |
| <b>Total</b>                                                       | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Houve compatibilidade entre os objetivos e as reais necessidades, conforme demonstra a TABELA 14 a seguir, representada por 90,6% de opinião positiva, enquanto 8,3% opinaram negativamente e apenas 1,1% não respondeu. Como cita o autor Milkovich (2000) que a ligação entre treinamento e objetivos é fundamental, complementado por Kroehnert (2001), quando afirma que todos objetivos precisam ser declarados de acordo com um desempenho ou comportamento observável e não apenas descrever aquilo que os participantes aprenderam ou com que se familiarizaram durante o tempo dedicado ao curso. Outro requisito é a necessidade de ser mensurável, para que se possam montar os testes de aproveitamento do conteúdo programático a partir do objetivo.

**TABELA 14 – Compatibilidade entre os objetivos estabelecidos e as reais necessidades**

| <b>Houve compatibilidade entre os objetivos estabelecidos e as reais necessidades?</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|
| Sim                                                                                    | 163               | 90,6     |
| Não                                                                                    | 15                | 8,3      |
| Não respondeu                                                                          | 2                 | 1,1      |

|              |     |       |
|--------------|-----|-------|
| <b>Total</b> | 180 | 100,0 |
|--------------|-----|-------|

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA15 a seguir, a opinião dos participantes foi representada por 96,1%, afirmando adequação dos recursos instrucionais no treinamento, enquanto 3,3% acharam que a utilização destes não foi adequada no treinamento e 0,6% não respondeu. Para Marras (2000), na qualidade dos recursos, é importante observar que todo módulo de treinamento está sustentado por um planejamento prévio dos recursos a serem aplicados como subsídios às sessões de aprendizado. A escolha do recurso é reflexo da espécie do módulo de treinamento. Entre os recursos que podem ser utilizados nas sessões de treinamento, podem-se citar os seguintes: transparências, slides, filmes de vídeo. Esses e outros recursos são utilizados para complementar sessões de exposição oral, com intuito de facilitar o entendimento e oferecer opções de assimilação diferenciadas para os treinandos.

**TABELA 15 – Adequação dos recursos instrucionais**

| <b>Os recursos instrucionais (vídeo, retroprojeto, data-show, etc) foram adequados?</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim                                                                                     | 173               | 96,1         |
| Não                                                                                     | 6                 | 3,3          |
| Não respondeu                                                                           | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                                            | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 16 a seguir, é demonstrada a opinião positiva dos respondentes em relação ao número adequado de participantes no programa de treinamento, representada por 96,7 %, enquanto que a negativa foi representada por 2,8% sendo considerada pouco significativa; e 0,6% não respondeu. Mais uma vez comprova-se que houve planejamento para a realização do treinamento.

**TABELA 16 – Adequação do número de participantes no curso**

| <b>Na sua opinião o número de participantes foi adequado para interação e aprendizado?</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| Sim                                                                                        | 174               | 96,7         |
| Não                                                                                        | 5                 | 2,8          |
| Não respondeu                                                                              | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                                               | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Com base nos dados estatísticos demonstrados, referentes ao programa de treinamento pode-se dizer que o mesmo foi planejado adequadamente, utilizando-se processo de identificação das necessidades organizacionais e individuais, havendo compatibilidade entre conteúdo programático, objetivos e as necessidades dos treinandos. A partir do referencial teórico, percebe-se que o programa de treinamento se derivou da determinação das necessidades da organização, o tipo de trabalho a ser realizado e no tipo de habilidades necessárias para cumpri-lo. Sendo assim, a empresa buscou identificar as deficiências, ter noção da extensão e da natureza das necessidades de treinamento. Vale ressaltar que é conveniente nesta etapa do processo de treinamento, que envolve os objetivos da organização, tarefas, comportamento do ocupante no cargo, conhecer as competências necessárias para que a pessoa apresente realização superior no trabalho que desenvolve. Para tanto, através da classificação das três características mais importantes do curso para a realização do trabalho, foi possível identificar as competências necessárias para os participantes adaptarem-se rapidamente ao novo ambiente organizacional.

A partir da análise descritiva da aplicabilidade dos conhecimentos obtidos no curso, cuja medida estatística usada para coleta dos dados foi a escala Likert, representada de 1 a 5

pontos (1 – discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3- nem discordo/nem concordo, 4- concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente) para melhor demonstrar a intensidade de concordância e discordância dos respondentes. Observa-se na TABELA 17 a seguir, que 47,2% concordam totalmente e 41,1% concordam parcialmente. Caracterizando maior tendência para concordância com aplicação dos conhecimentos aprendidos no trabalho que realiza, com um total de 88,3%, os indiferente representaram 7,8% e os que discordaram foram representados por 3,4% e 0,6% não respondeu, a média aritmética desta escala de concordância foi ( $\bar{X} = 4,3$ ). A partir desta análise, percebe-se a tendência para a pontuação 5 de concordância plena, a qual demonstra transferência de treinamento. Para Spector (2003), a transferência é afetada por uma série de fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao treinamento em si. As diferenças individuais das características de cada treinando também são consideradas fatores importantes na ocorrência ou não da transferência. Por outro lado, Carvalho e Nascimento (2002) comentam “quando se é estabelecido e montado um programa de treinamento espera-se que seus participantes, com a experiência adquirida durante as sessões de aprendizado, manifestem mudança de comportamento no exercício de suas funções”.

**TABELA 17 – Aplicação dos conhecimentos aprendidos**

| <b>Aplico conhecimentos aprendidos no trabalho que realizo</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|----------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                          | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                        | 3                 | 1,7          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                   | 14                | 7,8          |
| 4-Concordo parcialmente                                        | 74                | 41,1         |
| 5-Concordo totalmente                                          | 85                | 47,2         |
| Não respondeu                                                  | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                   | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Conforme apresenta na TABELA 18 a seguir, a maior tendência se mostrou para concordância com a melhora do clima no ambiente de trabalho, chegando aos 82,2%, tendendo à pontuação 5, ficando baixo o grau de discordância com 6,1%, apresentando diferença

significativa de 76,5% em relação à concordância; entretanto os que demonstraram indiferença apresentaram certa frequência de 11,1% e apenas 0,6% não respondeu. Tendo esta escala de concordância como média ( $X = 4,2$ ). Este dado confirma a facilidade no relacionamento interpessoal citado anteriormente. O programa de treinamento contribuiu para que as pessoas apresentassem *“uma postura mais centrada, humana e quebra de alguns paradigmas, por exemplo, melhor contato com os demais, mais próximo entre as pessoas. Houve mais união na equipe; manteve mais proximidade da chefia”* (Entrevistado 10). Percebe-se que, a partir das narrativas dos entrevistados, o clima no ambiente de trabalho tornou-se mais propício, causando aumento da *“estima da estima, felicidade, e aprender a compartilhar com o outro o que tem de bom”* (Entrevistado 5). Ao avaliar os resultados conseguidos após a aplicação de um programa de treinamento, as organizações utilizam-se de um ou mais indicadores de resultados, que podem ser: aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos resultados, redução dos custos, elevação do saber, aumento das habilidades, modificações percebidas das atitudes e comportamentos (CARVALHO e NASCIMENTO, 2002).

Dessa forma, pode-se acrescentar que os treinandos, a partir de atitude reflexiva, começam a perceber a importância do outro, sentem-se motivados. Para Durand (1997) a atitude, última dimensão da competência, refere-se às questões sociais e afetivas relativas ao trabalho.

Conforme aborda Oliveira (2003), entende-se impacto de treinamento no trabalho como resultados dos efeitos do treinamento manifestados no desempenho dos treinandos, em sua motivação e/ou atitudes. Entretanto, para Soto (2002), os motivos são ocultos, não se vêem, só se vê o que a pessoa faz. Já os motivos sociais são orientados para a sobrevivência do indivíduo que interage com outros. Os traços característicos dos motivos sociais se desenvolvem como consequência da necessidade de vida em comunidade, manifestando-se de diversas maneiras como as necessidades de: pertencer a um grupo, ter contatos, vincular-se com outros ou relacionar-se, ser aceito, segurança e estabilidade, identidade, estrutura ou marco de orientação, proteção, respeito, entre outras (SOTO, 2002).

**TABELA 18 – Clima no ambiente de trabalho.**

| <b>O clima se tornou mais propício em meu ambiente de trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                              | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                            | 8                 | 4,4          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                       | 20                | 11,1         |
| 4-Concordo parcialmente                                            | 68                | 37,8         |
| 5-Concordo totalmente                                              | 80                | 44,4         |
| Não respondeu                                                      | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                       | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Com relação à TABELA 19 a seguir, referente ao uso adequado de todos os meios de comunicação, tem-se a pontuação do grau de concordância 4 e 5 muito próximos, chegando os dois a 77,2%, apresentando concordância no uso adequado dos meios de comunicação, cuja média aritmética ( $\bar{X} = 4,0$ ). Entretanto, mesmo apresentando bom nível de concordância na questão, vale ressaltar que houve 12,2% indiferentes em relação a 10% de discordância. Somando a neutralidade com a discordância, tem-se 22%, o que pode levar a indícios de leve discordância na utilização de todos os meios de comunicação. Este aspecto vale ser ressaltado, quanto à comunicação e sua utilização; observa-se parcialmente que existem meios deste elemento organizacional a serem trabalhados, os quais não estão no intuito desta pesquisa.

**TABELA 19 – Adequação na utilização dos meios de comunicação no trabalho.**

| <b>Usa adequadamente todos os meios de comunicação no meu trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b> |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|
| 1-Discordo totalmente                                                  | 6                 | 3,3      |
| 2-Discordo parcialmente                                                | 12                | 6,7      |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                           | 22                | 12,2     |

|                         |            |              |
|-------------------------|------------|--------------|
| 4-Concordo parcialmente | 70         | 38,9         |
| 5-Concordo totalmente   | 69         | 38,3         |
| Não respondeu           | 1          | 0,6          |
| <b>Total</b>            | <b>180</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Diante dos dados apresentados na TABELA 20 a seguir, observa-se que o maior grau de concordância encontra-se nas pontuações 4 e 5 com um total de 85,5%, em relação ao grau de discordância representado por 10% , os indiferentes apresentaram 3,9% e 0,6% não respondeu, cuja escala apresenta uma média de ( $\bar{X} = 4,2$ ). Somando as frequências da discordância, indiferentes e não respondeu , tem-se um total de 14,5%, que representa baixa discordância.

Dessa forma, pode-se enfatizar o tempo de experiência dos treinandos, demonstrado anteriormente, o qual se encontra acima de três anos e a faixa etária concentrada abaixo de 30 anos e forte tendência para a faixa de 31 a 36 anos. Assim sendo, conforme ponto de vista de Robbins (2002), tornam-se mais confiantes, mais amadurecidos, demonstrando algumas qualidades, tais como: experiência, bom senso, compromisso com a qualidade e forte sentido de ética, que facilitam enfrentar desafios de trabalho com tranquilidade.

**TABELA 20– Capacidade de enfrentar os desafios do trabalho com tranquilidade**

| <b>Enfrento os desafios do meu trabalho com tranquilidade</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                         | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                       | 15                | 8,3          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                  | 7                 | 3,9          |
| 4-Concordo parcialmente                                       | 56                | 31,1         |
| 5-Concordo totalmente                                         | 98                | 54,4         |
| Não respondeu                                                 | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                  | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Nos dados apresentados na TABELA 21 a seguir, observa-se que o maior grau de concordância se encontra na pontuação 5 com 56,7%, seguida da pontuação 4 com 28,9%,

totalizando 85, 6% em relação à concordância com a receptividade às orientações da chefia imediata, cuja média aritmética para escala foi ( $X = 4,3$ ). Ficando baixa, o grau de discordância, juntamente com o indiferente dessa questão, que somadas as pontuações 1, 2 e 3 representam apenas 13,9% em relação ao grau de concordância e não respondeu representa 0,6%.

