

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA ORGANIZAÇÃO  
AMOCO DO BRASIL LTDA.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA ORGANIZAÇÃO AMOCO DO BRASIL  
LTDA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Maria Esther  
Menegasso, Dra.

Sandra Regina Fusco Fardin

Florianópolis  
2001

SANDRA REGINA FUSCO FARDIN

CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL NA ORGANIZAÇÃO AMOCO DO BRASIL LTDA.

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia da Produção no Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de dezembro de 2001

Prof Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> . Maria Ester Menegasso, Dra.  
Orientadora

---

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

---

Prof. Marcos Laffin, Ms.

---

Prof<sup>a</sup> Regina Panceri, Dra.

## DEDICATÓRIA

A Deus, pela luz que me fortaleceu nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais que, através de suas atitudes e ações, deixaram-me um legado: a honestidade, a persistência e a humildade, valores que sustentam a minha existência.

À Fernanda, minha filha, que com sua doce inocência, demonstrou compreensão em minhas constantes ausências.

Ao Nivaldo, pelo incentivo e compreensão para com a realização deste trabalho.

À minha irmã Solange, Mariana minha sobrinha e a Nilse, pelo incentivo e por terem compreendido as minhas ausências durante a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Professora Maria Ester Menegasso, pelas incansáveis orientações, prontidão em atender-me, e pela sensibilidade e sabedoria apresentadas, que geraram confiança para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Marcos Laffin, pelos ensinamentos e colaboração para o êxito deste trabalho.

Ao Prof. Salm, pela riqueza de conhecimentos em suas exposições nas aulas do Tecpar 10, que muito enriqueceram para a fase inicial da elaboração desta pesquisa.

À Diretoria da Amoco do Brasil Ltda, com menção especial ao Higino, pelo incentivo à minha participação neste curso. Aos colegas que participaram das entrevistas, fornecendo informações inestimáveis e disponibilizaram seu precioso tempo e, desta forma, colaboraram decisivamente para a viabilização desta pesquisa.

## SUMÁRIO

<b>Lista de Figuras</b> .....	vii
<b>Lista de Quadros</b> .....	viii
<b>RESUMO</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 Exposição do Assunto .....	01
1.2 Organização do Documento .....	03
1.3 Discussão do Tema e do Problema .....	04
1.4 Objetivos da Pesquisa.....	07
1.4.1 Objetivo geral.....	07
1.4.2 Objetivos específicos .....	07
1.5 Justificativa para Escolha do Tema .....	08
1.6 Limitações do Trabalho .....	09
<b>2 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL</b> .....	11
2.1 Resgate Histórico.....	11
2.2 O Treinamento e a Capacitação Profissional nas Organizações .....	15
2.3 Globalização e o Panorama Empresarial.....	21
2.4 O Treinamento e a Capacitação: do Conceito àPrática .....	22
2.5 A Andragogia.....	26
2.6 A Aprendizagem Organizacional.....	29
2.6.1 Modelos de aprendizagem .....	33
2.6.2 Atividades de aprendizagem.....	39
2.7 A Tendência – Educação Continuada.....	40
2.8 Treinamento Orientado para Resultados .....	46
2.8.1 Avaliação de treinamento .....	47
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	52
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	57
4.1 Contextualização da Realidade da Empresa Pesquisada .....	57

4.2 Apresentação e Discussão dos Dados Coletados na Empresa Amoco do Brasil Ltda.....	72
4.2.1 Visão geral sobre o sistema de treinamento e capacitação de funcionários da Amoco do Brasil Ltda.....	72
4.2.2 A perspectiva sobre os meios adotados pela Amoco do Brasil para treinar e capacitar seus funcionários .....	82
4.2.3 A inter-relação entre o Sistema de Treinamento e Capacitação e a realização dos objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda.....	87
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>93</b>
5.1 Recomendações .....	95
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>97</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
7.1 Modelo do roteiro de entrevista .....	104
7.2 Foto da organização pesquisada .....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb .....	35
Figura 2 – Organograma .....	60



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado da Pesquisa da ABRH-1999.....	20
Quadro 2 – Conceitos de Treinamento .....	23
Quadro 3 – Pedagogia e Andragogia: Pressupostos e Prática.....	26
Quadro 4 – Novas Competências Exigidas pelos Empregadores Nos Ambientes de Negócios .....	43
Quadro 5 – Doze Lições sobre como Criar uma Força de Trabalho .....	44
Quadro 6 – Mudança de Paradigma de Treinamento para Aprendizagem .....	45
Quadro 7 – Níveis de Avaliação dos Resultados de Treinamento de Kirkpatrick.....	48
Quadro 8 – Objetivos da Qualidade e Resultados Alcançados-1998.....	63
Quadro 9 – Objetivos e Resultados Alcançados-1999 .....	64
Quadro 10 – Objetivos e Resultados Alcançados-2000.....	65
Quadro 11 – Dados de Treinamento nos anos de 1998 a 2000 .....	71

## RESUMO

Esta dissertação aborda o tema a capacitação profissional na organização Amoco do Brasil Ltda. O estudo investiga as contribuições das atividades de treinamento e capacitação dos empregados da Amoco do Brasil, para a realização dos objetivos da empresa. Para tanto, elegeram-se cinco objetivos específicos. Inicialmente, foram apresentados os conceitos de treinamento, capacitação e aprendizagem organizacional. Em seguida, levantaram-se os objetivos de qualidade da empresa-alvo para o período 1998-2000. Buscou-se, também, apresentar as atividades de treinamento e capacitação dos empregados, no mesmo período, e conhecer, mediante pesquisa empírica, o entendimento, relativamente às mesmas, apresentado pelos funcionários responsáveis pelos departamentos encarregados, bem como verificar em que medida estas atividades contribuíram para a consecução dos objetivos de qualidade da empresa no período compreendido entre 1998 e 2000. Realizou-se a pesquisa empírica em uma indústria do ramo têxtil sintético, localizada em Curitiba-PR. A metodologia da pesquisa adotada foi um estudo de caso organizacional, no qual se procura estudar intensivamente a vida da organização. A análise dos resultados permitiu concluir que, de maneira geral, o sistema de treinamento e capacitação profissional desenvolvido na organização tem estreita relação com o alcance dos resultados da empresa, em fatores como aumento de produtividade e baixo índice de acidentes de trabalho, entre outros.

Palavras-chave: Capacitação Profissional; Recursos Humanos; Treinamento e Aprendizagem Organizacional.

## **ABSTRACT**

The subject of this dissertation concerns the professional qualification in the Company: Amoco Brazil Ltda. The objective is to investigate the contributions of training and qualification activities of the employees in the above mentioned enterprise, for the company purpose's accomplishment. That way, five specific objectives had been chosen. At first, the concepts of training, qualification and organizational learning had been presented. After that, the quality objectives of the company in 1998-2000. It also concern in presenting the training and qualification activities of the employees, in the same period, and to know, by an empirical research, the agreement, relatively to the same ones, presented for the employees in charge, as well in verifying if these activities had contributed for the quality objectives achievement of the company between 1998 and 2000. The empirical research was realized in a synthetic textile industry, located in Curitiba-PR. The research's methodology was an organizational case study that looks for an intensive analysis of the enterprise's life. The results allows to conclude that, in general way, the training system and the professional qualification developed in the company have an important relation in reaching objectives, once that, among others, increases the productivity and brings a low index of occupational accidents.

Key words: Professional Qualification; Human Features; Training and Organizational Learning.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

As grandes mudanças ocorridas pelo processo de globalização da economia e pela evolução tecnológica têm levado as empresas a buscar recursos estratégicos para adaptarem-se a esta nova realidade e se manterem competitivas.

Estes novos tempos são conhecidos como "Era do Conhecimento". Gradativamente, as fontes fundamentais de riqueza deixam de ser os recursos naturais e o trabalho físico, passando a ser o conhecimento e a comunicação. Estes equivalem a ativos, tais como máquinas, dinheiro, prédios, terra e estoques. Além disso, o conhecimento conta com um diferencial privilegiado: pode ser constantemente atualizado e ampliado. Não é por acaso que Romer, citado por Davenport (1998 p.14), denominou o conhecimento como "o único recurso ilimitado, o ativo que aumenta com o uso".

Um dos efeitos dessa constante atualização e aprimoramento do conhecimento reflete-se, diretamente, sobre os empregados de maneira geral, pois estes, se não atualizarem seus conhecimentos e reciclarem suas habilidades, correm sério risco de serem alijados do mercado caracterizado por rápidas e profundas mudanças. Conhecimento, para Böhme e Sterh, citados por Demo (2000, p. 69), se tornou "força produtiva imediata, rivalizando com o próprio capital". Xavier (1998), endossa esta linha de raciocínio.

Neste novo cenário de negócios, no qual as palavras de ordem das empresas são qualidade e competitividade, os processos de produção requerem informações e decisões rápidas, exigindo pessoas preparadas e em constante processo de atualização. Sem tal preparo, o trabalhador não terá possibilidade de gerar produtividade e inovação. Afinal, não possuirá o conhecimento que pode levá-lo a entender e acompanhar a velocidade das mudanças.

As organizações buscam, constantemente, recursos para manterem-se competitivas e modernas. Assim, além das inovações tecnológicas, o desenvolvimento dos trabalhadores é considerado condição *sine qua non* na geração da capacidade

inovadora das empresas. Tal ponto de vista é defendido por diversos autores como, por exemplo, Nonaka e Takeuchi (1997) e Kuenzer (2000). A capacidade de inovação, por sua vez, é um fator dinâmico e crucial para a competitividade econômica.

Algumas empresas, para proporcionar a capacidade de inovação, contam com políticas de recursos humanos que valorizam o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência da força de trabalho, em todos os níveis da atividade produtiva; desde a alta administração até o chão de fábrica. Estas organizações reconhecem a importância das pessoas para a realização de seus objetivos e sua preservação no mercado. Esta linha de pensamento é esposada por Menegasso e Salm (2001, p. 27), os quais consideram que "mais importante, contudo, é o ser humano, já que permeia o meio ambiente e o espaço interno das organizações. Ele se constitui, portanto, no elo central de qualquer processo de mudança que for gerado a partir das pressões externas sobre a organização".

O treinamento e a capacitação profissional sempre estiveram presentes nas organizações brasileiras, ao longo dos tempos. No período colonial, no qual a força de trabalho era artesanal, o treinamento era alcançado através da observação e prática. Na era industrial, por sua vez, o treinamento priorizou os modos de fazer e a disciplina. Na era atual — pós-industrial — a ênfase maior é dada à capacitação profissional, orientada para conhecimentos e habilidades cognitivas e comportamentais, que permitam ao trabalhador ter domínio da técnica e visão sobre a organização. Isto o capacita a criar soluções originais para problemas novos, os quais exigem criatividade, a partir deste domínio do conhecimento (KUENZER, 2000).

A competência não é um conceito novo, mas, segundo Kuenzer (2000), tem assumido um novo significado, particularmente, a partir do alargamento sofrido pelo conceito de formação profissional, face às novas demandas do mundo do trabalho.

Segundo Demo (1996), "por competência humana compreende-se tanto a capacidade de manejar conhecimento inovador, quanto, sobretudo, de o humanizar, no contexto da formação de um sujeito histórico, ético e criativo".

O conceito de formação profissional foi deslocado dos modos de fazer para a articulação entre conhecimentos, atitudes e comportamentos, com ênfase nas habilidades cognitivas, comunicativas e criativas. O profissional qualificado,

competente, não se limita a aprender conhecimentos e modos operacionais, mas saber, saber fazer, saber ser e saber conviver, agregando saberes cognitivos, psicomotores e socioafetivos.

Para Thurrow, citado por Menegasso e Salm (2001, p. 28), "as invenções, usualmente, precisam de uma força de trabalho bem educada para absorver a tecnologia e adquirir as habilidades necessárias para empregá-las".

O "saber ser e o saber fazer" tornou-se um pressuposto usado para buscar a elevação da qualificação geral dos trabalhadores, tanto em competências especializadas como em mais abrangentes, facilitando para que ocorra o desenvolvimento da habilidade intelectual e, conseqüentemente, se entenda como faz e porque faz.

Deve-se considerar, também, que a capacidade de adaptação e de aprender a reaprender são necessárias para os trabalhadores neste novo contexto, quando terão de ser requalificados, em vez de dispensados. A qualificação proporcionará flexibilidade para adaptar-se aos novos requisitos exigidos pelas organizações.

Apesar disso, os programas de treinamento baseados na repetição podem não ser mais adequados à realidade das empresas, surgindo a necessidade de ensinamentos baseados numa orientação pedagógica de construção do conhecimento, e com uma perspectiva de educação continuada. Tal necessidade é ressaltada por Tapscott e Caston (1995, p. 16), os quais consideram que "a noção de treinamento em conhecimentos funcionais que exigem atualização periódica é substituída pela noção de treinamento ao longo de toda a vida".

Face às reflexões apresentadas, elegeu-se, como tema para este trabalho, **a capacitação profissional**. O tema foi delimitado na organização Amoco do Brasil Ltda. que atua no segmento de fabricação de fios e tecidos de polipropileno.

## 1.2 Organização do Documento

Para alcançar os objetivos geral e específicos a que se propõe esta dissertação, seu desenvolvimento é dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, correspondente à introdução, expõe o assunto, define o problema, traça os objetivos geral e específicos, apresenta a justificativa para a escolha do tema e aponta os limites da pesquisa.

O segundo capítulo busca resgatar a história do Treinamento e da Capacitação Profissional no Brasil. Foi elaborado, objetivando entender as origens da formação profissional da mão-de-obra trabalhadora e captar os pontos positivos, bem como os questionáveis, na história da capacitação profissional no país. A seguir é discutido o treinamento e a capacitação profissional nas organizações — desde suas origens, ligadas ao início da industrialização nacional — e a influência exercida nestes, pelas abordagens mecanicista e humanista. O tópico seguinte trata dos conceitos de Treinamento, Capacitação, Educação, Conhecimentos e Aprendizagem. Em seguida, discute-se sobre treinamento, capacitação profissional e aprendizagem. Apresentam-se aspectos relacionados à aprendizagem de adultos e aprendizagem organizacional, modelos de aprendizagem e atividades de treinamento. O tópico seguinte aborda resultados alcançados por novas formas de treinamento, sendo demonstrado que a área de Recursos Humanos depara-se com o desafio de demonstrar resultados no desempenho profissional, visando tornar-se, reconhecidamente, uma área estratégica para as organizações.

O terceiro capítulo, sobre a metodologia da pesquisa, identifica, delimita e justifica os procedimentos e técnicas utilizadas para a realização deste trabalho e, principalmente, para a efetividade dos objetivos propostos.

No capítulo quatro apresentam-se os resultados da pesquisa de campo, contextualiza-se a organização pesquisada e se faz a descrição e análise das informações coletadas na pesquisa empírica.

Finaliza-se com recomendação para estudos posteriores, relacionam-se as referências bibliográficas que subsidiaram este trabalho.

### 1.3 Discussão do Tema e do Problema

No Brasil, as mudanças nos cenários político, econômico e social, têm se apresentado cada vez mais freqüentes e com maior intensidade. Como parte deste cenário mutável, encontram-se as transformações nas regras do jogo dos mercados internacional e nacional, representadas, entre outras coisas, pelo fim das reservas de mercado, pela ação dos movimentos sindicais — questionando condições e relações de trabalho —, pelos movimentos ecológicos — reivindicando a implantação de novas formas de interação entre indústrias e meio-ambiente — e pelas novas tecnologias e arranjos organizacionais.

As empresas, neste cenário, têm, por sua vez, introduzido novas mudanças em sua filosofia empresarial, como forma de buscar a sobrevivência e o sucesso. Estes estão atrelados à satisfação dos desejos do cliente e à oferta, por parte da empresa, dos produtos e serviços diferenciados que a mesma puder oferecer.

Dentro do contexto descrito acima, Gassalla (1996) recomenda à empresa consciente, que esta procure antecipar-se às mudanças e ser proativa, uma vez que, cada vez mais, pode ser danoso adotar uma atitude e/ou comportamento reativo.

As reações das empresas têm sido variadas. Algumas se antecipam às mudanças, outras reagem e outras se fecham. Com relação às empresas que se antecipam, Schein, citado por Fleury (1998, p. 24), diz serem estas aquelas que desenvolveram uma cultura mais favorável à mudança, apresentando, entre outras, as seguintes características: a) consideram a atividade humana provocativa, orientada em direção à resolução de problemas; b) consideram a cooperação possível e sugerem orientação em direção ao futuro próximo; c) consideram o ambiente como administrável e controlável, no qual o pensamento integrado prevalece ao segmentado, existindo a presença de agentes inovadores em posições de comando, reforçando a capacidade de inovação da organização.

Para Carneiro (1994, p. 115), a gestão de pessoas e, por decorrência, os setores de Treinamento e Desenvolvimento, deve ter uma preocupação eminentemente estratégica. Tais setores da empresa devem ter os olhos voltados,



predominantemente, para o futuro, visualizando o próximo "porto de chegada" da organização e contribuindo para desenhar a rota para alcançar esse "porto".

Inúmeras organizações empresariais, através da estrutura de Centros de Treinamento e Desenvolvimento, realizam, convencionalmente, cursos e seminários, visando preparar o trabalhador para acompanhar as inovações ou aperfeiçoar o seu "fazer". Observa-se, na sociedade como um todo, um acelerado processo de mudanças, de toda ordem, com o conhecimento tornando-se, cada vez mais, algo provisório, podendo tornar-se superado rapidamente, no espaço de uns poucos anos ou mesmo meses. Como decorrência natural deste panorama mundial, o indivíduo que não aprender a se atualizar continuamente está sujeito a perder o seu emprego, ou ao anacronismo, à eterna defasagem de seus conhecimentos (DUARTE, 2000).

Percebe-se, contudo, que a administração de pessoas nas organizações em geral, em nosso país, tende, muitas vezes, ao descaso. Muitos empresários ainda não despertaram para a necessidade de implementar mudanças profundas na forma de administrar pessoas. De acordo com Carvalho, apud Ferretti et al. (1998), a força de trabalho ocupada na indústria brasileira encontra-se polarizada entre uma grande massa de trabalhadores semi-qualificados (ou sem qualificação) e uma parcela bem menor, composta por trabalhadores qualificados, técnicos de nível médio e superior e pessoal de direção. Segundo o autor, a metade dos trabalhadores empregados na indústria (setor formal) não conta com nada mais do que os quatro anos iniciais de escola. Embora haja significativas exceções setoriais, o trabalho barato e com pouca qualificação continua sendo a base que sustenta a maior parcela das atividades do setor secundário no país. Esta constatação demonstra uma dissonância cognitiva, pois, ao mesmo tempo em que o empresário anseia por uma organização eficaz, deixa de investir em questões estratégicas, como treinamento e capacitação, fundamentais para a própria permanência do trabalhador e da empresa no mercado.

Segundo Fleury (1998), em um projeto realizado entre 20 empresas industriais, sobre difusão de métodos de qualidade e seus impactos sobre recursos humanos, verificou-se que as empresas mais consolidadas tinham um denominador comum: o grau de maturidade das mudanças introduzidas nos sistemas de produção e gestão. Estas empresas introduziram seus processos de mudança há uma década,

percorrendo caminhos e encontrando soluções para seus impasses. Em termos de mudanças organizacionais, reduziram níveis hierárquicos, procuraram estabilizar o quadro de pessoal, e investiram, significativamente, em treinamento.

Oliveira (1999) salienta que, diante de um mercado competitivo, o diferencial da organização empresarial bem sucedida é a forma como esta orienta e desenvolve seu pessoal.

Malvezzi, citada por Boog et al (1994), acrescenta que treinamento e capacitação profissional, sempre foi um problema crucial da gestão empresarial, a qual, no momento atual, busca, cada vez mais, a competência de seus empregados na obtenção de resultados, na luta pela competitividade e sobrevivência da instituição.

Frente a este contexto, procurar-se-á responder a seguinte pergunta: **Quais foram as contribuições das atividades de treinamento e capacitação dos empregados da Amoco do Brasil, para a realização dos objetivos da empresa, no período entre 1998 e 2000?**

## 1.4 Objetivos da Pesquisa

### 1.4.1 Objetivo geral

— Verificar a relação entre as atividades de treinamento e capacitação dos empregados da Amoco do Brasil e os objetivos da empresa no período entre 1998 e 2000, frente ao mercado globalizado.

### 1.4.2 Objetivos específicos

— Apresentar os conceitos de treinamento, capacitação e aprendizagem organizacional, resgatando esses conceitos da literatura, com vistas a compor parte da base teórica desta dissertação,

- Levantar os objetivos da qualidade, apresentados pela empresa Amoco do Brasil, no período 1998 -2000;
- Apresentar as atividades de treinamento e capacitação dos empregados da Amoco do Brasil, no período citado;
- Estabelecer o entendimento dos empregados responsáveis pelas atividades de treinamento e capacitação.
- Analisar a contribuição das atividades de treinamento e capacitação para a consecução dos objetivos da empresa selecionada, em relação ao tema da qualidade, durante o período de 1998 a 2000.

## 1.5 Justificativa para Escolha do Tema

Vergara (1999), Senge (1990), e Geus (1999), opinam que a velocidade das mudanças em curso na sociedade, a ênfase cada vez maior no conhecimento científico e técnico, e a rápida difusão das informações são motivos válidos para considerar que a força trabalhadora qualificada constitui-se uma estratégia fundamental para as organizações, na busca da inovação, da competitividade e adaptabilidade às mudanças.

Logo, analisar a questão da gestão de pessoas é um tema da maior importância, porque, na visão de Vergara (op. cit., p. 9), "as empresas nada serão, se não houver pessoas a definir-lhe a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, realizar esforços de *marketing*, administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção e tantas outras ações e decisões."

As organizações, de acordo com Katz e Kahn (1974, p. 145), são invenções sociais, logo, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e a complexidade das questões que envolvem o contexto organizacional.

Capacitação profissional, conhecimento, aprendizagem individual e organizacional, têm sido tema de constantes pesquisas no contexto das práticas organizacionais contemporâneas, e tornou-se amplamente reconhecida na última década, pois, segundo levantamento de Crossan e Guatto, citados por Smith; Burgoyne e Araújo (2001), há muitas contribuições acadêmicas na área, como atesta o grande número de publicações sobre o tema, publicadas em 1993. Este número supera o total de publicações semelhantes na década de 80.