**TABELA 21– Receptividade às orientações da chefia imediata.**

| <b>Estou mais receptivo às orientações da chefia imediata</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|---------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                         | 4                 | 2,2          |
| 2-Discordo parcialmente                                       | 10                | 5,6          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                  | 11                | 6,1          |
| 4-Concordo parcialmente                                       | 52                | 28,9         |
| 5-Concordo totalmente                                         | 102               | 56,7         |
| Não respondeu                                                 | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                  | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 22 a seguir, a representação do grau de concordância para a flexibilidade às mudanças organizacionais, a qual revelou tendência para a pontuação 5 representada por 52,2%, seguida da pontuação 4 representada por 31,7%, totalizando 83,9% de concordância em relação à flexibilidade às mudanças organizacionais, cuja média para este grau de concordância foi ( $\bar{X} = 4,3$ ). Comparando com as pontuações 1, 2 e 3, soma-se um total de 15,5% em relação ao grau de concordância; apenas 0,6% não respondeu. Significa dizer que a diferença entre o grau de concordância e de discordância é de 68,4%, a qual demonstra ser significativa. Dessa forma, pode-se dizer que os participantes se tornaram mais flexíveis às mudanças no ambiente organizacional. Vale ressaltar que “*a estrutura da empresa está em constante mudança e está trabalhando a relação hierárquica, as relações com outras unidades e as pessoas estão ficando mais ‘doces’*” (Entrevistado 10).

**TABELA 22 – Flexibilidade às mudanças organizacionais.**

| <b>Estou mais flexível às mudanças organizacionais</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                  | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                | 8                 | 4,4          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                           | 17                | 9,4          |
| 4-Concordo parcialmente                                | 57                | 31,7         |
| 5-Concordo totalmente                                  | 94                | 52,2         |
| Não respondeu                                          | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                           | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 23 a seguir, a representação do grau de concordância revelou tendência para a pontuação 4 representada por 37,8%, seguida da pontuação 5 representada por 31,7%, totalizando 69,5% de concordância em relação ao apoio da chefia imediata, cuja média para o grau de concordância foi ( $\bar{X} = 3,7$ ). Comparando com as pontuações 1, 2 e 3, soma-se um total de 29,9% em relação ao grau de concordância; apenas 0,6% não respondeu. Pode-se dizer que a diferença entre o grau de concordância e de discordância é relevante, representada por 39,6%, a qual demonstra ser significativa. Diante dos dados analisados, percebe-se que existe certa dificuldade da chefia imediata em apoiar seu liderado na aplicação dos conhecimentos aprendidos; apresentando tendências à discordância. Um dos fatores que contribui para a transferência de treinamento no local de trabalho é o suporte da chefia ao funcionário. Balddwin e Ford (1998) desenvolveram um modelo de transferência que descreve como as características de um projeto de treinamento podem afetar a forma como os treinandos aprendem e, conseqüentemente, como é feita a transferência para o trabalho. Os mesmos

autores notaram que as diferenças individuais entre os treinandos e as características do ambiente de trabalho são influências importantes. Para estes autores, um dos cinco fatores do projeto de treinamento que afeta a transferência é considerado o *feedback*, que deve ser inserido no treinamento de forma adequada para que o treinando possa dizer se está aprendendo o conteúdo. Assim sendo, pode-se considerar a comunicação como facilitador do processo de *feedback* e, conforme apresentado anteriormente na TAB. 19, sobre a utilização de todos os meios de comunicação, os resultados apresentaram leve tendência ao grau de discordância, o que pode denotar certa relação com resultado obtido no apoio da chefia.

**TABELA 23 – Apoio da chefia imediata.**

| <b>Minha chefia imediata dá apoio para aplicar o conhecimento aprendido</b> | Frequência | %            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                                       | 17         | 9,4          |
| 2-Discordo parcialmente                                                     | 17         | 9,4          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                                | 20         | 11,1         |
| 4-Concordo parcialmente                                                     | 68         | 37,8         |
| 5-Concordo totalmente                                                       | 57         | 31,7         |
| Não respondeu                                                               | 1          | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                                | <b>180</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 24 a seguir, a representação do grau de concordância para integração com os colegas de trabalho revelou tendência para a pontuação 5 representada por 65%, seguida da pontuação 4 representada por 24,4%, demonstrando certa unanimidade entre os respondentes na integração com os colegas de trabalho, totalizando assim, a somatória destas pontuações em 89,4%, que aponta para média de  $(\bar{X} = 4,5)$ , considerada boa a integração entre colegas de trabalho. Em relação às pontuações 1, 2 e 3, soma-se um total de 10,1 %, considerada certa tendência à discordância e, 0,6% não respondeu. Nesse contexto, apresenta-se predominância da terceira característica classificada pelos respondentes, que foi facilidade no relacionamento interpessoal.

**TABELA 24 – Integração com os colegas de trabalho.**

| <b>Estou mais integrado com meus colegas de trabalho</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|----------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                    | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                  | 5                 | 2,8          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                             | 10                | 5,6          |
| 4-Concordo parcialmente                                  | 44                | 24,4         |
| 5-Concordo totalmente                                    | 117               | 65,0         |
| Não respondeu                                            | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                             | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 25 a seguir, a representação do grau de concordância do compartilhamento dos ensinamentos do curso com a família revelou tendência para a pontuação 5 representada por 65%, seguida da pontuação 4 representada por 23,9%, cuja média aritmética foi ( $\bar{X} = 4,5$ ); a somatória das duas pontuações representam um total de 88,9%, com relação a concordância em compartilhar os ensinamentos do curso com a família. As pontuações 1, 2 e 3 somam um total de 10,6%, considerada pouca tendência em relação à discordância e, 0,6% não respondeu. Este resultado mostra o interesse do treinando em socializar seu aprendizado com seus familiares.

**TABELA 25 – Compartilhamento dos ensinamentos do curso com a família.**

| <b>Estou compartilhando os ensinamentos do curso com minha família</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                                  | 3                 | 1,7          |
| 2-Discordo parcialmente                                                | 5                 | 2,8          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                           | 11                | 6,1          |
| 4-Concordo parcialmente                                                | 43                | 23,9         |
| 5-Concordo totalmente                                                  | 117               | 65,0         |
| Não respondeu                                                          | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                           | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Na TABELA 26 a seguir, a representação do grau de concordância do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal revelou tendência para a pontuação 5 representada por 63,3%, seguida da pontuação 4 representada por 27,2%, apontando para média aritmética ( $\bar{X} = 4,5$ ); somando-se as duas pontuações tem-se um total do grau de concordância representado por 90,5%. Em relação às pontuações 1, 2 e 3 soma-se um total de 8,9%, considerada pouca tendência em relação a discordância e, 0,6% não respondeu. Demonstrando, assim, predominância para o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

**TABELA 26 – Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.**

| <b>Mantenho equilíbrio entre meu trabalho e minha vida pessoal</b> | <b>Frequência</b> | <b>%</b>     |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------|
| 1-Discordo totalmente                                              | 1                 | 0,6          |
| 2-Discordo parcialmente                                            | 8                 | 4,4          |
| 3-Nem discordo, nem concordo                                       | 7                 | 3,9          |
| 4-Concordo parcialmente                                            | 49                | 27,2         |
| 5-Concordo totalmente                                              | 114               | 63,3         |
| Não respondeu                                                      | 1                 | 0,6          |
| <b>Total</b>                                                       | <b>180</b>        | <b>100,0</b> |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Em síntese, diante dos resultados apresentados, verifica-se que ocorreu o processo de transferência de aprendizagem. O ambiente organizacional foi propício, proporcionou ao

participante condições para aplicar o conhecimento aprendido. Conforme modelo de transferência proposto por Balddwin e Ford (1998), que descreve como as características de um projeto de treinamento podem afetar a forma como os treinandos aprendem e, conseqüentemente, como é feita a transferência para o trabalho. Os mesmos autores notaram que as diferenças individuais entre os treinandos e as características do ambiente de trabalho são influências importantes. As características individuais dos participantes tais como sexo, faixa etária, tempo de empresa, e escolaridade, apontadas anteriormente, foram relevantes para os resultados obtidos.

Ainda, dentro do modelo de Baldwin e Ford (1998), cinco fatores do projeto de treinamento afetam a transferência. Ignorá-los pode resultar em um programa ineficiente para a mudança do comportamento no trabalho. O primeiro é o *feedback*, que deve ser inserido no treinamento de forma adequada para que o treinando possa dizer se está aprendendo o conteúdo. O segundo são os princípios gerais em que o treinamento deve ensinar porque, e como uma tarefa deve ser realizada. Muitos treinamentos incluem uma seção sobre os princípios básicos do material que está sendo ensinado. O terceiro são os elementos idênticos, as respostas em situações de treinamento são idênticas àquelas em situação de trabalho. Isto quer dizer que os estímulos que as pessoas percebem são idênticos em ambas situações. O quarto é o excedente de aprendizado, que significa dar ao treinando prática além da necessária para se alcançar o critério de sucesso no treinamento. O excedente de aprendizado pode ser inserido no treinamento por meio de prática de repetição. Por último, a seqüência das sessões de treinamento corresponde a dividir uma tarefa em partes que serão aprendidas uma de cada vez. A seqüência dependerá do grau de complexidade da atividade.

Além da contribuição desses autores, Fleury e Fleury (2004) apresentam o processo de aprendizagem revelando inúmeras formas de aprender: aprende-se lendo, ouvindo, observando os outros, errando, aprende-se vivenciando a situação na cabeça. Cada pessoa se vê única nesse processo. Dessa forma, o ser humano é predominantemente visual e verbal. A memória visual humana é maior que a auditiva e a memória verbo-visual é maior que a oral. A quantidade de informação que pode ser adquirida por meio da aprendizagem verbo-visual é maior do que pode ser retida por intermédio da comunicação oral. As emoções e o afeto regulam o

aprendizado e a formação de memórias; as emoções contribuem fortemente para a motivação ao aprendizado.

Dessa forma, pode-se dizer que a aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança, provocada por estímulos diversos, mediados por emoções, que podem vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa, comprovando os resultados apresentados pelo programa de treinamento em questão.

Na próxima etapa, será apresentada a análise do teste estatístico Qui-quadrado das características mais relevantes do treinamento, encontradas nesta análise descritiva, para melhor fundamentar o estudo realizado.

### 6.3 ANÁLISE ENTRE VARIÁVEIS RELEVANTES DE ALGUNS ASPECTOS BIOGRÁFICOS E CARACTERÍSTICAS DO PROGRAMA DE TREINAMENTO

Nesta terceira etapa da análise descritiva, concentram-se os dados quantitativos, os quais foi realizado teste estatístico Qui-quadrado (sem correção), adotando-se como diferença significativa  $p < 0,05$ , para as seguintes variáveis relacionadas: sexo e faixa etária relacionados com as três características - *crescimento pessoal*, *atitude firme diante dificuldades*, *facilidade no relacionamento interpessoal*, classificadas como as mais importantes do curso para a realização do trabalho. Entretanto serão apresentados apenas, os resultados com os quais foi possível realizar o teste Qui-quadrado.

Na TABELA 27 a seguir, verificou-se que 40% das respostas indicaram *crescimento pessoal* ( $n=72$ ). Deste total, 69,4% dos respondentes são do sexo feminino ( $n=50$ ), mostrando diferença significativa entre gêneros ( $X^2=5,52$ ;  $p=0,02$ ). Observa-se, a partir desta análise, que o sexo feminino tende a buscar maior aprimoramento pessoal constante desenvolvimento em relação ao sexo masculino.