Uma vez que se nota a quase inexistência de estudos que resgatem as contribuições das atividades de treinamento e capacitação, visando à realização dos objetivos de qualidade, buscados pelas empresas como forma de fazer frente às mudanças, ao aumento da competitividade e à globalização do mercado, esta dissertação busca contribuir para um maior aprofundamento de tais estudos.

Considera-se ainda, que a pesquisa bibliográfica poderá fornecer subsídios aos gestores, em relação ao tema desafiador da capacitação e do desenvolvimento da competência humana.

As proporções do desafio podem ser avaliadas pelas palavras de Bertoni, citado por Boog et al. (1994, p. 585), o qual considera que "há muito tempo que as áreas de treinamento e desenvolvimento buscam técnicas e exercícios de transmitir padrões de comportamento, entretanto, esta busca, além de não ter produzido resultados positivos, causou a cristalização de paradigmas nos treinados, como resistência às mudanças" afirmando, ainda, que técnicas advindas de tecnologias que empobrecem o ser humano oferecem resultados pobres. Boog et al. (1980) afirmavam que, em sua época, o treinamento e o desenvolvimento das pessoas não constituíam preocupação prioritária nas empresas. O que domina o pensamento, da maioria das empresas, são as preocupações com pesquisas de novos produtos, mercados e problemas de crédito e financiamento.

A importância deste estudo reside, também, no fato de apresentar uma sistematização da contribuição de diversos autores da comunidade científica sobre o tema da capacitação e aprendizagem organizacional. A relevância deste trabalho não se restringe à mera contribuição para o progresso da ciência, mas apresenta, também, benefícios para a coletividade, ao verificar os investimentos realizados pela organização selecionada (Amoco do Brasil), na qualificação da força trabalhadora e na consecução de objetivos estabelecidos como estratégia para fazer frente à globalização do mercado.

## 1.6 Limitações do Trabalho

É oportuno ressaltar que esta dissertação enfrenta certas limitações, como, por exemplo, o fato do estudo de caso na empresa-alvo não permitir a generalização dos resultados obtidos — válidos apenas para a empresa em questão — para outras organizações do setor.

Outro fato refere-se que o estudo constituiu-se de um "recorte" em dado momento das atividades da empresa-alvo, o que representa outro motivo a impedir a generalização dos resultados para outras corporações.

Há que se considerar a presença, no instrumento de coleta de dados, do fator humano, pois a pesquisadora, apesar dos cuidados tomados durante o transcorrer das entrevistas, pode ter, eventualmente, influenciado as respostas dos entrevistados ou não ter criado um clima propício de confiança mútua, que fizesse com que os questionados pudessem expressar, fidedignamente, suas reais opiniões.

A análise e a interpretação dos dados representam, em parte, outro fator limitante, uma vez que, neste processo, atua a própria visão de mundo, o paradigma da pesquisadora, apesar de esta ter buscado manter um certo distanciamento e imparcialidade. Naturalmente, não é possível acreditar na existência da neutralidade científica em qualquer pesquisador. Contudo, espera-se que tal interferência, inconsciente ou não, tenha se restringido a um grau mínimo, não afetando, significativamente, a interpretação final dos resultados da pesquisa.

## 2. TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

### 2.1 Resgate Histórico

A história da educação no Brasil, segundo Paiva (2000), inicia-se com a atuação dos padres jesuítas, no período entre 1549 a 1759. Estes catequizavam os índios e filhos de colonos, buscando inculcar-lhes os valores morais e espirituais da civilização ocidental cristã. De 1760 a 1808, instituiu-se o ensino secundário, ministrado através de aulas avulsas de latim, grego e filosofia. Segundo o autor, o ensino primário, no período de 1808 a 1821, continuou tendo a função de instrumentalização técnica (ler e escrever), adquirindo maior importância à medida que crescia a demanda pelo ensino secundário.

A formação da mão-de-obra apresentou um componente decisivo no período colonial, com a introdução da mão-de-obra escrava nas ocupações que exigiam força física, face ao desinteresse dos indivíduos livres na realização destas atividades. Estas pessoas consideravam que tais tarefas representavam uma afronta à sua própria posição na sociedade. Segundo Santos (2000, p. 205), "desta forma, o preconceito influenciou decisivamente a formação de nossa força de trabalho, a partir do momento em que passou a classificar os ofícios segundo o critério que se fundamentava na relação entre trabalho escravo e atividades inerentes aos homens livres".

Esta condição discriminatória foi mantida nas primeiras instituições criadas para capacitar o trabalhador, como é o caso das Corporações de Ofícios, instituídas em pleno período colonial. Estas instituições possuíam rigorosas normas de funcionamento, que contavam, inclusive, com o apoio das Câmaras Municipais para dificultar ao máximo, ou até mesmo impedir, como era o caso de algumas delas, o ingresso de escravos e mulatos (SANTOS, 2000).

Outro marco no ensino fundamental ocorreu entre 1826 e 1827, quando foi apresentado um projeto de Lei sobre a Instrução Pública no Império do Brasil, que visava organizar o ensino público em todo o país, estendendo-o a toda a população (SANTOS, 2000).

Embora anteriormente já existissem algumas experiências privadas, a formação profissional como responsabilidade do Estado inicia-se, no Brasil, em 1909, com a criação de 19 escolas de artes e ofícios nos diferentes estados. Essa rede de escolas compreendia a admissão de alunos com idade entre 10 e 13 anos, devendo ser dada preferência aos mais desfavorecidos (SANTOS, 2000).

Tais escolas, segundo Kuenzer (op. cit., p. 27), "antes de pretender atender às demandas de um desenvolvimento industrial praticamente inexistente, obedeciam a uma finalidade moral de repressão: educar pelo trabalho, os órfãos, pobres e desvalidos da sorte, retirando-os da rua". A autora considera que a primeira aparição da formação profissional, no papel de política pública, é feita com base na perspectiva moralizadora da formação do caráter pelo trabalho.

A partir desta época, foram sendo desenvolvidas alternativas para a formação dos trabalhadores — como os cursos primário e ginásial profissionalizante — voltadas para o trabalho, enquanto que, para as elites, havia outra trajetória, com o ensino primário sendo seguido pelo secundário e propedêutico, posteriormente completado pelo superior, dividindo-se este em ramos profissionais.

Voltado somente para o ensino industrial, é criado, em 1942, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, em convênio com o setor industrial, para conceder uma formação mínima, rápida e prática ao operariado, extensiva a todo o país (KUENZER, 2000). Essa rede de ensino industrial oferecia cursos de curta duração com o objetivo de promover a preparação de aprendizes e menores, a serem inseridos nas indústrias, e cursos de formação continuada para trabalhadores.

Em paralelo, foi estruturado o sistema oficial de ensino industrial, sob a Coordenação do Ministério da Educação e Saúde. A partir da Lei Orgânica do Ensino Industrial (30/01/1942), esse ramo de ensino dividiu-se em dois ciclos (SANTOS, 2000). O primeiro chamado de fundamental, era ministrado em três a quatro anos. O ciclo básico, por sua vez, compreendia dois cursos: o de mestría, em torno de dois anos de duração, e o de formação de técnicos industriais, com duração entre três e quatro anos. Este modelo oferecia um ponto negativo, pois os alunos formados nos cursos técnicos só poderiam inscrever-se para exames vestibulares dos cursos que se



relacionassem diretamente com os estudos realizados no segundo grau (SANTOS, 2000).

De acordo com Santos (2000), em 20 de dezembro de 1961, a Lei de Diretrizes e Bases estabelece a articulação completa entre os ensinos secundário e profissional, permitindo, com isso, o ingresso, em qualquer curso de ensino superior, a qualquer aluno que tivesse concluído o ramo secundário ou o profissional. Já em 1971, foram desativadas as escolas industriais de primeiro ciclo, e criadas as Escolas Técnicas Federais, que passaram a ter grande prestígio perante a classe de empresários.

De acordo com (KUENZER, 2000) e (SANTOS, 2000), o ensino profissional, desde o período imperial, havia sido marginalizado em relação ao secundário. O primeiro visava formar indivíduos para o trabalho manual, ao passo que o segundo era dirigido aos que ocupariam funções de dirigentes.

A década de 80 inaugurou a transição democrática e surgiram novos questionamentos sobre os rumos da educação formal e da educação profissional no país. Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, de número 9.394, apresenta em seu conteúdo, segundo Santos (2000), um modelo de ensino médio que passa a constituir a etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, tendo, como uma das finalidades, o aprofundamento do ensino fundamental, possibilitando, aos que concluírem o curso, o ingresso no ensino superior.

O Decreto número 2.208, de 17/04/1997, regulamenta a educação profissional — que era tratada de forma generalista —, passando, esse ramo de ensino, a se integrar às diferentes formas de educação e trabalho, à ciência e à tecnologia, com o objetivo de atender ao aluno matriculado ou egresso do ensino básico, médio ou do nível superior, e trabalhadores em geral (SANTOS, 2000).

Assim, a estrutura da educação profissional, a partir de então, passa a ser constituída pelos seguintes níveis: básico, que se destina à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independentemente da escolaridade prévia; técnico, destinado a proporcionar habilitação profissional a aluno egressos do ensino médio; e tecnológico, que corresponde aos cursos de nível superior da área tecnológica, destinado aos alunos oriundos do ensino médio e técnico.

Realizando um balanço sobre as iniciativas adotadas para combater o analfabetismo e seus resultados, verifica-se que o percentual de analfabetos no Brasil era de 13,7%, em 1996, de 13,5%, em 1997, 12,9%, em 1998, e 12,3%, em 1999 (IBGE — Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio — 1999). Observa-se uma evolução do sistema educacional, centrado na diminuição do percentual de analfabetos, na obrigatoriedade e gratuidade do ensino fundamental, na formação profissional no âmbito do ensino médio — com perspectiva na melhoria da qualidade de ensino —, mas que são insuficientes para conceder à mão-de-obra nacional o nível educacional atingido em outros países. Isto ocorre mesmo quando estes países apresentam condição econômica inferior, como é o caso de Argentina e Paraguai, entre outros, mas que contam com uma força de trabalho que apresenta um nível de escolaridade completa, variando entre 6 e 8 anos (MEHEDFF, 2001).

Este mesmo autor considera que "estamos diante da dura realidade de que a escolaridade média dos cerca de 70 milhões de brasileiros que compõem a população economicamente ativa do país – PEA, é de 3,5 anos em média, com 20% de analfabetos declarados ou funcionais". Logo, as empresas que investem em educação descobriram que, através deste meio, é possível a melhoria da produtividade e competitividade, em virtude do funcionário ter suas atividades mais enriquecidas com tarefas mais complexas. "As novas exigências de capacidade de abstração, raciocínio crítico e presteza de intervenção, são de tal ordem, que o grau e a qualidade de escolaridade formal terminam por ter impacto direto sobre a produtividade do trabalho" (CARVALHO, 1998, p.105). De acordo, com este autor economias industriais mais avançadas entenderam que investimentos em educação de primeiro e segundo graus era um requisito fundamental para acelerar a adaptação e a absorção de tecnologia.

Desta forma, quando o Estado não cumpre com sua parte e as empresas se vêem às voltas com o desafio da globalização e do aumento de produtividade, forma-se um impasse: ou estas assumem o encargo da educação e do desenvolvimento de seus colaboradores, ou correm o sério risco de perder espaço no setor em que atuam.

## 2.2 O Treinamento e a Capacitação Profissional nas Organizações

Para Malvezzi (1994), o trabalho especializado (a partir de 1880) fez o empresariado dar maior atenção à habilitação profissional. A abordagem de treinamento era racional e garantia a diminuição de erros, a atualização dos trabalhadores, para executarem tarefas diferenciadas, condições importantes para o crescimento e as mudanças sofridas pelas empresas.

Cherns, citado por Malvezzi (1994), considera que a inabilitação dos trabalhadores para operar no sistema de fábrica configurou-se, já no século XVIII, como um obstáculo incontestável à eficácia.

Na época, as organizações tinham os recursos de capital, técnica e gerência bastante limitados. A estrutura era dividida em direção e execução, tendo, na direção, o próprio dono, fundador ou herdeiro, que mantinha o mesmo estilo de gestão, uma vez que este estava dando certo. A execução ficava a cargo dos empregados, que respeitavam uma hierarquia baseada no grau de responsabilidade e, nunca pelo poder de decisão ou de autoridade direta, na gestão dos negócios da organização. A metodologia de treinamento era o treinamento operativo — tendo, como instrutor, um trabalhador qualificado ou o próprio supervisor — e o ensino demonstrativo, no qual a programação não era organizada e a duração dependia do desempenho do treinando. Nesta fase, também ocorreu o início de algum treinamento administrativo (BONFIM, 1995).

Para alguns economistas, a educação era totalmente dispensável para os trabalhadores. Alguns economistas e políticos mais perspicazes, contudo, percebiam a importância da instrução escolar, pois consideravam que esta estava ligada a uma tendência modernizadora, de sociedades mais avançadas. Adam Smith, citado por Saviani (1998), afirmava que a instrução para os trabalhadores era importante, pois à medida que estes dispusessem de educação básica, tornar-se-iam mais aptos para viver em sociedade e inserir-se no processo produtivo. Além disso, apresentavam-se mais flexíveis, com pensamentos mais ágeis e mais adequados às necessidades da vida moderna.

Entretanto, a frase "instrução para os trabalhadores, porém em doses homeopáticas", atribuída a Smith, evidencia o interesse em conceder somente o

mínimo de instrução necessária para que o trabalhador realize o trabalho. Saviani (1998, p.161) afirma que "na essência do capitalismo, o trabalhador não pode ter meio de produção, não pode deter o saber, mas, sem o saber ele também não pode produzir, porque para transformar a matéria precisa dominar algum tipo de saber". Com base nas idéias de Saviani sobre a educação para o trabalho, é possível entender que a forma de gerenciamento vigente na era industrial concedia um "saber" controlado, o qual permitia a execução do trabalho sem, contudo, representar uma ameaça aos proprietários. Era concebido um saber, mas não completo, sobre o processo, o domínio completo ficava nas mãos e cabeça dos dirigentes. Afinal, segundo Bacon, citado por Saviani (op. cit., p. 160), "saber é poder".

O sistema de treinamento, na concepção da administração científica, apresentava-se calcado no ensinar os procedimentos aos funcionários e adestrá-los nas habilidades que a tarefa exigia. Este meio garantia a competência requerida, mas excluía o trabalhador do amplo domínio da atividade, por fazer etapas padronizadas do processo de produção.

De acordo com Malvezzi (1994), em 1930, o treinamento ganha um novo status como atividade administrativa, e passa a fazer parte da estratégia empresarial. Tal status requer informações científicas sobre habilitação e aprendizagem profissional, e muitos experimentos e teorias resultaram destes esforços, como podem ser constatados em propostas como o *Training Within Industry – TWI* e Pesquisa-Ação.

As atividades de capacitação, nesta fase, exigem informações científicas mais seguras sobre condições de desempenho profissional. A Psicologia, através da Psicometria, cria instrumentos para aferição científica das condições apresentadas pelos trabalhadores. O foco de avaliação da Psicometria centra-se nos traços motores, cognitivos e de personalidade, aspectos que visam garantir o controle das competências, tendo em vista o alcance de um bom desempenho na execução das tarefas. A defasagem detectada pelos instrumentos da Psicometria, entre o perfil padrão — conjunto de requisitos exigidos de um indivíduo para a realização de uma tarefa — e aquele apresentado pelo indivíduo, indicava a necessidade de treinamento (MALVEZZI, 1994).

O treinamento, na administração científica, era um instrumento de desenvolvimento de condições individuais para obtenção do sucesso na realização da tarefa; tinha como missão precípua manter as condições pessoais dos trabalhadores válidas e atuantes, uma vez que as tarefas eram definidas.

Em virtude disso, segundo Malvezzi (op. cit., p. 23), "as habilidades motoras predominaram no cenário de chão de fábrica e as habilidades cognitivas predominaram no cenário da gerência e dos escritórios".

O modelo burocrático das organizações, adotado a partir de 1940, direciona o foco da administração de pessoas e do treinamento. Dentro do modelo da burocracia, o homem é considerado um recurso, um meio de produção, no qual a criatividade e as idéias, além de não serem estimuladas, não são consideradas adequadas ao sistema. Com a burocracia, segundo Lodi (citado por BONFIM, 1995), ocorre: "a impessoalidade nos relacionamentos interpessoais; a internalização das diretrizes; e o maior uso da categorização no processo decisório". Bennis (1976, p. 17) compartilha esta opinião.

Os estudos de Hawthorne, nas décadas de 20 e 30, demonstram que o trabalhador é um membro de grupo, e que seu desempenho não é apenas um produto de suas capacidades físicas, mas está claramente correlacionado à sua capacidade social, e que ele não reage como indivíduo, mas como membro de grupo, além do que, seu desempenho no trabalho decorre do indivíduo como um todo, e não de suas habilidades motoras e mentais. Hampton (1993, p. 17), considera que "o imortal e persistente desejo de associação comprometerá seriamente o desenvolvimento de uma sociedade em sua capacidade de adaptação, se não for idealizado oportunamente um sistema tal que facilite e permita aos indivíduos de um grupo se integrarem em outro". Embora reconhecendo, em parte, a importância da influência dos aspectos psicológicos e sociais no processo produtivo, o modelo do homem apregoado pelos humanistas era o modelo reagente aos valores e determinações de seu contexto. Assim, a ação de treinamento nesta época, visava o ajustamento do trabalhador ao seu ambiente de trabalho, para o fazer, para dar conta da produção, e não o seu crescimento como indivíduo.

De acordo com Bennis (1976), as organizações precisam renovar-se para enfrentar as transformações aceleradas, já que a burocracia não atende ao novo contexto, e só prospera em condições de competição, segurança, e previsibilidade.

Para Argyris (citado por MALVEZZI, 1994, p.18), a competitividade e a rapidez da evolução tecnológica, na década de 70, levou a eficiência dos negócios a depender mais da contínua atualização e aprendizagem, do que da autoridade gerencial. Alguns fatores, segundo Malvezzi (op. cit., p. 18), sinalizam esta necessidade de atualização e desenvolvimento do trabalhador: "1) a maior reivindicação dos trabalhadores nos processos decisórios; 2) o falido controle entre a estrutura formal das tarefas e as tarefas realmente praticadas; e 3) a fragilidade do controle externo sobre tarefas e pessoas começou a ser insuficiente, para garantir a eficiência".

Visando fazer frente a estas pressões, as empresas foram adequando-se, empregando, para isso, uma política de inovação que pode ser resumida em quatro elementos básicos: a competência, a tecnologia, a parceria e a flexibilidade.

Considerando que, se treinamento e capacitação elevam o desempenho profissional dos funcionários e geram a competência na organização, então a busca do entendimento e a identificação de necessidades de treinamento levam, conseqüentemente, à realização de treinamentos que visam contribuir na busca dos resultados desejados pela organização. Por isso, passa a ser relevante avaliar e pesquisar a correlação entre treinamento e desempenho funcional.

A literatura especializada revela a influência das inovações para a questão da capacitação profissional. Constatase uma reorientação em busca de atuações de resultados e, conseqüentemente, a exigência de um trabalhador com uma postura autogerenciável, constituída de compromisso, criatividade e competência. Em conseqüência deste novo perfil do trabalhador também há a necessidade de uma maior preparação da força trabalhadora, e a adequação de novas formas de organização e produção.

Desta forma, a capacitação deixa de ser investimento aplicado apenas no *know how* – capacitar para fazer, e passa a ser investimento também no *know why* – capacitar para pensar, fazer autocrítica e agir. Com esta última abordagem, o treinamento amplia a atuação, a participação consciente no processo e, também, a

empregabilidade do trabalhador, distanciando-o do estereótipo de mero seguidor de manuais.

### **As características que conduzem a organização para a autonomia funcional, crescimento e desenvolvimento são:**

Habilidade de aprender através da experiência, de codificar e de armazenar o conhecimento. Habilidade de “aprender a aprender”, aperfeiçoar metodologias para o melhoramento do processo de conhecimento. Habilidade de adquirir e utilizar informações para as próprias atuações, de desenvolver um processo de auto-análise. Habilidade de governar o seu próprio destino. (BENNIS, op. cit., p. 191)

Observa-se, ao analisar as características acima, que, ao ajudar o trabalhador a construir o seu projeto profissional, pela aquisição de habilidades, conhecimentos e uma postura de aprender continuamente, auxilia-se a própria instituição, pois ocorre, diretamente, o crescimento e desenvolvimento desta.

Focalizando como têm sido praticados a capacitação e o treinamento nas organizações brasileiras, verifica-se que, segundo uma pesquisa da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH —1999), a partir da década de 70, o treinamento e o desenvolvimento passaram a ser mais requisitados, devido à necessidade de formação de mão-de-obra para suprir a forte demanda de pessoal especializado, resultante do segundo grande desenvolvimento empresarial. Em seguida (1972), houve a necessidade de capacitar o corpo gerencial, em virtude de muitos desses profissionais serem oriundos da área técnica e terem sido promovidos a chefes e gerentes. Com a expansão empresarial, em 1990, a globalização da economia e o aumento da competitividade levaram as organizações a trabalharem com o desenvolvimento de "times" e, atualmente, em função da rápida evolução da tecnologia e dos conhecimentos necessários para fazer frente a globalização, a tendência é o investimento, por parte das organizações, em aprendizagem.

Em outro estudo da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-Nacional), também de 1999, permite verificar, no quadro 1, as práticas de treinamento de pessoal, envolvendo 269 empresas de pequeno, médio e grande porte, instaladas em 16 estados brasileiros.

#### **Quadro 1 - Resultado da Pesquisa da ABRH-1999**

**Políticas e Orçamentos:** dentre as empresas pesquisadas, 7% não adotam políticas de Treinamento e Desenvolvimento. Quanto ao orçamento destinado para os Programas de Treinamento e Desenvolvimento, este é considerado normal e satisfatório em 35%, e normal e suficiente para 25% das organizações.

**Estrutura para T & D:** pouco mais de um terço das empresas atuam com setor específico e, em outro grupo, um terço atua com equipe multifuncional. Enquanto isso, 10% das empresas contam com assessor ou especialistas.

**Recursos para programas e treinamento:** em atividades como, levantamento de necessidades de treinamento, elaboração dos programas, administração de talentos e programa *trainee*, o maior percentual de empresas utiliza recursos próprios. Programas de alfabetização e de treinamento em língua estrangeira contam, em maior proporção, com recursos de terceiros.

**Programas de treinamento para executivos:** 46% das empresas desenvolvem algum programa específico para executivos, destacando-se, por exemplo, o programa especial de treinamento gerencial, composto de diversos módulos, adotado por 23% das empresas pesquisadas.