**TABELA 27 - Relação do sexo do participante com *crescimento pessoal***

| <b>Sexo</b>  | Crescimento Pessoal | Outros | Total |
|--------------|---------------------|--------|-------|
| Masculino    | 22                  | 52     | 74    |
|              | 29,7                | 70,3   | 41,1  |
|              | 30,6                | 48,1   |       |
| Feminino     | 50                  | 56     | 106   |
|              | 47,2                | 52,8   | 58,9  |
|              | 69,4                | 51,9   |       |
| <b>Total</b> | 72                  | 108    | 180   |
|              | 40,0                | 60,0   |       |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A TABELA 28 a seguir, demonstra a relação do sexo do participante com *atitude firme diante dificuldades*, para a análise utilizou-se: ( $X^2=1,49$ ;  $p=0,22$ ). Verificou-se que 25% das respostas indicaram Atitude Firme diante Dificuldades ( $n= 45$ ). Deste total 51,1% são do sexo feminino ( $n= 23$ ), em relação ao sexo masculino que apresentou 48,9% ( $n= 22$ ), sendo essa diferença pouco significativa. Por outro lado, analisando-se total de respondentes do sexo masculino ( $n=74$ ) e sexo feminino ( $n= 106$ ), sob esta ótica, a proporção de frequência masculina foi maior que a feminina. Conforme Robbins (2002), Schermerhorn *et al* (1999) e DuBrin (2003) convergem no ponto de vista e apontam pouca diferença entre homens e mulheres no desempenho do trabalho; acrescentam ainda, através de estudos psicológicos que as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ser mais agressivos e terem maiores expectativas de sucesso.

**TABELA 28 - Relação do sexo do participante com *atitude firme diante dificuldades***

| <b>Sexo</b>  | Atitude Firme diante dificuldades | Outros | Total |
|--------------|-----------------------------------|--------|-------|
| Masculino    | 22                                | 52     | 74    |
|              | 29,7                              | 70,3   | 100,0 |
|              | 48,9                              | 38,5   | 41,1  |
| Feminino     | 23                                | 83     | 106   |
|              | 21,7                              | 78,3   | 100,0 |
|              | 51,1                              | 61,5   | 58,9  |
| <b>Total</b> | 45                                | 135    | 180   |
|              | 25,0                              | 75,0   |       |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A TABELA 29 demonstra a relação do sexo do participante com *facilidade no relacionamento interpessoal*, para a análise, utilizou-se: ( $X^2=0,64$ ;  $p=0,42$ ). Verificou-se que 26,1% das respostas indicaram *facilidade no relacionamento interpessoal* ( $n= 47$ ). Deste total 63,8 % são do sexo feminino ( $n= 30$ ), em relação ao sexo masculino que apresentou 36,2% ( $n= 17$ ), a partir do teste estatístico Qui-quadrado, a diferença da relação entre o sexo feminino e masculino não é considerada significativa, devido  $p=0,42$ , enquanto que a relação será significativa se  $p< 0,05$  no teste realizado. Porém, quanto à frequência do sexo feminino ( $n=30$ ), enquanto o sexo masculino ( $n=17$ ); na análise parcial da estatística descritiva, observa-se que o sexo feminino apresenta maior tendência para facilidade no relacionamento interpessoal que sexo masculino. DuBrin (2003) comenta que os homens são mais agressivos que as mulheres e estas tendem a ser mais corteses e delicadas.

**TABELA 29 - Relação do sexo do participante com *facilidade no relacionamento interpessoal***

| <b>Sexo</b>  | <b>Facilidade no<br/>Relacionamento<br/>Interpessoal</b> | <b>Outros</b> | <b>Total</b> |
|--------------|----------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Masculino    | 17                                                       | 57            | 74           |
|              | 23,0                                                     | 77,0          | 100,0        |
|              | 36,2                                                     | 42,9          | 41,1         |
| Feminino     | 30                                                       | 76            | 106          |
|              | 28,3                                                     | 71,7          | 100,0        |
|              | 63,8                                                     | 57,1          | 58,9         |
| <b>Total</b> | 47                                                       | 133           | 180          |
|              | 26,1                                                     | 73,9          |              |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A TABELA 30 a seguir demonstra a relação da faixa etária do participante com *crescimento pessoal*, para a análise, utilizou-se: ( $X^2=8,33$ ;  $p=0,03$ ). Verificou-se que 40% das respostas indicaram *crescimento pessoal* ( $n=72$ ). Deste total, 37,5% concentram-se na faixa etária abaixo dos 30 anos ( $n=27$ ), seguido de 31,9% na faixa etária de 31 a 35 anos ( $n=23$ ) e, 27,8% na faixa etária de 36 a 40 anos, indicando uma diferença significativa  $p=0,03$ . Na faixa de 41 a 50 anos ( $n=2$ ) o total foi 2,8%. De acordo com a análise do teste Qui-quadrado, houve concentração nas faixas abaixo de 30 anos e a faixa de 31 a 35 anos. As pessoas jovens e de idade média apresentam expectativas de crescimento, conforme Schermerhorn *et al* (1999) comentam: “*um estereótipo comum relaciona a idade com aprendizado e flexibilidade*”; afirma ainda, “*muitas pessoas associam os idosos com senso de inércia, mas na realidade isso depende de cada pessoa*”.

**TABELA 30 - Relação da faixa etária do participante com *crescimento pessoal***

| <b>Faixa etária</b> | <b>Crescimento Pessoal</b> | <b>Outros</b> | <b>Total</b> |
|---------------------|----------------------------|---------------|--------------|
| Abaixo de 30 anos   | 27                         | 43            | 70           |
|                     | 38,6                       | 61,4          | 100,0        |
|                     | 37,5                       | 39,8          | 38,9         |
| De 31 a 35 anos     | 23                         | 38            | 61           |
|                     | 37,7                       | 62,3          | 100,0        |
|                     | 31,9                       | 35,2          | 33,9         |
| De 36 a 40 anos     | 20                         | 15            | 35           |
|                     | 57,1                       | 42,9          | 100,0        |
|                     | 27,8                       | 13,9          | 19,4         |
| De 41 a 50 anos     | 2                          | 12            | 14           |
|                     | 14,3                       | 85,7          | 100,0        |
|                     | 2,8                        | 11,1          | 7,8          |
| <b>Total</b>        | 72                         | 108           | 180          |
|                     | 40,0                       | 60,0          |              |

Fonte: Dados da pesquisa 2004.

A TABELA 31 a seguir demonstra a relação da faixa etária do participante com *atitude firme diante dificuldades*, para a análise utilizou-se: ( $X^2=1,39$ ;  $p=0,70$ ). Verificou-se que 25%

das respostas indicaram *atitude firme diante dificuldades* (n= 45). Deste total, 35,6% concentram-se na faixa etária de 31 a 35 anos (n=16) , 33,3% ficou abaixo dos 30 anos (n=15), seguido de 24,4% na faixa etária de 36 a 40 anos (n=11) e 6,7% para a faixa de 41 a 50 anos (n=3). A partir do teste Qui-quadrado não houve diferença significativa (p=0,70) para a relação da *faixa etária* e a *atitude firme diante dificuldades*. Percebe-se que houve certo equilíbrio na frequência dessa característica nas faixas abaixo de 40 anos.

**TABELA 31- Relação da faixa etária com *atitude firme diante dificuldades***

| <b>Faixa etária</b> | <b>Atitude Firme diante Dificuldades</b> | <b>Outros</b>      | <b>Total</b>        |
|---------------------|------------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Abaixo de 30 anos   | 15<br>21,4<br>33,3                       | 55<br>78,6<br>40,7 | 70<br>100,0<br>38,9 |
| De 31 a 35 anos     | 16<br>26,2<br>35,6                       | 45<br>73,8<br>33,3 | 61<br>100,0<br>33,9 |
| De 36 a 40 anos     | 11<br>31,4<br>24,4                       | 24<br>68,6<br>17,8 | 35<br>100,0<br>19,4 |
| De 41 a 50 anos     | 3<br>21,4<br>6,7                         | 11<br>78,6<br>8,1  | 14<br>100,0<br>7,8  |
| <b>Total</b>        | 45<br>25,0                               | 135<br>75,0        | 180                 |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

A TABELA 32 demonstra a relação da faixa etária do participante com *facilidade no relacionamento interpessoal*, para a análise utilizou-se: ( $X^2=1,61$ ; p=0,65). Verificou-se que 26,1% das respostas indicaram *facilidade no relacionamento interpessoal* (n= 47). Deste total,

38,3,6% encontram-se na faixa etária de 31 a 35 anos (n=18), passando para 34% representados pela faixa etária abaixo de 30 anos (n=16) ; 17% para faixa etária de 36 a 40 anos (n=8), seguido de 10,6% representados pela faixa etária de 41 a 50 anos (n=5). Cujo teste estatístico Qui-quadrado apresenta probabilidade  $p > 0,05$  ( $p = 0,65$ ), não sendo considerada diferença significativa para essa relação.

**TABELA 32 – Relação da faixa etária com *facilidade no relacionamento interpessoal***

| <b>Idade</b>      | <b>Facilidade no<br/>Relacionamento<br/>Interpessoal</b> | <b>Outros</b> | <b>Total</b> |
|-------------------|----------------------------------------------------------|---------------|--------------|
| Abaixo de 30 anos | 16                                                       | 54            | 70           |
|                   | 22,9                                                     | 77,1          | 100,0        |
|                   | 34,0                                                     | 40,6          | 38,9         |
| De 31 a 35 anos   | 18                                                       | 43            | 61           |
|                   | 29,5                                                     | 70,5          | 100,0        |
|                   | 38,3                                                     | 32,3          | 33,9         |
| De 36 a 40 anos   | 8                                                        | 27            | 35           |
|                   | 22,9                                                     | 77,1          | 100,0        |
|                   | 17,0                                                     | 20,3          | 19,4         |
| De 41 a 50 anos   | 5                                                        | 9             | 14           |
|                   | 35,7                                                     | 64,3          | 100,0        |
|                   | 10,6                                                     | 6,8           | 7,8          |
| <b>Total</b>      | 47                                                       | 133           | 180          |
|                   | 26,1                                                     | 73,9          |              |

Fonte: Dados da pesquisa 2004

Em síntese, a partir dos dados analisados entre as variáveis dos dados biográficos e as características do curso, classificadas como as principais, verificou-se diferença significativa na

relação sexo e crescimento pessoal, indicando tendência do sexo feminino na busca do crescimento pessoal. Dessa forma, a relevância das características individuais no processo de treinamento, Robbins (2002), Schermerhorn *et al* (1999) e DuBrin (2003) convergem no ponto de vista e apontam pouca diferença entre homens e mulheres no desempenho do trabalho; entretanto DuBrin (2003) ressalta a diferença de gênero, referente à percepção de papéis masculinos e femininos. Segundo este autor, outra diferença de gênero é que *“os homens têm maior tendência para valorizar a equidade, ao passo que as mulheres valorizam a igualdade”* (DUBRIN, 2003:28).

Todavia, através de estudos psicológicos, as mulheres tendem a aceitar mais facilmente a autoridade e que os homens tendem a ser mais agressivos e terem maiores expectativas de sucesso (ROBBINS, 2002 e SCHERMERHORN *et al*, 1999). DuBrin (2003) comenta que os homens são mais agressivos que as mulheres e estas tendem a ser mais corteses e delicadas. A evidência geral sugere que existem poucas diferenças entre homens e mulheres relacionadas a fatores como habilidade e motivação que afetam seu desempenho no trabalho.

A faixa etária e o crescimento pessoal, também, demonstraram diferença significativa. Quanto à idade, Robbins (2002) revela que pessoas mais amadurecidas demonstram algumas qualidades, tais como: experiência, bom senso, compromisso com a qualidade e forte sentido de ética. Por outro lado, Schermerhorn *et al* (1999) comentam: *“um estereótipo comum relaciona a idade com aprendizado e flexibilidade”*; afirma ainda, *“muitas pessoas associam os idosos com senso de inércia, mas na realidade isso depende de cada pessoa”*. Apesar de os dados apontarem para a faixa etária abaixo de 30 anos, houve tendência relevante para a posição da idade média em relação ao crescimento pessoal, a qual leva a ter consistência o ponto de vista dos autores acima.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, busca-se apresentar uma síntese dos principais achados e conclusões desta pesquisa, com base no referencial teórico, metodologia e análise dos dados obtidos, bem como as limitações do estudo e recomendações para futuras pesquisas sobre o tema.