**Meios e recursos para identificar necessidades de treinamento:** destacam-se: o perfil do cargo, adotado por 36% das 269 empresas, entrevistas (35%), diagnósticos eventuais (33%), e questionários (indicados por 32% das empresas).

**Programas de Avaliação e Treinamento:** em 32% das empresas é feita a avaliação de resultados de performance, seguindo-se entrevistas de acompanhamento em 31% das empresas.

**Avaliação de Resultados de treinamento:** os treinamentos mais bem sucedidos são o técnico e o operacional, em 39% e 37% das empresas, respectivamente. O menos satisfatório é o programa de *trainees*, embora seja utilizado por menor número de empresas.

**Ênfase no treinamento e desenvolvimento x número de empregados:** mais da metade das empresas com até 250 funcionários atua de forma eventual ou restrita em treinamento e desenvolvimento. As classificadas na faixa de 2.500 a 5.000 empregados atuam, em geral, de forma ampla.

**Ênfase no treinamento e desenvolvimento x tipo de empresa:** as multinacionais (92%) investem de forma ampla em Treinamento e Desenvolvimento, enquanto que a maioria das empresas nacionais familiares dá ênfase eventual ou restrita ao assunto.

**Facilitadores de Treinamento e Desenvolvimento e de Educação:** a maior ênfase no facilitador é uma evidência clara das necessidades de treinamento e desenvolvimento, alternativa assinalada por duas de cada três empresas. O fator seguinte é a constante evolução tecnológica, apontada por 52% das empresas.

**Dificultadores nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento:** a insuficiência de verbas consta em primeiro lugar para 35% das organizações. E, em segundo, empresa em situação difícil ou passando por mudanças, para 28% das pesquisadas.

Fonte: Associação Brasileira de Recursos Humanos –1999. Pesquisa, Evolução, Práticas e Retrato Atual de Recursos Humanos no Brasil. Adaptado.

No quadro 1, pode-se verificar aspectos relacionados à prática de treinamento e capacitação, em um grupo de organizações em nosso país. É possível inferir que há credibilidade nos resultados de treinamento e capacitação nas empresas, pois 93% destas adotam políticas para capacitar sua força de trabalho. Outra evidência disso encontra-se nas informações quanto aos meios utilizados para realizar o levantamento de necessidades de treinamento e a avaliação dos resultados de treinamento. O que



evidencia que há um momento empregado para se refletir, planejar e avaliar o desenvolvimento das pessoas da organização. A fragilidade de treinamento como estratégia é verificada no percentual de 35% das empresas pesquisadas, as quais apresentam insuficiência de verbas destinadas a treinamento.

## 2.3 Globalização e o Panorama Empresarial

As economias estão passando por transformações rápidas e intensas influenciadas, sobretudo, por duas grandes forças. Uma delas é a globalização definida por Sandroni (1999, p. 265), como "termo que designa o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes", o que gera um crescimento explosivo do comércio global e da competição internacional. A outra força é a mudança tecnológica, com avanços notáveis na disponibilidade de informações e na velocidade das comunicações.

Segundo Gasalla (1996, p. 28), estamos "imersos em um todo complexo, interconectado [...] na qual vamos depender uns dos outros cada vez mais". Com as mudanças ocorrendo em escala rápida e interminável, empresas de grande sucesso no mercado morrem e novas aparecem. Este contexto gera, segundo Kotler (1998, p. 13), um ambiente de competição, no qual "a empresa opera em um mercado Darwiniano onde os princípios de seleção natural levam à sobrevivência das mais capacitadas [...] o sucesso de mercado é conquistado pelas empresas mais ajustadas aos imperativos ambientais atuais – aquelas que podem entregar o que as pessoas estão dispostas a comprar – bens e serviços".

O processo de globalização obriga, de certa forma, as empresas a, independentemente de seu porte e faturamento, se reorganizarem e se reposicionarem no mercado, como forma de viabilizar a continuidade do seu negócio no futuro. O reposicionamento é consequência da queda que vem ocorrendo nas reservas de mercado, permitindo às empresas visualizarem um mundo sem fronteiras para a colocação de seus produtos e serviços.

As organizações, diante das transformações, estabelecem metas, tentam realizá-las e, para tanto, esperam dos líderes e funcionários que as compõem, um comportamento empreendedor na busca do desenvolvimento.

Há empresas que estão mudando de forma consistente. São empresas que estão mobilizando suas energias, fazendo imergir a criatividade e a iniciativa de seus funcionários, e criando uma cultura comum, disposta a aceitar as mudanças, através de um novo conceito de treinamento e desenvolvimento. Desta maneira, tais empresas têm conseguido unir esforços educacionais à sua estratégia e visão global.

## 2.4 O Treinamento e a Capacitação: do Conceito à Prática

No contexto atual, é possível observar, nas organizações, os impactos da administração emergente, influenciando, também, as práticas de treinamento que, fundamentalmente, repousam sobre dois pilares: a organização e o indivíduo.

Hoje, a abordagem de capacitação e treinamento encontra-se distanciada do treinar apenas para o fazer. O treinamento atual deve atender outra demanda, qual seja, levar o trabalhador a refletir, saber, saber fazer e aprender a aprender. Estas condições permitem uma maior participação do trabalhador, por fornecer um meio de ampliar a visão deste, reconstruir seus quadros mentais e sua história. Com esta abordagem, segundo Freire (1996) e Nonaka e Takeuchi (1997) a empresa terá sua força de trabalho como uma vantagem competitiva. Não há porque desvincular o treinamento da educação, pois este pode ser considerado uma vertente do processo educacional. Segundo Macian (1987, p. 3), "temos encontrado, freqüentemente, posições muito extremadas, de ambos os lados; educadores subestimando profissionais de treinamento e estes se esforçando para garantir a identidade de seu trabalho, 'vacinando-se' contra os males da educação institucionalizada, da individualização do ensino e da diretividade da educação". A não existência de consenso sobre o conceito de treinamento pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 - Conceitos de treinamento

Autor	Data	Conceito
-------	------	----------

Oatley in Hamblin	1977	Treinamento é qualquer atividade que procura, deliberadamente, melhorar a habilidade de uma pessoa no desempenho de uma tarefa (p.19).
Hesseling In Hamblin	1978	Treinamento é uma seqüência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado (p.18)
Hamblin	1978	Treinamento abrange qualquer tipo de experiência destinada a facilitar um ensino que será útil no desempenho de um cargo atual ou futuro (p.15).
Ferreira	1979	Treinamento dentro de uma empresa poderá objetivar tanto a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar como desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa ( p.219).
Toledo	1986	Treinamento na empresa é ação de formação e capacitação de mão-de-obra, desenvolvida pela própria organização com vistas a suprir suas necessidades. ( p.88)
Macian	1987	Treinamento é, assim, uma forma de educação. Sua característica essencial consiste em educar para o trabalho ( p.9).
Leite	1994	O treinamento é parente próximo do embrutecimento, do adestramento. O desenvolvimento aparece como o instrumento privilegiado de ação da administração de Recursos Humanos. Em razão da possibilidade que encerra de efetivo exercício dos valores mais elevados do homem e isso, como é evidente, sem prejuízo muito ao contrário, dos interesses de produção sticto sensu das empresas.

Fonte: BONFIM, David. Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro: Qualimark, 1995. p. 01–87.

Uma análise dos dados do Quadro 2 constata que, devido às diferentes ideologias e concepções, torna-se muito difícil ter um entendimento quanto à questão do treinamento.

Para fins deste estudo, foi considerado treinamento como "meio de fornecer conhecimentos, consciência, autocrítica e capacidade de reelaboração, visando o preparo da pessoa dentro ou fora do ambiente de trabalho". Esta abordagem encontra-se muito próxima à visão de treinamento como uma forma de educação defendida por Macian (1987): o treinamento como educação para o trabalho. Para Saviani (1998, p.165) o trabalho foi, é e continuará sendo o princípio educativo do sistema de ensino em seu conjunto. Determinou o surgimento do sistema de ensino sobre a base da escola primária, o seu desenvolvimento e diversificação e tende a determinar, no contexto das tecnologias avançadas, a sua unificação". Logo educação

é, basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal. Na verdade, essa reconstrução é caracterizada pela observação e prática do dia-a-dia de nossa vida.

[...] de um lado está a necessidade de especializar o funcionário, montando seu perfil em função de moldes de conduta previstos pelo empregador, o que de certa forma corresponde a um processo de instrumentalização do homem. Por outro lado, o dever de não aprisionar a criatura humana a regras e padrões predeterminados, não só por problemas de consciência moral, como pelas conseqüências desastrosas que podem advir, para a própria empresa, da produção deste robô, morto em termos de criatividade e imaginação, e incapaz de propor novos processos, ou de transpor fronteiras tradicionais na busca de novas propostas. (MACIAN, op. cit., p. 16)

Para Macian (1987), portanto, não há receita para este dilema. A questão consiste em conceder a capacitação visando alcançar o desempenho eficaz e, ao mesmo tempo, garantir ao indivíduo sua condição de criatura humana, capaz de atuar, conscientemente, como um agente de mudança do cenário produtivo.

A Formação ou Educação continuadas surge como tendência para fortalecer e desenvolver a força de trabalho de forma ampla e contínua, em virtude da velocidade em que ocorrem as inovações. "Na antiga economia, a vida de um trabalhador era dividida em dois períodos: aquele em que ele ia para escola e o posterior à sua formatura, em que ele começava a trabalhar. Agora, espera-se que os trabalhadores construam sua base de conhecimentos ao longo da vida" (MEISTER, 1999, p. 11).

A conceituação de Capacitação — como preparação da pessoa para as atividades do cargo dentro e fora de seu ambiente de trabalho —, coaduna o conceito de educação, propriamente dita, com o de treinamento, adotado neste trabalho. Malvezzi (1994, p. 29) acredita que isto "reconceitua capacitação profissional como algo que vai além de aquisições de informações, mudanças de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação". Um dos constantes desafios das organizações tem sido criar propostas para incrementar a intensidade dos conhecimentos, proporcionando respostas em tempo adequado, tendo em vista as discontinuidades criadas pela globalização, competição e explosão de conhecimentos. O conhecimento torna-se, dentro das organizações um amálgama de experiências, valores e informações.

[o conhecimento] É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ela costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6)

Em última instância, e de maneira muito simples, o treinamento pode ser considerado como a ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem (BASTOS,1994). A aprendizagem pode ser definida como uma série de experimentações e erros que levam à aquisição de determinada capacidade.

[a aprendizagem é a] Modificação adaptativa do comportamento de processos repetitivos. Distingue-se nos animais, a aprendizagem por ensaio e erro, que dá uma curva de progresso sujeito a oscilações mais acentuadas, até que se estabeleça percentagem elevada de reações motoras; aprendizagem intuitiva - corresponde a uma adaptação rápida por compreensão. Do ponto de vista profissional, a aprendizagem designa exercícios preparatórios a uma forma de atividade profissional que assegure a aquisição dessa capacidade específica. (PIERÓN, 1987, p. 39)

Moscovici (1994, p. 22), por sua vez, defende o fato de que "a Aprendizagem envolve a pessoa como um todo e não só o seu intelecto".