Com base nos eixos estruturantes deste estudo: as mudanças, o treinamento e as competências, procura-se apresentar, inicialmente, a contextualização das mudanças estruturais sobre as organizações. O propósito consiste em evidenciar que, para a empresa pesquisada, as melhorias aconteceram devido à reação da direção ao *status quo* estabelecido por algumas lideranças, as quais permaneciam na “zona de conforto” acomodando-se, não reagindo às situações emergentes do mercado competitivo.

Nos dois últimos anos, a empresa veio assimilando o impacto destas mudanças no mercado local e nacional, gerando desconforto para o ambiente organizacional. O indicador deste cenário foi demonstrado na Pesquisa de Clima Organizacional, realizada anualmente pela empresa no mês de setembro. Os resultados apontados nos últimos dois anos foram os seguintes: em 2001 o índice de satisfação foi 70,4% , já em 2002 seu índice de satisfação caiu para 67,5% . Apesar de “*apresentar uma estrutura flexível, torna-se ‘dura’* “ (Entrevistado 2) no retorno das pessoas em atender com rapidez às exigências internas e externas.

Com a preocupação em manter-se competitiva, bem como as pessoas que a compõem, lançou o projeto Lidera Brasil, em Maio de 2003, em nível nacional, tendo como objetivo

principal propiciar uma mudança da cultura organizacional, de direito adquirido para a cultura do ganho. Dessa forma, buscou focalizar o Treinamento como impulsionador para o desenvolvimento de competências dos profissionais que lideram grupos de pessoas e de trabalho, bem como os demais funcionários da organização.

A empresa pesquisada instalada no Pólo Industrial de Manaus (PIM), há cerca de 6 anos, de capital europeu presente no Brasil no setor eletroeletrônico, especialmente no fornecimento de telefones móveis, de redes móveis, fixas e de terminais de multimídia. Considerada líder mundial em fornecimento de telefones móveis, apresentou números crescentes de vendas líquidas em 2000, com expressivo aumento de 54% em relação a 1999, e responde por 32% do mercado mundial de telefonia.

Em 1997, a empresa tinha uma participação minúscula no mercado brasileiro e hoje detém 50% dele, tendo deixado para trás a Motorola. Como pode ser observado, a empresa vem passando por grandes transformações e é considerada a maior empresa do Pólo Industrial de Manaus em faturamento de toda a região Norte, segundo dados da Secretaria de Indústria e Comércio do Amazonas e do Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

Hesketh e Bochner (1994) acreditam que grandes mudanças tecnológicas estão levando os indivíduos e as organizações a se tornarem multifacetados, aumentando sua flexibilidade em se adaptar aos seus ambientes dinâmicos. Para Ulrich (1998) a amplitude necessária de uma resposta à mudança deve se expandir à medida que aumenta o ritmo de mudança exterior a uma organização.

Dessa forma confirma as constantes mudanças pelas quais a empresa pesquisada vem passando. Para assegurar a competitividade é necessário que seu efetivo adapte-se com rapidez a essas novas exigências. Surgiu então, o problema deste estudo: qual o impacto do treinamento no desenvolvimento de competências das pessoas treinandas? A partir da pesquisa aplicada na empresa, com base na utilização de instrumentos adequados e na revisão de literatura, apresenta-se, como resposta a esse questionamento, que o treinamento gerou impacto positivo

para a empresa, desenvolvendo algumas competências consideradas relevantes para o processo de adaptação dos funcionários às novas exigências organizacionais.

## 7.1 IMPACTOS DA NOVA PROPOSTA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ESTABELECIDO PELA EMPRESA PESQUISADA

Para melhor compreender a resposta ao problema, deve-se informar os objetivos que nortearam a pesquisa: analisar o impacto de treinamento no desenvolvimento de competências das pessoas treinadas, para melhor adaptação às mudanças organizacionais; para alcançá-lo foram estabelecidos objetivos específicos: descrever as características do programa de treinamento e desenvolvimento; identificar as competências relevantes das pessoas treinadas e averiguar a relação entre suporte organizacional e transferência de treinamento.

Serão descritos, brevemente, aspectos do programa de treinamento escolhido pela pesquisadora, o qual atendeu aos objetivos estabelecidos pela empresa. O programa para atender à nova exigência da empresa, foi desenhado em quatro fases, entretanto será destacada a primeira, objeto deste estudo, considerado auto-conhecimento e integração entre funcionários, através do Programa *Insight*.

O Seminário *Insight*, de origem chilena, é oferecido a diversas empresas nacionais e internacionais. Este Seminário apoia a tomada de consciência do potencial de cada indivíduo, para assim identificar e desenvolver suas competências fundamentais e portanto permitir alicerçar as bases de seu próprio desenvolvimento como pessoa. A metodologia é usada de forma educativa, participativa e vivencial, refletindo as situações reais da vida em um ambiente de aprendizagem profissional. O formato do curso inclui: apresentação do material, exercícios em grupo, exercícios em duplas, processos de olhos fechados, jogos, compartilhar (falar do que se está experimentando), interações com o facilitador, discussões e tarefas para complementar o apresentado.

Assim sendo, o programa de treinamento utilizado pela empresa, contempla as características exigidas no desenho e projeto de treinamento realizado pela empresa e gerou

impacto significativo referente ao relacionamento interpessoal entre funcionários dentro e fora da empresa. Segundo os dados quantitativos e qualitativos analisados, as pessoas passaram a refletir sobre suas atitudes, compreendê-las e reconhecer as diferenças tanto de si mesmas quanto do outro, passando a respeitá-lo e interagir com mais facilidade. Segundo alguns relatos dos entrevistados, começaram a ajudar comunidades, socializando os conhecimentos aprendidos, inclusive com seus familiares, gerando, assim, uma mudança no comportamento pessoal, além do profissional.

A partir dos resultados colhidos na pesquisa de campo e análise estatística descritiva, pode-se observar que as características que se sobressaíram durante o programa de treinamento foram: *crescimento pessoal*, *atitude firme diante dificuldades* e *facilidade no relacionamento interpessoal*, as quais estão relacionadas com as competências identificadas pela empresa. A característica *crescimento pessoal* se enquadra nas competências - outros desenvolvimentos e agilidade para aprendizagem. Outros desenvolvimentos se referem ao compromisso para encorajar aprendizagem contínua treinando e provendo recursos para desenvolvimento, enquanto facilidade para aprendizagem busca estender os limites do próprio conhecimento da pessoa, para assegurar crescimento pessoal contínuo e desenvolvimento. Esta competência, segundo o modelo desenhado por Fleury e Fleury (2004), insere-se em integrar recursos e transferir conhecimentos, a partir do saber aprender, o qual apresenta características como: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.

*Atitude firme diante dificuldades* está inserida no contexto da competência autogerenciamento e confiança, por apresentar compromisso com metas compartilhadas, nomeando tarefas desafiadoras de acordo com motivação e competências de cada um, requerendo pessoas atrativas para realização de objetivos, bem como, assumir responsabilidade por seu desempenho (Documento interno da empresa). Dessa forma, tornam-se relevante os pontos de vista de Fleury e Fleury (2004) os quais afirmam que a competência vai além do conceito de qualificação, conforme corrobora Zarifian (2001), a competência é a capacidade da pessoa assumir iniciativas, ir além das atividades prescritas, ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecido por isso.

*Facilidade no relacionamento interpessoal*, considerada competência integridade humana, a qual cumprindo valores da empresa e padrões éticos, ganhando confiança e credibilidade por tratamento respeitoso e consistente com os outros, dando próprio reconhecimento para o indivíduo e contribuição para a equipe e tendo um senso de responsabilidade por suas próprias ações; tipicamente caracterizado por: pessoas se tratando com respeito, sendo consistentes em palavras e ações, reconhecendo a contribuição de outros e sempre assumindo responsabilidade por suas próprias ações e desempenho (Documento interno da empresa). Dessa forma, além dos resultados da análise quantitativa apresentados, tem-se a análise textual dos dados qualitativos a partir do discurso dos entrevistados, os quais apresentam consistência com a base teórica.

## 7.2 PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE TREINAMENTO

Com relação ao suporte organizacional, a empresa ofereceu total apoio. Ofereceu aos treinandos pagamento de transporte, participação em projetos, liberação do trabalho e alimentação, segundo dados da pesquisa analisados através da estatística descritiva, os quais foram dados facilitadores para a realização do treinamento. Quanto ao suporte na transferência de treinamento, os resultados obtidos de acordo com a escala de concordância de Likert, foram de plena concordância, demonstrando que os funcionários aplicam o conhecimento aprendido no curso no trabalho que realiza. Para Baldwin e Ford (1998), que desenvolveram um modelo de transferência, que descreve como as características de um projeto de treinamento podem afetar a forma como os treinandos aprendem e, conseqüentemente, como é feita a transferência para o trabalho. Os mesmos autores notaram que as diferenças individuais entre os treinandos e as características do ambiente de trabalho são influências importantes. Corroborando com este ponto de vista, Spector (2003) afirma que as pessoas são diferentes em muitas características consideradas importantes para o processo de treinamento e, talvez, a diferença mais importante seja quanto à capacidade de aprender tarefas diversas.

Baldwin e Ford (1998) apontam cinco fatores do projeto de treinamento que afetam a transferência. Ignorá-los pode resultar em um programa ineficiente para a mudança do

comportamento no trabalho. O primeiro é o *feedback*, que deve ser inserido no treinamento de forma adequada para que o treinando possa dizer se está aprendendo o conteúdo. O segundo são os princípios gerais em que o treinamento deve ensinar porque, e como uma tarefa deve ser realizada. Muitos treinamentos incluem uma seção sobre os princípios básicos do material que está sendo ensinado. O terceiro são os elementos idênticos, as respostas em situações de treinamento são idênticas às aquelas em situação de trabalho. Isto quer dizer que os estímulos que as pessoas percebem são idênticos em ambas situações. O quarto é o excedente de aprendizado, que significa dar ao treinando prática além da necessária para se alcançar o critério de sucesso no treinamento. O excedente de aprendizado pode ser inserido no treinamento por meio de prática de repetição. Por último, a sequência das sessões de treinamento corresponde a dividir uma tarefa em partes que serão aprendidas uma de cada vez. A sequência dependerá do grau de complexidade da atividade.

Com base nos dados quantitativos analisados, as características demográficas citadas por Schermerhorn *et al* (1999) e Robbins (2002), classificadas como idade, sexo, experiência, estado civil, entre outras, são consideradas o coração e a alma da diversidade no local de trabalho. Contribuindo com os estudos e pesquisa apresentados por estes autores, a correlação realizada entre o sexo e *crescimento pessoal* apresentou diferença significativa entre o sexo feminino e masculino. O sexo feminino tende a buscar maior aprimoramento pessoal do que o sexo masculino. O que aponta para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho.

Por outro lado, os dados obtidos na pesquisa em relação ao apoio da chefia para aplicação dos conhecimentos aprendidos demonstraram relativo apoio desta para aplicação destes conhecimentos; apresentando tendências a discordância por parte do treinando. Spector (2003), Balddwin e Ford (1998) e Abbad (1999) consideram algumas variáveis explicativas que contribuem para a transferência do treinamento: diferenças individuais das características de cada treinando e suporte organizacional. Neste contexto, de acordo com os dados obtidos, vale ressaltar o apoio da chefia imediata, que, na pontuação do grau de concordância de 1 a 5, apresentou como média ( $\bar{X} = 3,7$ ), considerada regular, tendendo a satisfatória. Conforme a análise estatística descritiva, foram obtidos 30,5% para discordância parcial /total e

neutralidade (pontuação 1, 2 e 3) em relação a 69,5% de concordância parcial e total (pontuação 4 e 5). A partir destes dados, pode-se considerar certa dificuldade por parte da chefia imediata em apoiar seu liderado na aplicação dos conhecimentos aprendidos. Com isso, percebe-se, também, baixo uso de *feedback* da chefia com o funcionário treinado em relação ao conteúdo aprendido. Sendo assim, para Balddwin e Ford (1998) o *feedback* é considerado elemento facilitador no processo de comunicação para a transferência de treinamento.

### 7.3 FACILIDADES E DIFICULDADES DO PROGRAMA INSIGHT NA EMPRESA

Diante do contexto abordado, pode-se observar que o programa de treinamento adotado pela empresa pesquisada promoveu facilidades para a nova proposta organizacional de mudanças, no entanto, houve algumas dificuldades.

A partir dos dados obtidos, apresentam-se três principais dificuldades na aplicabilidade do programa *Insight*. A primeira pode ser considerada resistência por parte de alguns treinandos, durante e após a realização do curso, tendo como consequência seu desligamento da empresa. “*O próprio grupo expeliu essas pessoas e quando a empresa passou a formar novo grupo de trabalho, algumas pessoas foram demitidas*”(Entrevistado 10). Percebe-se, com isso, pouca flexibilidade por parte de alguns treinandos, os quais se mostraram resistentes na relação com o grupo de trabalho, conforme relato acima.

A segunda se refere a utilização dos meios de comunicação; através da análise estatística descritiva tabular, os treinandos responderam 12,2% como indiferentes (pontuação 3 do grau de concordância) e 10% para discordância total e parcial (pontuação 1 e 2), enquanto a concordância parcial e total foi 77,2% (pontuação 4 e 5) e 0,6% não respondeu. Apesar da média do grau de concordância ter sido ( $\bar{X} = 4$ ), considerada concordância parcial, tem-se leve indício de discordância, cuja somatória da neutralidade e discordância total / parcial (pontuação 1, 2 e 3) aponta para 22,2%, o qual pode ser considerado um dado relevante. Percebe-se, com estes dados, a leve tendência a indícios de discordância para a utilização de todos os meios de

comunicação. Observa-se parcialmente, que existem meios deste elemento organizacional a serem trabalhados, os quais não estão no intuito desta pesquisa.

A terceira seria considerada a tendência ao baixo apoio da chefia imediata na aplicação do conhecimento aprendido. Conforme apresentado anteriormente, um dos fatores que contribui para a transferência de treinamento no local de trabalho é o suporte da chefia ao funcionário. Para Balddwin e Ford (1998) no modelo de transferência, o *feedback* é considerado fator importante para este processo. Como apontado na segunda dificuldade, pode-se considerar a comunicação como facilitador do processo de *feedback*; entretanto, foi observada leve tendência à discordância na utilização de todos os meios de comunicação, a qual pode apresentar certa relação com a tendência ao baixo apoio da chefia imediata na aplicação dos conhecimentos aprendidos.

Diante do exposto, foram observados baixos índices no uso dos meios de comunicação, flexibilidade e apoio da chefia imediata. Apesar de apresentar um bom ambiente de trabalho, com boa interação e busca no aprimoramento contínuo, torna-se importante a existência da flexibilidade para garantir a permanência desta harmonia. Dessa forma, sugere-se que a empresa reveja o processo de comunicação, para identificação de possíveis barreiras e incentivar os líderes no uso constante de *feedback* com seus liderados, para assegurar aos funcionários entendimento do novo modelo do negócio e assim, criar condições para manter profissionais adaptáveis às mudanças organizacionais, apresentando competências requeridas pela negócio para responder com agilidade, flexibilidade a esse novo modelo exigido.

A pesquisa apresentou algumas limitações referentes ao não atingimento em sua totalidade do método estatístico Qui-quadrado Mantel-Haenszel, utilizando apenas o teste estatístico Qui-quadrado sem correção, para realizar a correlação entre algumas variáveis que demonstraram maior frequência nos dados obtidos.

Outra limitação ocorreu na coleta de dados primários referentes às entrevistas estruturadas com participantes do programa e quanto às informações sobre o programa *Insight*. As dificuldades ocorreram muitas vezes, pela natureza das atividades da empresa em

decorrência das quais os participantes da pesquisa não tinham disponibilidade para atender à pesquisadora, por encontrarem-se em reuniões e, até mesmo, treinamentos. Também houve dificuldades, quanto ao material do programa em questão, por estar disponibilizado, apenas, na internet.

Apesar das limitações apresentadas e das dificuldades encontradas, a pesquisadora conseguiu atingir o objetivo do estudo. Podendo agregar valor à empresa e às pesquisas acadêmicas com as contribuições oferecidas a partir dos resultados encontrados e com as recomendações fornecidas para melhor aprimoramento e desenvolvimento dos profissionais da organização e aos pesquisadores da área de Recursos Humanos, contribuindo com os dados fornecidos.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se a necessidade de agregar a este tipo de estudo enfoque da cultura organizacional, por apresentar fatores relevantes para melhor compreensão das atitudes e comportamento dos funcionários, bem como o mapeamento dos perfis funcionais, como forma de identificação das lacunas existentes entre o desempenho real e o modelo proposto pela organização. Realizar, também, estudo com os demais programas do projeto Lidera Brasil da empresa para assegurar desenvolvimento das competências individuais e organizacionais.

## 8 REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia, GAMA, Ana L. G. e BORGES-ANDRADE, Jairo E. **Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho**. RAC, São Paulo v. 4, n 3. Set./Dez. 2000: 25-45.

ABBAD, Gardênia e SALORENZO, Lúcia Henriques. **Desenvolvimento e validação de escalas de suporte à transferência de treinamento**. RAC, São Paulo v 36, n 2 abr/jun 2001: 33-45.

BORGES-ANDRADE, J. ; LIMA, S. M. V. e PANTOJA, M. J. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais**. RAC, São Paulo v. 36, n. 2 abr/jun 2001:46-56.

ALLPORT, G. Personalidade. **In: FERREIRA, B.W. Pessoas e diferenças humanas: psicologia do diferencial e da personalidade**. Porto Alegre: DCLuzatto Editores, 1989.

ANDERSON, David R., SWEENEY, Denis J e WILLIAMS, Thomaz A **Estatística aplicada a administração e economia**. São paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2002.

ANTONELLO, C. S. **Estudos dos métodos e posicionamentos epistemológicos na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento**. 26º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2002.

ATKINSON, Rita. T., ATKINSON, Richard C., SMITH, Edward E. e BEM, Daryl J. **Introdução à psicologia**. Porto Alegre: Ed.: Artes Médicas, 1995.

BALDWIN, T T e FORD, J K. **Transfer of training: a review and directions for future research**. Em SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Ed.: Saraiva, 2003

BARROS, Aidil J. P. e LEHFELD, Neide A S. **Projeto de Pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis, RJ: Ed.: Vozes, 1990.

BLOOM, B. , KRATHWOHL, D. & MASIA, B. Taxonomia de objetivos educacionais: domínio afetivo.1973 **In: HARB, Antonio Geraldo. Adeterminação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, 2001.

BOHLANDER, GEORGE W *et al.* **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BONFIM, D. **Pedagogia no treinamento**. Rio de Janeiro: Ed. Quality Mark, 1995.

BRANDÃO, Hugo P. DURAND, T. **Forms of Incompetence**. **In: INTERNATIONAL COFERENCE ON COMPETENCE – BASED MAGEMENT, artigo de Brandão – Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE, São Paulo, 2001.

CARVALHO, A Vieira, NASCIMENTO, L Paulo. **Administração de Recursos Humanos, volume 1 e 2**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2002.

CASCIO, W. F. **Assessing the utility of selection decisions: Theoretical and practical considerations**.1995. **In: MUCHINSKY, Paul M. Psicologia organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2004.

CHAMBERS, Stuart, SLACK, Nigel. **Administração da Produção. Edição compacta**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Ed. Cortez, 2003.

DAVIS, Keith e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. Vol. 1. São Paulo: Ed.: Pioneira, 1992.

DeCENZO, David A. & ROBBINS, Stephen P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. LTC, 2001.

DRUCKER, P. F. Post-capitalist society. 1993 **In: MUCHINSKY, Paul M. Psicologia Organizacional**. São Paulo: Ed.: Thomson, 2004.

DURAND, T. **Strategizing for innovation:** competences analysis in assessing strategic change. In: Competence – based strategic management. Edited by Ron Sanchez and Aimé Heene. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997.

\_\_\_\_\_, L'alchimie de La compétence. **Revue Française de Gestion** (à paraître), 1999.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Ed.: Thomson, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Ed.: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, (org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Ed.: Gente, 2001.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Berta W., **Pessoas e Diferenças Humanas:** Psicologia do Diferencial e da Personalidade. Porto Alegre: DCLuzatto Editores, 1989.

FIORELLI, J. **O Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. São Paulo: Ed.: Atlas, 2003.

FREITAS, Mª Éster de. **Cultura Organizacional:** identidade, sedução e carisma? 3ª ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

FLEURY, A e FLEURY, Mª Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

GAGNÉ, R. M. , BRIGGS, L.J , WAGER, W. **Principles of Instructional Design.** Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

GIL, Antonio C. **Administração de Recursos Humanos. Um enfoque profissional.** 5ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

GARVIN, D. **Managing quality**. New York: Ed Free Press, 1988.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2003.

GOLDSTEIN, I L Training in work organizations (1991). **In:** PANTOJA, M J, LIMA, Suzana M V e BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação: preditores individuais e situacionais**. Revista de Administração. São Paulo v 36, n2, p 46-56, abril/junho 2001.

\_\_\_\_\_, e FORD, J K. Training in organizations. **In:** MUCHINSKY, P M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson, 2004.

HARB, Antonio Geraldo. **Adeterminação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) Florianópolis, 2001.

HEDBERG, 1981 **In:** FLEURY, Maria Tereza L. e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Ed.: Atlas, 1997.

HESKETH, B e BOCHNER, S Technological change in a multicultural context: implications for training and career planning. 1994 **In:** MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Ed.: Thomson, 2004.

HERZBERG, F Mais uma vez: como motivar seus funcionários? 1987 **In:** VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Ed.: Campus, 1997.

HILL, W. **Aprendizagem**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1981.

KROEHNERT, G. **Instruções básicas para treinamento em empresas**. São Paulo: Ed. Manole, 2001.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_, **Técnicas de pesquisa**. Planejamento e execução de pesquisa; amostragem e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. São paulo : Ed. Atals, 2002.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **Construção do Saber**. Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Ed. Artmed, 1999; Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1999.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Le Éditions d'Organization, 1999.

LOCKE, E. A e HENNE, D. Working motivation theories. 1986 **In**: SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Ed.: Saraiva, 2003.

LOMÔNACO, F. **Psicologia da Aprendizagem**. São Paulo: Ed. EPU-Edusp, 1984.

MAGALHÃES, S. *et al.* **Desenvolvimento de competências: o futuro agora!** Revista Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo, p. 13 – 14, jan. 1997.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Ed.: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_, **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Ed.: Atlas, 2001.

McGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. [tradução Margarida Maria C. Oliva]. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MEISTER, J. C. Educação corporativa. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas, 1999. **In:** PANTOJA, M. J., LIMA, S.M.V. e BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação:** preditores individuais e situacionais. Revista de Administração, São Paulo, vl 36, n 2, p. 46-56, abril/junho 2001.

MILKOVICH, G. T. , BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos humanos.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

MOLLER, Claus: Employeeeship – **Como maximizar o desempenho pessoal e organizacional.** Trad. Nivaldo Montigelli Jr. Revisão Janice Yunes. São Paulo: Ed. Pioneira, 1996.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Ed.: Atlas, 1996.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Ed.: Thomson, 2004.