Estudiosos, como Freire (1999,) e Moscovici (1987), têm ponderado que as propostas de ensino para adultos devem diferir, em natureza, das atividades pedagógicas destinadas a crianças. Senge (1990), por sua vez, considera que compreender como o adulto aprende é importante para entender plenamente a aprendizagem organizacional, uma vez que a entidade primeira de aprendizagem é o indivíduo e não a organização

Segundo Merriam e Caffarella, citados por Moraes (2000, p. 67), a autodireção é uma característica natural da vida do adulto, sendo que a aprendizagem autodirecionada "é uma forma de estudo na qual o aprendiz tem a responsabilidade primária pelo planejamento, condução e avaliação de suas próprias experiências de aprendizagem".

## 2.5 A Andragogia

O termo Andragogia surgiu como sinônimo de educação de adultos, e esta relação adulto/adulto baseia-se numa relação democrática e participativa e não autocrática, como a inerente à concepção de Pedagogia (BONFIM, 1987).

Knowles, apud Moscovici (op. cit., p. 19), é considerado um dos principais pesquisadores sobre aprendizagem dos adultos e aponta diferenças entre crianças e jovens, em situações de aprendizagem, principalmente em relação a autoconceito, experiência, prontidão, perspectiva temporal e orientação da aprendizagem.

Quadro 3 - Pedagogia e Andragogia: Pressupostos e Prática

A) Pressupostos		
	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
Autoconceito	Dependência	Autodireção crescente
Experiência	De pouco valor	Aprendizes como fonte de aprendizagem
Prontidão	Pressão social de desenvolvimento biológico	Tarefas de desenvolvimento de papéis sociais
Perspectiva temporal	Aplicação adiada	Aplicação imediata
Orientação da aprendizagem	Centrada na matéria	Centrada nos problemas
B) Elementos da Prática		
Clima	Orientado para autoridade Formal e Competitivo	Mutualidade/respeito Informal/colaborativo
Planejamento	Pelo professor	Compartilhado
Diagnóstico de necessidades	Pelo professor	Autodiagnóstico mútuo
Formulação de objetivos	Pelo Professor	Negociação Mútua
Design	Lógica da Matéria/Unidades de conteúdo	Seqüência em termos de prontidão.
Atividades	Técnicas de transmissão	Técnicas de experiência
Avaliação	Pelo Professor	Rediagnóstico: conjunto de necessidades. Mensuração: conjunto do programa.

Fonte: MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 1985.

No Quadro 3 encontram-se dispostos os pressupostos da Pedagogia em oposição à Andragogia, evidenciando que, na primeira há total responsabilidade do professor em relação às decisões sobre o que deverá ser ensinado, como deverá ser ensinado e se o ensinamento foi aprendido. Já na segunda, respeita-se a maioria da pessoa.

Segundo Moscovici (1985), a situação de aprendizagem para o adulto caracteriza-se por uma "atmosfera adulta". Desta forma, exige relações horizontais, entre

facilitador e aprendizes, como sócios e colaboradores de um empreendimento conjunto, em que os esforços de todos são somados, ao invés de relações tipo professor-aluno, comuns no ambiente usual de ensino. Existe uma menor dependência da relação professor/aluno e dos livros e textos para a conclusão correta. O clima psicossocial no ambiente de aprendizagem é de respeito mútuo; os colegas tornam-se recursos para a aprendizagem dos outros, pela experiência anterior de cada um, a qual é oferecida, analisada, discutida e somada à sua própria.

A andragogia utiliza a motivação e a experiência dos aprendizes adultos como molas principais para evocar o conhecimento. As experiências de cada um podem servir como ilustrações e exemplos para facilitar a compreensão e a aquisição de novos conceitos, conhecimentos e técnicas, pois são significativas, mais reais e concretas que qualquer exemplo retirado de livros e textos.

Os aprendizes participam, plenamente, no diagnóstico das necessidades individuais e do grupo, para estabelecer e negociar os objetivos da aprendizagem e no planejamento e implementação da própria aprendizagem.

Em *Pedagogia da Autonomia*, Freire (1996, p. 25) afirma que "ensinar e capacitar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção". O autor entende que todos os homens são capazes de transcender e humanizar o mundo, fazer história e cultura. Isto só é possível através da reflexão, dada a capacidade de crítica do homem.

Ainda segundo Freire (1996), uma das tarefas fundamentais da prática educativa progressista é o desenvolvimento da curiosidade crítica, insatisfeita, indócil. Freire (1999, p. 44) considera, ainda, que a metodologia utilizada para alfabetizar e educar leva à tomada de consciência, na emersão no processo de realidade vivida pelo estudante — "uma educação para a liberdade, Educação para o homem sujeito" —, sendo valorizada a cultura do adulto trabalhador, o que eles sabem e o que eles fazem.

A educação libertadora de Freire produz o comportamento pró-ativo da pessoa, ao passo que a educação tradicional estimula o comportamento reativo. Um ambiente libertador sensibiliza o aprendiz a perceber a contínua transformação e estimula a consciência crítica, para que o aprendiz não se exima da sua responsabilidade de agente de transformação social.

Para Freire (1996), a práxis educacional libertadora é baseada na reflexão e ação no mundo concreto. Isto é, reflexão, para o aprendiz não se tornar apenas ativista — agir sem pensar nas conseqüências das ações, e ação, para o aprendiz não se tornar um verbalista — falar muito, mas realizar pouco ou nada. Assim, ao reconhecer uma realidade que não se adequou às suas expectativas, o adulto deve fazer uma inserção crítica desta realidade para objetivá-la e então agir sobre ela.

Os conceitos de Freire são úteis, na medida em que permitem um olhar específico e crítico às questões relativas à aprendizagem do adulto, levantando a questão da inconclusão do ser e sua curiosidade crítica. "É neste sentido que reinsisto em que formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de destrezas" (FREIRE, 2001, p.15).

Assim, a educação libertadora vem ao encontro do sistema de gestão que valoriza realmente os profissionais e seres humanos em todos os níveis e que vai confrontar-se com a cultura milenar paternalista e autoritária, na qual as sociedades e as organizações valorizavam quase que somente suas cabeças pensantes, ou seja, o topo da pirâmide, representada antes por reis e, atualmente, por gerentes, diretores e proprietários.

Segundo Freire (2001, p. 25), "quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Quem ensina, ensina alguma coisa a alguém. Por isso é que, do ponto de vista gramatical, o verbo ensinar é um verbo transitivo-relativo. Verbo que pede um objeto direto — alguma coisa — e um objeto indireto — a alguém".

Uma frase de Rogers (1951, p. 132) permite entender que "cada indivíduo tem uma consciência que permite significar e optar. Não podemos ensinar diretamente outra pessoa; podemos apenas facilitar sua aprendizagem".

Ensinar alguém é impossível, segundo Rogers, citado por Moreira (1999, p 145), devido à velocidade das mudanças nas informações ele defende que "o que é ensinado torna-se rapidamente obsoleto. Neste contexto, o único homem educado é o que aprendeu a aprender; o homem que aprendeu a aprender, a adaptar-se e mudar; que percebeu que nenhum conhecimento é seguro e que só o processo de busca do conhecimento dá uma base para segurança".



Dessa forma, Rogers, apud Bonfim (op. cit., p. 60), introduz a figura do facilitador na relação de aprendizagem, cujo papel foi modificado, passando "de transmissor de informações e conhecimentos na orientação pedagógica, para o de facilitador da mudança e da aprendizagem, na orientação andragógica".

Finalizando este tópico apontamos que apesar das contribuições nas citações de Freire e Knowles para o ensino do adulto objetivando a educação como ser integral, temos consciência dos limites desta formação em um espaço organizacional, burocrático onde impera o ensinamento visando a produtividade e a competitividade.

O próximo tópico, analisará a aprendizagem no trabalho, uma vez que o fato das organizações lutarem por vantagens competitivas fez com que surgisse, nos últimos anos, um interesse muito grande em compreender melhor a questão da aprendizagem organizacional (SENGE, 1990) e do conhecimento organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e como as empresas aprendem (GEUS, 1999).

## 2.6 A Aprendizagem Organizacional

O objetivo de obter vantagem competitiva para se distinguir em seus segmentos de mercado levou as organizações a buscar recursos para uma gestão competitiva. O movimento para a qualidade trouxe benefícios, mas não correspondeu a todas as expectativas dos empresários. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 10), "o desapontamento com tais conceitos levou as empresas a buscarem algo mais básico, irredutível e vital, para o desempenho, a produtividade e a inovação". Assim, os empresários perceberam a importância do conhecimento para o funcionamento de uma organização, e a mentalidade equivocada de alguns gestores, que presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador capacitado e experiente.

Na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção — trabalho, capital e terra — mas sim o único recurso significativo atualmente, e que o trabalhador do conhecimento desempenha um papel central na sociedade, pois é um executivo que sabe como alocar o conhecimento para o uso produtivo, assim como o capitalista sabia alocar o capital para o uso produtivo como o maior ativo. (DRUCKER, apud NONAKA E TAKEUCHI, op. cit., p. 5)

A organização de negócios não só processa o conhecimento, mas também o cria. Os estudos sobre a administração negligenciam a criação de conhecimento pela organização, principal fonte da competitividade internacional das organizações japonesas estudadas por Nonaka e Takeuchi (1997).

Quinn, apud Nonaka e Takeuchi (op. cit., p. 5) raciocina na mesma linha de Drucker, ao afirmar que "o poder econômico e de produção de uma empresa moderna está mais em suas capacidades intelectuais e de serviços do que em ativos imobilizados". Quinn vai um pouco mais adiante, ao apontar o fato dos valores da maioria dos produtos e serviços dependerem, principalmente, de como os fatores *know how* tecnológico, projeto de produto, apresentação de marketing, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação podem ser desenvolvidas.

A necessidade de a organização aprender já foi abordada por Geus (1999, p. 7), quando este considera que "para enfrentar um mundo em constantes mudanças, qualquer entidade precisa desenvolver a capacidade de migrar e mudar, de desenvolver novas habilidades e atitudes: em resumo a capacidade de aprender".

A aprendizagem organizacional tem sido classificada e usada dentro de uma multiplicidade de abordagens. Isto se deve à atenção que acadêmicos e profissionais de diversas áreas passaram a ter com a aprendizagem organizacional (PRANGE, 2001).

A Aprendizagem Organizacional, segundo Easterby; Smith e Araújo (2001, p.17-18), pode ser classificada como um processo técnico ou social: "a visão técnica supõe que a aprendizagem organizacional diz respeito ao processamento eficaz, interpretação de resposta, informações tanto de dentro como de fora das organizações". Para Huber (citado por EASTERBY; SMITH e ARAÚJO, 2001, p. 18), "uma entidade aprende se, por meio de processamento de informações, alterou-se o âmbito de seus comportamentos potenciais".

A perspectiva social sobre aprendizagem organizacional pela perspectiva social focaliza a maneira pela qual as pessoas atribuem significados às suas experiências de trabalho. Essas experiências podem derivar de fontes explícitas, como informação financeira, ou de fontes tácitas, tais como a sensibilidade que um talentoso artesão

possui, ou a intuição desfrutada por um brilhante estrategista. Nessa perspectiva, a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho.

É importante compreender como as organizações aprendem e mudam segundo Morhman e Mohrman, ( citado por FRASSON, 2001). É fundamental, também, que as organizações se tornem aprendizes eficientes e sejam capazes de se adaptar à rápida alteração de condições em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará a vantagem competitiva, permitindo sua sobrevivência.

As organizações podem não ter cérebros, mas possuem sistemas cognitivos e memória de acordo com Hedberg (apud FLEUYRY, 1995, p.20), pois desenvolvem rotinas, ou padrões de atuação para lidar com problemas externos e internos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional.

O pioneirismo no estudo da capacidade de aprender da organização ocorre com Schön, no ano de 1971, sendo este estudo posteriormente aprofundado por Argyris e Schön, (apud Menegasso, 1998\*), no ano de 1978. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.

O conhecimento é o novo recurso competitivo que atingiu o Ocidente como um relâmpago. Porém, toda essa conversa sobre a importância do conhecimento, tanto para as empresas como para países, pouco nos ajuda a compreender como se cria o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Constata-se que o desafio para as organizações reside em proporcionar o processo de aprendizagem individual e organizacional, com vistas a alcançar os patamares de competitividade, nos quais as empresas de países industrializados estão inseridas, ou pelo menos se equiparar a eles.

Embora seja utilizada a expressão "criação do conhecimento organizacional", para Nonaka e Takeuchi (op. cit., p. 63) "a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Logo, a

criação do conhecimento ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização”.

Kim (citado por FLEURY, 1995) e Senge (1990), entre outros, compartilham a suposição de que a aprendizagem é necessária, que deve haver esforço para obtê-la, mas que há uma série de condições, estruturas pessoais e culturais, que podem impedir a aprendizagem organizacional. Isto os encoraja a introduzir modelos e métodos planejados para melhorá-la de tal modo que a Aprendizagem possa ocorrer livre de quaisquer obstáculos.

Para que a aprendizagem ocorra e se mantenha deve haver uma cultura para a aprendizagem, a qual deverá estar pautada nos valores básicos da organização. Fleury (1995, p. 29-30) identifica alguns pontos essenciais que permitem a dinâmica da aprendizagem na organização e uma visão sistêmica do fenômeno organizacional:

- O processo de inovação, de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente,
- O processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos, e não o privilégio de uma minoria pensante;
- Os objetivos organizacionais são explicitados e partilhados, o comprometimento com estes objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os objetivos de desenvolvimento organizacional;
- A comunicação flui entre as pessoas, áreas, níveis, visando a criação de competências interdisciplinares,
- Desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

A organização em aprendizagem deve oferecer oportunidades que propiciem a reelaboração do projeto de vida profissional. Deve conceder referenciais de ações que irão permitir a apreensão de critérios, por parte do trabalhador, que o ajudarão a eleger os caminhos a seguir. Em razão disso, o processo de capacitação de um indivíduo tem, por missão, ensiná-lo a pensar, a reelaborar constantemente seus significados e aprender a fazer autocrítica. Os programas de capacitação têm utilizado práticas interativas com o objetivo de exercitar o confronto com outros pensamentos e posições para legitimar ou reconstruir a posição adotada.

De maneira geral, o adulto autodireciona sua aprendizagem e faz uso de experiências passadas para aprender. Por meio da aprendizagem, o adulto pode encarar melhor as mudanças no trabalho, as tecnologias e os valores que fazem parte de sua vida diária (MORAES, 2000). A utilização de experiências passadas denota a aquisição de habilidades por meio da reflexão sobre a própria ação. Isso significa que existe uma tendência no sentido de valorizar os instrumentos individuais reguladores da maturidade e da autonomia, para poder garantir resultados em grupos. "Devido a essas contingências, o profissional da empresa atual aproxima-se do modelo do profissional liberal. Ele é alguém que recebe uma missão e é livre para estruturar o como fazer, sendo menos dependente da chefia e operando numa situação de partilha de recursos" (MALVEZZI, 1994, p. 31).

### 2.6.1 Modelos de aprendizagem

Para um melhor entendimento acerca da forma como as organizações vêm tratando as questões de aprendizagem, torna-se relevante buscar os modelos a partir dos quais se estabelecem as principais características do desenho organizacional.

O Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (1997, p. 322) permite compreender o funcionamento da aprendizagem das organizações, pois segundo ele, "à semelhança das pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Isso se dá através de suas interações com o ambiente e através de suas escolhas de como se relacionar com ele". No modelo de Kolb, a aprendizagem é concebida como um ciclo quadrifásico, onde a experiência concreta imediata é a base da observação e da reflexão. Estas observações são assimiladas na forma de teoria, a partir da qual pode-se deduzir novas implicações para a ação. Tais implicações ou hipóteses servem de guias durante a ação para criar novas experiências. Para Kolb (1997, p. 322), são necessários quatro tipos diferentes de habilidades para o efetivo aprendizado:

— Experiência concreta (EC): envolver-se em novas experiências (sentir),

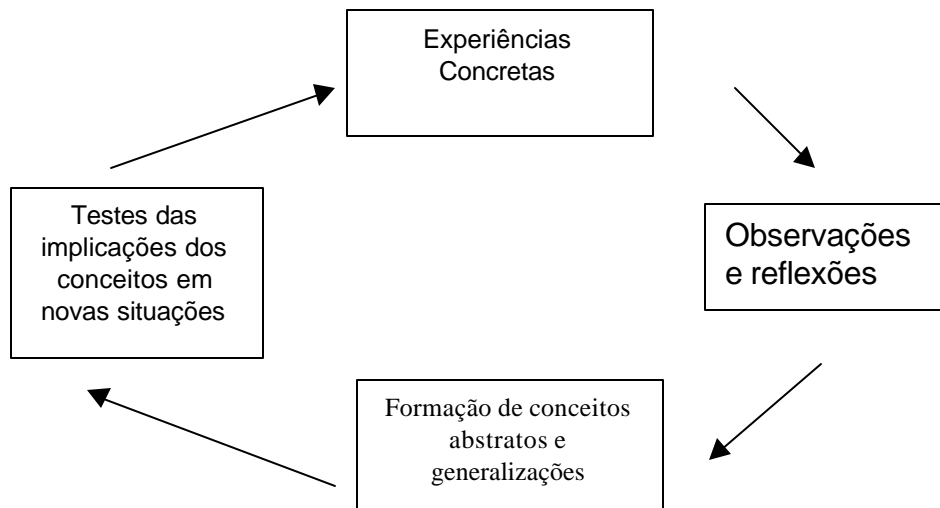
— Observação reflexiva (OR): capacidade de refletir sobre as experiências e observá-las de diferentes perspectivas (observar);

— Conceituação Abstrata (CA): capacidade de criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (pensar);

— Experimentação Ativa (EA): capacidade de usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (fazer);

De acordo com o modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb (ver Figura I), existem duas dimensões básicas no processo de aprendizagem. A primeira representa a experiência concreta de eventos de um lado, e a conceituação abstrata do outro. A segunda conta com a experimentação ativa de um lado e a experiência reflexiva do lado oposto. Assim, o indivíduo vai passando por graus variados, durante o processo de aprendizagem. De ator a observador, de um envolvimento específico a um distanciamento analítico geral. Em consequência do nosso equipamento hereditário, da experiência de vida de cada um e das exigências de nosso ambiente atual, a maioria das pessoas desenvolve estilos de aprendizagem que priorizam determinadas habilidades de em detrimento de outras. Segundo Minicucci (1988, p. 52), "a chave para uma aprendizagem eficiente e eficaz é ser competente em cada situação, quando isso for apropriado".

Figura I - Modelo de Aprendizagem Vivencial de Kolb



Fonte: KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, Ken (Org.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Editora, 1997, pp. 321–340.

Senge (1990) apresentou um modelo prático sobre as organizações que aprendem, ressaltando as diferenças entre estas e as que sofrem de deficiências de aprendizado. A organização que aprende tem a capacidade de aprendizagem gerativa (ativo) e de aprendizagem adaptativa (passivo) como fontes sustentáveis de vantagem competitiva.

Para desenvolver-se uma organização que aprende, segundo Fleury (1995, p. 22) e Senge (1990, p. 40; 43), devem ser praticadas as cinco disciplinas, que são caminhos de desenvolvimento para uma visão sistêmica, e a aquisição de determinadas habilidades e competências:

- 1) Estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas: através do auto conhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar seus próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva,
- 2) Trazer à superfície os "modelos mentais predominantes" e questioná-los: idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- 3) Desenvolver uma "visão compartilhada": quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem, não como obrigação, mas por vontade própria, construindo visões compartilhadas;

4) Facilitar o aprendizado da equipe: em grupos nos quais as habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais, desenvolve-se a capacidade para ação coordenada. A aprendizagem do grupo começa com a participação dos membros em propor idéias e participarem da elaboração de uma lógica comum,

5) Adotar um raciocínio sistêmico: constitui um modelo conceitual, composto de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos anos, que visam melhorar os processos de aprendizagem como um todo.

Através deste modelo, Senge foca, inicialmente, o indivíduo, quando trata da clarificação de seus objetivos e projetos pessoais; em seguida o foco desloca-se para o grupo e, através do raciocínio sistêmico, para a organização.

Kim (1993), partindo das idéias de Senge, desenvolveu a passagem da aprendizagem individual para grupal ou coletiva. Kim (apud Fleury, 1995, p. 22), parte de uma distinção clássica no processo de aprendizagem, diferenciando aprendizagem operacional e conceitual:

A aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de *skills*, ou *know how*. Ou seja, no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações; é um processo cumulativo que envolve rotinas e contempla o conhecimento tácito. Como é desenvolvido pelo indivíduo apresenta dificuldade em ser articulado em linguagem formal. A aprendizagem conceitual ocorre pela aquisição do *know why*, ou seja, no desenvolvimento de capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência. Esta abordagem implica contestar a natureza ou existência de determinadas condições, procedimentos ou concepções, conduzindo desta maneira, para a elaboração de novos quadros de referências.

No entendimento de Fleury (1995), está se tornando fundamental para as organizações que o conhecimento operacional esteja associado ao conhecimento conceitual, em todos os níveis da organização, para que não haja fronteiras rígidas entre os quadros operacionais e os quadros diretivos, superando, desta forma, a concepção taylorista entre aqueles que pensam e aqueles que fazem.

Um conceito considerado relativamente simples de organizações que aprendem, foi proposto por Garvin (1993). São organizações capacitadas em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos, "*insights*". Garvin (apud Fleury, op. cit., p. 23), propõe cinco caminhos através dos quais a aprendizagem organizacional pode ocorrer:



— Resoluções sistemáticas de problemas: solução de problemas. Compreende o diagnóstico feito com métodos científicos, o uso de dados para tomada de decisões e uso de ferramental estatístico para organizar as informações e proceder às inferências,

— Experimentação: esta atividade envolve a busca sistemática e o teste de novos conhecimentos; para isto, o uso do método científico é essencial;

— Experiências passadas: As organizações precisam rever e tirar ensinamentos de seus sucessos e fracassos. Registrar e avaliar as lições e disponibilizá-las de forma acessível a todos os membros;

— Circulação de conhecimento: o conhecimento precisa circular 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 realizada por outras organizações pode constituir importante caminho para aprendizagem (exemplo, *benchmarking*).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o segredo para a geração do conhecimento é a mobilização do conhecimento tácito. Os autores consideram que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em a interação, se complementam e representam a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional. O foco é a criação do conhecimento organizacional e não o individual. No entanto, ressaltam que os níveis criadores de conhecimento são: o individual, o grupal, o organizacional e inter-organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento Explícito é aquele:

[...] que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas e manuais. Pode ser transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. Contudo, o conhecimento Tácito (implícito) é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento importante, pois é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (NONAKA e TAKEUCHI, op. cit., p. 13).