MOTTA, F. C. P, CALDAS, M..P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.

NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society. 1986. **In:** WOOD JUNIOR, T. (coord.) **Mudança Organizacional.** São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

NISEMBAUM, H. A . **Competência essencial.** São Paulo: Ed. Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Mª R C T. **Impacto do Treinamento no Desempenho e na Carreira:** um estudo com alunos de pós-graduação latu-senso de uma empresa de serviço de energia elétrica. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte: 2003.

PARRY, S. B. **The quest for competencies Training** (1996) **In:** FLEURY, A e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Ed.: Atlas, 2004.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho.** Uma nova abordagem. 7ª ed. São Paulo, 1999.

PRAHALAD, C. K, HAMEL, G. **Competindo pelo futuro.** Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 11ª ed. Rio de Janeiro, 1995.

RINKE, W. J. **A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento**. São Paulo: Ed.: Futura, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_, **Administração – mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

SANT'ANNA, Anderson S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. 2002. Tese de Doutorado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas UFMG, Belo Horizonte.

SCHERMERHORN JR, John R , HUNT, James G e OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: impacto das emoções**. São Paulo: Ed.: Thomson, 2002.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Ed.: Saraiva, 2003.

TOFLER, A The third wave. N. Y: Bantam, 1984. **In: ROBBINS, P. S. Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

TOLEDO, Fávio de. **Recursos Humanos – Crise e Mudanças**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Ed.: Futura, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Ed.: Futura, 2000 .

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração - 3ª edição**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_, & BRANCO, Durval **Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança**. 19º ENANPAD, Rio de Janeiro, 1999.

\_\_\_\_\_, & DAVEL, Eduardo *et al.* **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

WAGNER III, John A. & HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEXLEY, K. N. Personnel training. Annual review psychology, 1984. **In:** PANTOJA, M. J., LIMA, S.M.V. e BORGES-ANDRADE, J. E. **Avaliação de impacto de treinamento na área de reabilitação:** preditores individuais e situacionais. Revista de Administração, São Paulo, vl 36, n 2, p. 46-56, abril/junho 2001.

WOOD JUNIOR, T. (coord.) **Mudança Organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência – Por uma nova lógica**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

## 9 APÊNDICE

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| APÊNDICE A Termo de confidencialidade .....                                            | 170 |
| APÊNDICE B Questionário de pesquisa aplicado aos participantes do programa .....       | 171 |
| APÊNDICE C Roteiro de entrevista com os participantes do programa <i>insight</i> ..... | 176 |
| APÊNDICE D Roteiro de entrevista com os líderes/chefias .....                          | 177 |
| APÊNDICE E Competências requeridas (empresa pesquisada) .....                          | 178 |
| APÊNDICE F Estratégias de desenvolvimento organizacional 2003 (empresa pesquisada).    | 184 |

## **APÊNDICE A**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**  
**Faculdade de Ciências Econômicas - FACE**  
**Centro de pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD**

**ACORDO DE CONFIDENCIALIDADE**

---

Prezado (a) Senhor (a)

O presente trabalho tem como objetivo coletar dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica sobre o programa de Treinamento e Desenvolvimento de Competências, do curso Insight promovido por esta empresa, no período de Maio/2003 a Abril/2004. Com essa pesquisa será elaborada uma Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Administração.

A pesquisa em questão apresenta os seguintes objetivos: analisar o Impacto do Treinamento no Desenvolvimento de Competências dos participantes da 1ª a 11ª turma do Programa Insight e contribuir com sugestões para a melhoria futura do referido programa.

Certos de podermos contar com a colaboração e a liberação da empresa, para autorizar a aplicação efetiva desta pesquisa aos seus colaboradores, informamos que os dados levantados serão tratados com total confidencialidade, ficando preservada a identidade dos respondentes. Os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados a um conjunto de respostas.

Certos de podermos contar com a autorização desta conceituada empresa.

Concessão da Empresa

Agradecemos, antecipadamente, a colaboração. Em caso de dúvida favor contatar Ana Magalhães pelo telefone: 9997-3710.

Ana Medeiros Magalhães  
Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador

**APÊNDICE B**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**  
**Faculdade de Ciências Econômicas - FACE**  
**Centro de pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD**

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

---

Prezado (a) Senhor (a)

O presente questionário tem como objetivo coletar dados para subsidiar a elaboração de uma pesquisa acadêmica sobre o programa de Treinamento e Desenvolvimento de Competências, do curso Insight promovido pela empresa, no período de Maio/2003 a Abril/2004. Com essa pesquisa será elaborada uma Dissertação de Mestrado para obtenção do grau de Mestre em Administração.

A pesquisa em questão apresenta os seguintes objetivos: analisar o Impacto do Treinamento no Desenvolvimento de Competências dos participantes da 1ª a 11ª turma do Programa Insight e contribuir com sugestões para a melhoria futura do referido programa.

Certos de podermos contar com sua colaboração em participar efetivamente desta pesquisa, respondendo ao questionário, esclarecemos que os dados serão tratados com total confidencialidade, ficando preservada a identidade dos respondentes. Os dados levantados serão analisados em termos globais e agregados a um conjunto de respostas.

Para que as respostas sejam mantidas em sigilo absoluto, gentileza não escrever seu nome em qualquer lugar do questionário. Procure responder as questões de modo que possa retratar a realidade, seguindo adequadamente as instruções. Desta forma, contamos com sua colaboração na devolução deste questionário até o dia 21.05.04.

Agradecemos sua participação e colaboração. Em caso de dúvida favor contatar Ana Magalhães pelo telefone: 238-8740

Ana Medeiros Magalhães  
Mestranda

Prof. Dr. Antônio Luiz Marques  
Orientador



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

Faculdade de Ciências Econômicas - FACE  
Centro de pós-Graduação e Pesquisa em Administração - CEPEAD

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Para facilitar o adequado preenchimento deste questionário, foram divididas em três partes principais compostas por questões afins. Cada parte apresenta instruções específicas, as quais deverão ser lidas atentamente antes de responder a todas as questões.

#### PARTE I - DADOS PESSOAIS E FUNCIONAIS

Nesta parte, busca-se conhecer os dados pessoais e informações funcionais dos participantes da pesquisa. Resaltamos que não há necessidade da identificação individual, e sim do perfil geral do grupo. Assinale nos campos indicado o número correspondente a sua resposta. Favor responder todas as questões.

Questões sem resposta anulam o questionário.

| QUESTÕES                          |                      | RESPOSTAS                                                                                                                                                                                                                    |      |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--|--|--|--|--|
| 01 - SEXO                         |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - masculino                    |                      | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |
| 02 - feminino                     |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 02 - FAIXA ETÁRIA                 |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - abaixo de 30 anos            | 02 - de 31 a 35 anos | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |
| 03 - de 36 a 40 anos              | 04 - de 41 a 50 anos |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 05 - acima de 50 anos             |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 03 - ESTADO CIVIL                 |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - solteiro (a)                 | 02 - casado (a)      | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |
| 03 - viúvo (a)                    | 04 - divorciado (a)  |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 05 - separado                     | 06 - outros          |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 04 - ORIGEM                       |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - estrangeiro (a)              |                      | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |
| 02 - brasileiro (a)               |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| UF de onde nasceu                 |                      | <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td colspan="3">(uf)</td> </tr> <tr> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> </table> | (uf) |  |  |  |  |  |
| (uf)                              |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
|                                   |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - nasceu na capital do estado  |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 02 - nasceu no interior do estado |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 05 - ESCOLARIDADE                 |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - médio                        | 02 - superior        | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |
| 03 - especialização               | 04 - mestrado        |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 05 - doutorado                    |                      |                                                                                                                                                                                                                              |      |  |  |  |  |  |
| 01 - cursando                     |                      | <input type="text"/>                                                                                                                                                                                                         |      |  |  |  |  |  |

02 - completo

06 - CARGO ATUAL

01 - nível estratégico

02 - nível tático

03 - nível operacional

07 - TEMPO DE EMPRESA

01 - de 6 meses a 01 ano

02 - de 1 a 3 anos

03 - de 3 a 6 anos

04 - de 6 a 10 anos

**PARTE II - DADOS DA PERCEPÇÃO DO PROGRAMA DE TREINAMENTO**

Nesta parte, você informará sua percepção em relação ao curso Insight.

08 - QUAL TURMA DO INSIGHT VOCÊ PARTICIPOU?

turma

(turma)

(mês)

(ano)

data

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|----------------------|

09 - VOCÊ TOMOU CONHECIMENTO DOS OBJETIVOS DO CURSO ANTES DE SEU INÍCIO?

01 - sim

02 - não

10 - DENTRE AS CARACTERÍSTICAS ABAIXO, MARQUE AS TRÊS MAIS IMPORTANTES DO CURSO PARA A REALIZAÇÃO DE SEU TRABALHO. INDICANDO POR ORDEM DE PRIORIDADE.

01 - Oportunidade de desenvolvimento

02 - Atitude firme diante dificuldades

(1ª)

(2ª)

(3ª)

03 - Crescimento pessoal

04 - Criatividade

|                      |                      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|----------------------|----------------------|----------------------|

05 - Aceitação de feedback que recebo

06 - Facilidade no relacionamento interpessoal

07 - Flexibilidade

08 - Visão do negócio

09 - Agilidade para aprendizagem

10 - Auto-conhecimento

11 - QUAL O APOIO DA EMPRESA PARA SUA PARTICIPAÇÃO NO CURSO?

01 - pagamento do curso

02 - liberação do trabalho

03 - transporte

04 - alimentação

05 - participação em projetos

06 - nenhum apoio

07 - total apoio

08 - outros

12 - EM SUA OPINIÃO, SUA AUSÊNCIA DURANTE O CURSO PROVOCOU PREJUÍZO EM SEU TRABALHO?

01 - sim

02 - não

13 - O CONTEÚDO DO PROGRAMA ESTAVA DE ACORDO COM OS OBJETIVOS PROPOSTOS PELA EMPRESA?

01 - sim

02 - não

14 - A CARGA HORÁRIA DO CURSO FOI SUFICIENTE PARA O APRENDIZADO?

01 - sim

02 - não

15 - HOUVE COMPATIBILIDADE ENTRE OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS E AS REAIS NECESSIDADES?

01 - sim

02 - não

16 - FORAM USADAS ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR O TREINAMENTO?

01 - sim

02 - não

17 - OS RECURSOS INSTRUCIONAIS (QUADRO, VÍDEOS, RETRO, DATA-SHOW, ETC) FORAM ADEQUADOS?

01 - sim

02 - não

18 - NA SUA OPINIÃO O NÚMERO DE PARTICIPANTES FOI ADEQUADO PARA A INTERAÇÃO E APRENDIZADO?

01 - sim

02 - não



---

### PARTE III - APLICABILIDADE DOS CONHECIMENTOS OBTIDOS

Nesta parte, você indicará o grau de concordância em relação aos conhecimentos aprendidos e competências desenvolvidas, na escala representada de 5(cinco) pontos a qual

**1 correspondente a "discordo totalmente"**

**2 a "discordo parcialmente", 3 a "nem concordo, nem discordo", 4 a "concordo parcialmente" e 5 a concordo totalmente".** Ao lado do quadro em branco de cada afirmativa, escreva o número que corresponde a seu grau de concordância.

19 - APLICO OS CONHECIMENTOS APRENDIDOS NO TRABALHO QUE REALIZO

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

20 - O CLIMA SE TORNOU MAIS PROPÍCIO EM MEU AMBIENTE DE

## TRABALHO

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 21 - USO ADEQUADAMENTE TODOS OS MEIOS DE COMUNICAÇÃO NO MEU TRABALHO

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 22 - ENFREENTO OS DESAFIOS DO MEU TRABALHO COM TRANQUILIDADE

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 23 - ESTOU MAIS RECEPTIVO AS ORIENTAÇÕES DA CHEFIA IMEDIATA

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 24 - ESTOU MAIS FLEXÍVEL ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 25- A MINHA CHEFIA DÁ APOIO PARA APLICAR O CONHECIMENTO APRENDIDO

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

## 26 - ESTOU MAIS INTEGRADO COM MEUS COLEGAS DE TRABALHO

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente  
04 - concordo  
parcialmente

27 - ESTOU COMPARTILHANDO OS ENSINAMENTOS DO CURSO COM MINHA FAMÍLIA

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente

04 - concordo  
parcialmente

28 - MANTENHO O EQUILÍBRIO ENTRE MEU TRABALHO E MINHA VIDA PESSOAL

01 - discordo totalmente

03 - nem discordo, nem concordo

05 - concordo totalmente

02 - discordo  
parcialmente

04 - concordo  
parcialmente

**APÊNDICE C****ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM PARTICIPANTES DO  
PROGRAMA *INSIGHT***

Cargo atual \_\_\_\_\_

Tempo de empresa \_\_\_\_\_

Turma do Insight \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Formação acadêmica \_\_\_\_\_

- 1- Qual o motivo que o levou a realizar o curso?
- 2- Características do curso que mais ajudaram no desenvolvimento de suas competências
- 3- Aspectos mais importantes do curso para aprimoramento de suas atitudes.
- 4- Qual o principal aprendizado do curso?
- 5- Qual foi sua expectativa em relação ao curso?
- 6- Qual o impacto que o curso lhe causou?
- 7- Com relação as mudanças ocorridas na empresa, a reestruturação organizacional, o curso ajudou em algum aspecto nessa mudança ?

## APÊNDICE D

### ROTEIRO DE ENTREVISTA REALIZADA COM CHEFE/LIDER

Cargo atual \_\_\_\_\_

Tempo de empresa \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa \_\_\_\_\_

Formação acadêmica \_\_\_\_\_

- 1- Em sua opinião, qual sua expectativa em relação ao seminário *Insight*?
- 2- Após a realização do seminário *Insight*, quais as percepções que teve de seu funcionário?
- 3- Depois de participar do seminário *Insight*, quais os resultados apresentados por seu funcionário?
- 4- Enquanto chefe, como você apoia seu funcionário para a aplicabilidade dos conhecimentos aprendidos no curso?
- 5- Na sua opinião, enquanto seu funcionário participava do seminário, houveram prejuízo nas atividades de sua área?
- 6- Qual o impacto que o curso lhe causou?

## APÊNDICE E

### COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PELA EMPRESA

*1-Diversidade* - Avaliando as diferenças individuais e se beneficiando de todo o potencial humano para a empresa alcançar sucesso empresarial. Tal sucesso é tipicamente caracterizado por: comunicação dos benefícios empresariais de diversidade, interagindo efetivamente com base nas diferenças individuais, tratando as pessoas com consideração de acordo com necessidades individuais, inclusive consideração de diversidade em tomada de decisão, implantando e promovendo uma cultura corporativa inclusiva.

*2-Tomada de decisão* - Possuir uma visão larga e julgamento bom para chegar a um compartilhamento ou, conclusões claras e oportunas. Tipicamente caracterizado por: visões alternativas buscando antes da decisão agir, envolvendo as pessoas apropriadas na decisão tomando decisões oportunas, assumindo responsabilidade por decisão clara fazendo embora a situação e revisando decisões para adaptar mudanças com tempo apropriado.

*3-Inovação* - Práticas atuais desafiadoras, buscando soluções de inovação, enquanto descobrindo oportunidades novas e assegurando a conclusão delas. Tipicamente caracterizada por: desafio ao status quo para criar e de idéias novas para melhoria do desempenho, enquanto buscando idéias e melhores práticas de fontes diferentes, demonstrando inovação e foco, correndo riscos conscientes para perceber oportunidades e persistindo nas dificuldades.

*4-Integridade humana* - Cumprindo Valores da empresa e padrões éticos: ganhando confiança e credibilidade por tratamento respeitoso e consistente para com os outros, dando reconhecimento próprio para o indivíduo e contribuição de equipe e tendo um senso de responsabilidade por suas próprias ações. Tipicamente caracterizado por: pessoas tratando com respeito, sendo consistente em palavras e ações, enquanto convidando e usando avaliação, enquanto reconhecendo a contribuição de outros e sempre assumindo responsabilidade por próprias ações e desempenho.

*5-Agilidade para a aprendizagem* - Estendendo os limites do próprio conhecimento da pessoa e enfoque para assegurar crescimento pessoal contínuo e desenvolvimento. Tipicamente caracterizado por: assumindo desafios fora da zona de conforto própria, desenvolvendo a si mesmo continuamente, aplicando conhecimento novo e modelos de comportamento com rapidez, demonstrando pensamento analítico e conceitual, aprendendo ativamente com as falhas e mudanças motrizes na área de responsabilidade da pessoa,.

*6- Abertura da Comunicação* - Buscando e compartilhando informação e conhecimento, como também influenciando outros pelos próprios comportamentos exemplares da pessoa. Tipicamente caracterizado por: comunicando de um modo compreensível e confiável, demonstrando escutando redeclarando e gestos não-verbais, estando disponível quando necessário, enquanto mantendo as pessoas informadas, enquanto usando mídias apropriadas e nomeando e comunicando. Isso de certo modo influencia o foco de pessoas e comportamentos.

*7-Orientação para a qualidade* – Compromissado com padrões altos, atitude proativa que resolve problemas com ação oportuna. Tipicamente caracterizado por: empenho pessoal que resulta em alta qualidade, enquanto fixando e mantendo padrões de funcionamento altos sempre que apropriado, conhecendo objetivos e prazos finais, proativamente prevenindo erros e problemas, enquanto achando soluções para os problemas na hora certa e fixando objetivos desafiadores para a melhoria de qualidade.

*8-Trabalho em Equipe* - Contribuindo ativamente para o trabalho de equipe, cultivando uma visão compartilhada e objetivos, enquanto construindo coerência de equipe e mantendo uma atmosfera aberta e construtiva. Tipicamente caracterizado por: contribuindo ativamente para o trabalho de equipe, enquanto criando e mantendo espírito de equipe positivo, construindo relações construtivas, controlando dificuldades com enfoque ganhar-ganhar, enquanto operando efetivamente em grupos diferentes.

*9-Outros Desenvolvimentos* - Compromisso para encorajar aprendizagem contínua treinando e provendo recursos para o desenvolvimento. Tipicamente caracterizado por: pessoas encorajadoras para desenvolver as competências deles/delas, pontual dando e recebendo

avaliação construtiva, levando em conta necessidades individuais e motivos, sendo reconhecido como um treinador e planejando e provendo recursos para desenvolvimento.

*10-Organizando e Planejando* - Objetivos estratégicos traduzidos em ações concretas e recursos apropriados alocados, bem como ação planejada de acordo com situações variáveis. Tipicamente caracterizado por: alinhando os objetivos de IIP de colegas de equipe com as metas estratégicas da unidade empresarial, definindo projetos, planejando, inclusive marcos médios e pontos de revisão, alocando recursos externos e internos de acordo com a situação, enquanto revisando objetivos e planejando regularmente, de acordo com situações variáveis.

*11-Autogerenciamento e confiança* - Criando um ambiente de trabalho que semeia entusiasmo e motivação - isto inclui obtendo compromisso a metas compartilhadas, enquanto provendo informações e recursos para executar e encorajando empenho individual e responsabilidade. Tipicamente caracterizado por: confiança demonstrada para com pessoas compartilhando responsabilidades e recursos, obtendo compromisso a metas compartilhadas, nomeando tarefas desafiadoras de acordo com motivação e competências, atrair pessoas para a consecução de objetivos e ações, encorajar pessoas para assumir responsabilidade pelo desempenho deles/delas e reconhecer o indivíduo e as realizações de equipe.

*12-Avaliando clientes* - Relações colaboradoras procurando entender e atender as necessidades dos clientes , aprendendo com as experiências deles/delas. Tipicamente caracterizado por: estabelecendo e mantendo relações de cliente efetivas, conhecendo a situação e necessidades dos clientes, condução de esforços para a satisfação de clientes, ajudando outros a entender as necessidades dos clientes e mercados e excedendo as expectativas de clientes.

*13-Liderança e gerenciamento da mudança* - Administrando, conduzindo, enquanto envolvendo e autorizando as pessoas para implementar mudanças de um modo sistemático. Tipicamente caracterizado por: iniciando mudanças necessárias , criando um ambiente onde as pessoas se tornam os condutores de mudança, enquanto treinando as pessoas para lidar com a

mudança pessoal deles/delas, removendo obstáculos prevenindo mudanças e assegurando resultados em um ambiente imprevisível, variável.

*14-Gerenciando ambiente global complexo* - Sucesso empresarial assegurado pela própria individualidade da pessoa e a empresa usando plataformas comuns e processos. Inclui compromisso para processar melhorias e construção de decisão baseada em fatos.. Tipicamente caracterizado por: conhecendo o mercado e produtos relacionados a área de responsabilidade dele/dela, estando comprometido com os processos da empresa e melhoria de processo contínua, enquanto administrando a colaboração por unidades e plataformas, agindo decisivamente em situações complexas, baseando os planos e decisões em fatos financeiros e outros pertinentes.

*15-Mobilizando pessoas* – Inspirando compromisso , atraindo pessoas . Tipicamente caracterizado por: pessoas atrativas capazes de maximizar a satisfação e retenção de clientes, criando a paixão para ganhar, obtendo compromisso a metas estratégicas, criando e mantendo redes para atingir metas, bem como mobilizando as pessoas em ambientes virtuais, e sendo um /uma líder para quem as pessoas querem trabalhar..

*16-Implementação estratégica* - Comunicando e transformando a visão e objetivos estratégicos da empresa em planos a curto prazo e assegurando a execução adequada.. Tipicamente caracterizado por: desenvolvendo planos a curto-prazo alinhados com os objetivos estratégicos da unidade empresarial, enquanto comunicando estratégia e planos de uma maneira compreensível, enquanto definindo e clarificando papéis e responsabilidades, administrando recursos diferentes para conseguir resultados, identificando competências novas como requerido por mudanças na estratégia e coletando e armazenando avaliações internas e externas para contribuir significativamente para mudanças estratégicas.

*17-Colaboração* - Promovendo e iniciando ações de cooperação baseadas em confiança e relações construtivas ganhar-ganhar, contribuindo para festas internas e externas. Tipicamente caracterizado por: gestão de redes interna e externa aperfeiçoando, criando oportunidades e removendo barreiras para colaboração próspera, criando confiança e relações efetivas

fundamentais com acionistas, solucionando conflitos de interesses com resultados ganhar-ganhar e transmitindo valores da empresa em colaboração com sócios externos.

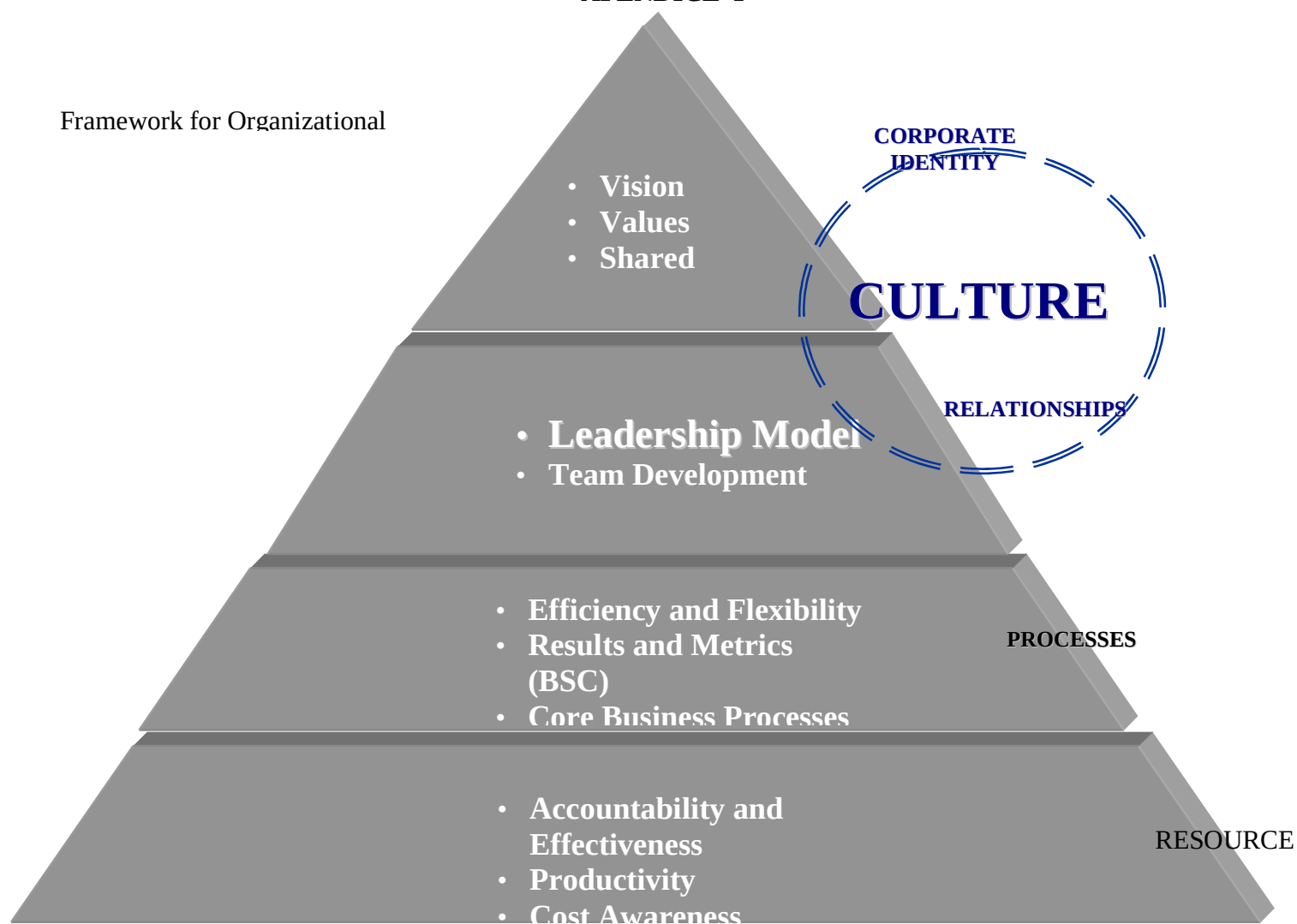
*18-Renovação contínua* - Identificando e fortalecendo processos evolutivos e assegurando o desenvolvimento contínuo das pessoas, organização e negócio. Tipicamente caracterizado por: proatividade que reconhece a necessidade de mudança, enquanto produzindo e provendo processos para inovação, transformando idéias empresariais em operações empresariais prósperas, investindo em aprendizagem contínua da organização, estratégia inteligente - dirigida a organizações diversas e promovendo melhorias de qualidade .

*19-Pessoas inspiradoras* - Entusiasmo criando e obtendo compromisso, introduzindo idéias inspiradoras e agindo de um modo persistente e exemplar. Tipicamente caracterizado por: sendo enérgico e entusiástico apontando oportunidades futuras, comunicando de uma maneira compreensível o que o futuro pode trazer, enquanto obtendo compromisso e paixão visão e estratégia, enquanto persistindo nas dificuldades e superando obstáculos, servindo como um modelo de valores da empresa e éticas de negócio, identificando e retendo os colaboradores fundamentais e estrelas e promovendo e facilitando o trabalho de administração de equipes eficientes.

*20-Orquestrando o negócio e direcionamento estratégico* - Interesses diversos integrando oportunidades dinâmicas em uma visão de liderança e direção. Tipicamente caracterizado por: previsão de sucesso futuro baseado em sucesso passado. Promovendo diálogo aberto em assuntos estratégicos da organização, paradigmas atuais desafiadores para criar eventos empresariais novos, criando visão e direção estratégica, re-avaliando colaboração e pontos-chave para avaliar sociedades estratégicas, enquanto demonstrando compromisso para com acionistas, demonstrar interesse e preocupação por assuntos ambientais, sociais, políticos e culturais.

## APÊNDICE F

Framework for Organizational



CURRENT  
CULTURE

FUTURE  
CULTURE

- RITUALS
- MYTHS
- PEOPLE

What do we do ?

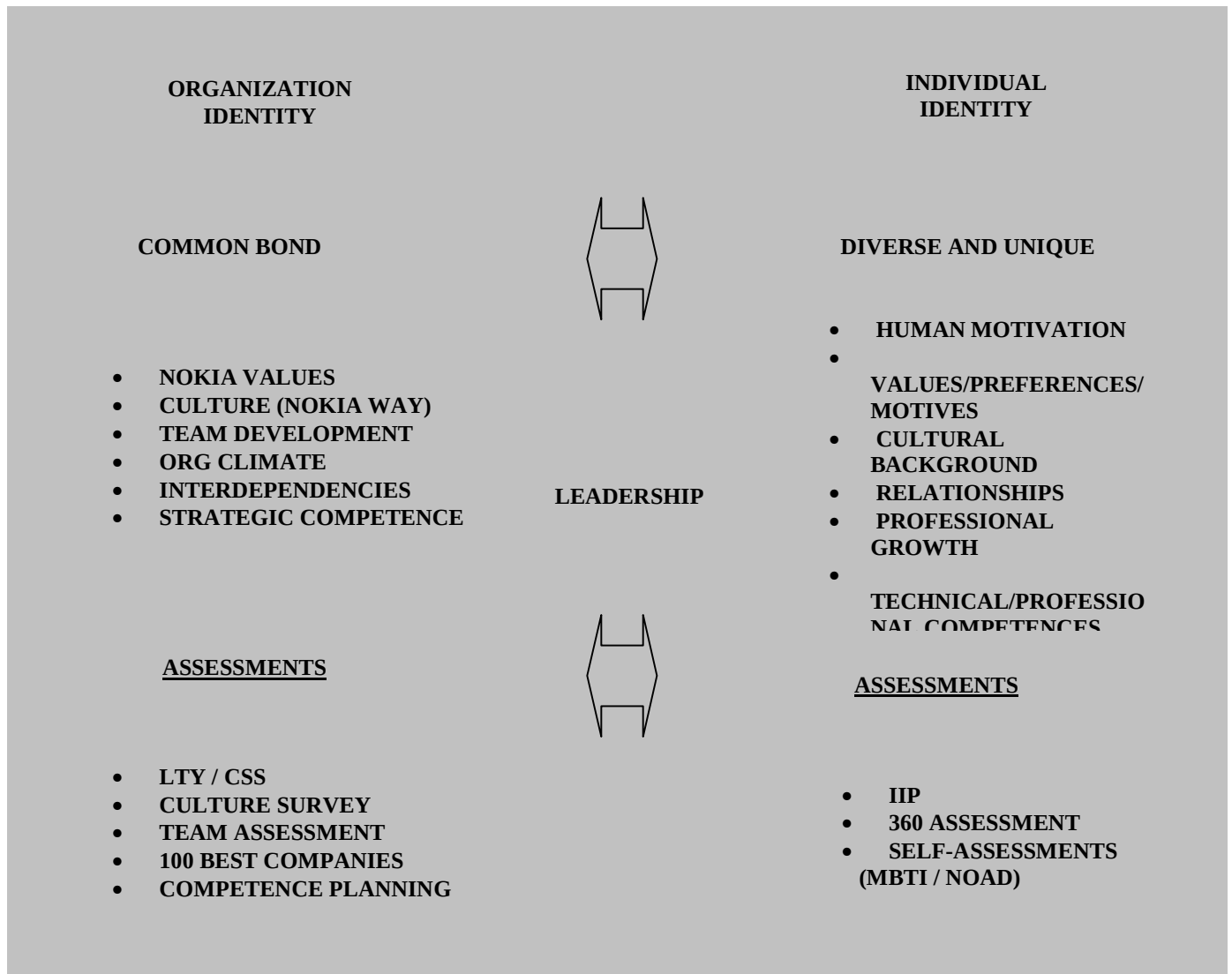
What do we say ?

Who sustain ?

What will we do ?

What will we say ?

Who will sustain ?



.... leaders create the

environment where people make the future

Values Based Leadership  
creates commitment and  
passion

Fact Based Management  
ensures direction and  
efficiency

**Inspire**

**Collaborate**

**Coach**

**Set targets**

**Execute**

**Review**

Values Based Leadership  
leading according to Empresa values

Personal Growth  
and Balance  
the personal fundamentals  
of a successful manager  
and leader in Empresa

Fact Based  
Management  
operating according to  
Empresa operational  
principles

Balance between leadership, management and personal

### Development Solutions

- *Insigth* Workshop
- Lead Yourself

### Development Solutions

- Transformational Leadership (Mandelli)
- Revitalizing Values / Empresa Way
- Change Sponsor/Leaders Realising Benefits workshop
- Entitlement to Earning - FGV

### Development Solutions

- Zoom
- Focus
- Leading teams: Situational leadership
- Coaching for success (new perspective)
- Performance Management (IIP) workshops
- Facilitating Change

### Development Solutions

- Mentoring / Shadowing
- “Renewal Workshop”
- Global learning solutions – upon nomination

## Business Case

### Challenge of Change – Empresa Framework for Change

#### Lead

- Leadership delivers effective communication, role modelling and problem-solving by top management and their teams as well as middle managers and supervisors.
- Effective leadership helps ensure internal and external stakeholders remain committed to the organization and its change goals
- Leadership answers to the questions like:
  - Who is responsible for the change?
  - Do we have a leader who owns and champions the change and who is he/she?
  - Is he/she publicly committed to making it happen?
  - Will garner resources necessary to sustain it?
  - Would he/she put in the personal time and attention needed to follow through?
  - Do we recognize who else needs to be committed to the change to make it happen?
  - Do we know how to build a coalition of support for the change?

Involve = Create Buy-in

- Involving helps to deliver a culture of individual accountability and daily problem-solving.
- Builds widespread acceptance and personal responsibility for change such that the organization's change goals and action plans are "owned" by all individuals responsible for them
- Answers to the questions like
  - Do employees see the reason for change and do they understand why the change is important?
  - Can they see how it will help them and/or the business in the short and long term?
  - Can they see the outcomes of the change in behavioural terms (how they will do things differently)?
  - Do they get excited about the results of accomplishing the change?
  - Do they understand how the change will benefit customers and other stakeholders?
- Examples of measuring it:
  - To what extent, do the people essential to the success of the change feel a need for change?

Enable

- Enabling ensures that employees are able to take action and meet specific performance targets.
- Disciplines like:
  - Knowledge and competence/skill development
  - HR policies and support structures
  - Organization design and development (structure, mgmt processes, culture)
  - Job design
- It answers to the questions like:
  - What are the new roles and responsibilities
    - How to link the change to HR systems. (i.e. staffing, training, appraisal, rewards, structure, communication, etc.)?
    - What are the systems and process implications of the change?
    - What kind training we need and how we are going to design and deliver it?
- Examples of measuring it:

- To what extent do we have institutionalized the change through systems and structures?

#### Manage Change

- Ensures that change process is well planned, directed, measured, led and managed
- Journey Navigation (planning, directing and measuring change)
- Program Management (program and project mgmt, business case mgmt, quality mgmt and contract mgmt)