O reconhecimento do conhecimento tácito e sua importância têm diversas implicações de suma relevância, além de oferecer uma perspectiva totalmente diferente da organização como uma máquina de processamento de informações. Dentro deste novo contexto, compartilhar a mesma compreensão a respeito do que a

empresa representa, que rumo está tomando, em que tipo de mundo quer viver, e como transformar esse mundo em realidade, torna-se muito mais importante do que processar informações objetivas. Assim, conclusões, *insights* e palpites altamente subjetivos são partes integrantes do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (op. cit., p. 68) consideram, ainda, que as duas formas de conhecimento: explícito e tácito, e a interação entre o indivíduo e a organização podem realizar quatro processos principais da conversão do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento:

1) Do tácito para o tácito: Por meio da socialização, ocorre o compartilhamento de experiências, via observação, imitação e prática. Porém, constitui uma forma limitada de criação do conhecimento, pois não pode ser transmitido facilmente para toda a organização,

2) Do tácito para o explícito: É a externalização, o intercâmbio do conhecimento tácito em conhecimento explícito, expresso na forma de metáforas, analogias e conceitos, hipóteses e modelos. Pode ser considerado como a chave para o desenvolvimento, pois permite o compartilhamento do conhecimento entre os funcionários;

3) Do explícito para o explícito: É quando os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de diversos meios, permitindo o conhecimento sistêmico.

4) Do explícito para o tácito: É a internalização de um conhecimento explícito compartilhado na organização. É o aprender fazendo, o qual gerará a aprendizagem operacional. O conhecimento explícito documentado permite aos funcionários experimentar as experiências de outros e remodelar seus conceitos.

Estes quatro modos de conversão são, segundo os autores, interdependentes. Em uma organização onde é gerado o conhecimento, este ocorre como uma espiral do conhecimento, partindo da socialização para a externalização, seguindo para a combinação e, finalmente, para a internalização.

A tendência, em termos de como capacitar o trabalhador neste novo paradigma, são os chamados treinamentos no local de trabalho, e uma abordagem que não se limita apenas aos fatores técnicos, mas que inclui a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação, com treinamentos voltados para a pessoa como um

todo. Para Nonaka e Takeuchi op. cit., p. 9), "O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta e da tentativa e erro".

A aprendizagem, no sistema de produção, tem que estar associada e balizada pela aprendizagem na empresa como um todo. Segundo Fleury (op. cit., p. 52), isto implica na busca de integração organizacional para atingir objetivos compartilhados, seguindo uma estratégia para a qual, cada pessoa e cada unidade organizacional, sabem como contribuir. Assim, "a aprendizagem tem de ser pensada de forma sistêmica".

A organização deve ter uma nova abordagem para conceder a capacitação e o desenvolvimento de seus funcionários, diferentemente da visão tradicional. Hoje, capacitação continuada é uma estratégia competitiva da organização, e a gestão do conhecimento em empresas vencedoras, segundo Meister (1999), distingue-se também pelo aspecto do público-alvo contemplando, não só funcionários, mas fornecedores e clientes, passando por todos os seus grupos de parceiros.

## 2.6.2 Atividades de aprendizagem

A capacidade de aprendizagem de uma organização está ligada às atividades realizadas que poderão contribuir para desencadear o processo de aprendizagem.

Para Brand e Finger (2001), as atividades de aprendizagem são elementos, contribuições ou intervenções no processo de aprendizagem organizacional, que devem contribuir para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Brand e Finger (op. cit., p. 185) relacionaram algumas das atividades de aprendizagem:

1) Atividades de educação e treinamento: as atividades tradicionais, que ocorrem de imediato, no justo tempo e no decorrer da tarefa,

2) Uso de Fontes Internas de aprendizagem dentro da organização: rotação de cargos, circulação de informações, livre acesso a dados estatísticos, auditorias, times de aprendizagem, círculos de controle de qualidade, seminários sobre melhores práticas, reuniões, sistemas de gestão da informação, e padrões de desempenho;

3) O uso ativo de fontes de aprendizagem fora da organização: análise de reclamações de clientes, pesquisa de mercado, comparação entre empresas,

4) A criação de um ambiente conducente à aprendizagem: inclui espaços abertos para aprendizagem, recompensas coletivas, promoções que recompensem a aprendizagem coletiva, e gestão por objetivos.

As contribuições de Brand e Finger (2001) revelam que as atividades de treinamento devem estar associadas a indicadores que irão revelar a capacidade de aprendizagem da organização, bem como o alcance de outros objetivos estratégicos da organização, entre os quais, lucratividade e satisfação do consumidor, já que, para os autores, a aprendizagem organizacional é apenas um meio para atingir os objetivos estratégicos. Ressalte-se, no entanto, que, apesar da ênfase no aspecto de mensuração, e um levantamento de seis dimensões de capacidade de aprendizagem — capacidade individual de aprender, capacidade coletiva de aprender, capacidade estrutural de aprender, capacidade cultural de aprender, a capacidade de aprender da organização resultante da organização do trabalho e a capacidade da liderança para aprender e promover a aprendizagem, eles não apontam com clareza como fazer esta verificação. "Ao examinar o processo de aprendizagem, tornou-se óbvio que os indicadores necessitavam ser desenvolvidos, para que esse processo pudesse ser avaliado e a aprendizagem gerenciada (BRAND e FINGER, op. cit., p. 191)".

## 2.7 A Tendência - Educação Continuada

O investimento em treinamento e desenvolvimento das pessoas é uma tendência irreversível no mundo e no Brasil, principalmente aqui, onde o número de trabalhadores com alguma formação educacional de segundo grau é bastante reduzida" (BAUMGARTNER, 2001).

As organizações buscam, além do treinamento destinado a resolver problemas e atender as necessidades identificadas, seguir uma orientação mais estratégica, que se pautem no mercado, para estabelecer desafios e metas de futuro. Os dirigentes responsáveis pelo planejamento estratégico, visando o acompanhamento das rápidas

mudanças de mercado para melhorar a produtividade e enfrentar a concorrência, aliam treinamento e desenvolvimento às mudanças comportamentais de filosofia, ou mudam estruturas da empresa com base nas necessidades imediatas ou futuras dos negócios. Logo, através do treinamento, podem compartilhar novos conhecimentos com todos os funcionários. Esta filosofia, suportada por um gerenciamento mais proativo e mais empreendedor, estimula a maior participação dentro dos requisitos de excelência e valores éticos.

A tradicional forma de atuação do Setor de Treinamento não corresponde mais às atuais necessidades das organizações. Segundo Meinster (1999), a tendência é o gerenciamento da aprendizagem na organização, tendo maior foco nos negócios e no futuro, a demonstração de custo benefício de suas atividades, e a imagem de um centro de lucro. Com esta abordagem proativa, o centro de capacitação e aprendizagem tem uma nova missão, deixando de ser solução para problemas que já ocorreram. As organizações que já gerenciam dentro desta abordagem apresentam-se mais criteriosas no gerenciamento da aprendizagem e desenvolvimento, por ter como objetivo o controle rígido do processo, relacionando os programas de aprendizagem às metas estratégicas da organização. Um dos valores fundamentais desta nova visão de desenvolvimento é que cada gerente é um Gerente de Recursos Humanos e, sendo assim, é um profissional de treinamento, é um prestador de serviços que oferece suporte e apoio às suas equipes e até às de outras áreas.

Assim, uma tendência cada vez mais presente é a existência de universidades corporativas, que muito mais do que departamentos de treinamento revestidos de um novo nome representam um esforço notável para desenvolver, em funcionários de todos os níveis, as qualificações, o conhecimento e as competências necessárias do trabalho atual e futuro.

Esta nova forma de aprendizagem há muito é oportuna, pela necessidade de completar, e até mesmo remediar, algumas deficiências oriundas da primeira formação de trabalhadores para desempenhar atividades técnicas e específicas de uma empresa e, ainda, assegurar uma permanente formação, em um cenário de rápida evolução dos perfis profissionais.

"Um número crescente de empresas começaram a perceber a necessidade de transferir o foco de seus esforços de treinamento e educação corporativa, de eventos únicos em uma sala de aula, cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua" (MEISTER, op. cit., p 21). Neste novo modelo de geração de aprendizagem no local de trabalho, a empresa conta com a colaboração de funcionários mais experientes, os quais aprendem uns com os outros e compartilham inovações e melhores práticas, com o objetivo de solucionar problemas empresariais reais. Desta forma, a eficácia da empresa está apoiada na experiência conjunta do corpo de colaboradores.

As empresas mais bem sucedidas, ao invés de esperar que as escolas tornem seus currículos mais relevantes, trouxeram a escola para dentro da empresa. Abandonaram o paradigma de que educação seria um capítulo da responsabilidade social da empresa e passaram, de forma muito pragmática, a entender que o diferencial decisivo de competitividade reside no nível de capacitação, em todos os níveis, de seus funcionários, fornecedores, principais clientes e até membros da comunidade onde atuam. Para Meister (1999), este é o fim da era de Treinamento e Desenvolvimento tal como conhecemos hoje.

Constata-se que para o treinamento ser eficaz, este precisa manter uma presença confiável e consistente, isto é, deve ser contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez. Pode-se, portanto, dizer que a universidade corporativa é um instrumento de ação permanente para enriquecer a experiência, os conhecimentos e as competências acumuladas nas empresas.

Meister (1999) assegura que, ao se gerenciar treinamento com continuidade e como uma universidade corporativa, atende-se às necessidades das organizações no contexto atual quanto: a emergência da organização hierárquica enxuta; o advento e a consolidação da "economia do conhecimento"; a redução do prazo de validade do conhecimento; o novo foco na capacidade de empregabilidade para a vida toda, em lugar de emprego para a vida toda; e uma mudança fundamental no mercado da educação global. Essas tendências abrangentes apontam para um novo e importante veículo para a criação de uma vantagem competitiva sustentável — o

comprometimento da empresa com a educação e com o desenvolvimento dos funcionários.

Em sua obra, "A Empresa Viva", Geus (1999, p.187) assinala:

Poder concentrado significa ausência de liberdade. A ausência de liberdade significa pouca criação de conhecimento e, pior, pouca disseminação de conhecimento. Ausência de disseminação de conhecimento se traduz em pouco aprendizado institucional e, conseqüentemente, ausência de ação eficaz perante as mudanças do mundo. Uma das forças motrizes da empresa é o desenvolvimento de seu potencial. Podemos criar uma forma de governo que maximize o potencial de nossos membros e, desta forma, reduzir a taxa de mortalidade corporativa.

Atualmente, são novas as competências exigidas pelos empregadores para força de trabalho. Estas competências foram, um dia, associadas aos gerentes, mas no século XXI, a necessidade empresarial se identifica cada vez mais com profissionais inteligentes, com iniciativa e capacidade de resolver problemas complexos. Um outro aspecto quanto ao desenvolvimento dessas competências é proporcionar, aos funcionários, a compreensão das demandas complexas do trabalho de cada um e, como as várias partes criam um todo integrado; enfim, a visão sistêmica do negócio.

Quadro 4 - Novas Competências Exigidas pelos Empregadores nos Ambientes de Negócios

1) Aprendendo a aprender - ser responsável pela própria aprendizagem contínua,

**2) Comunicação e colaboração - comunicar-se efetivamente com os colegas de trabalho, saber trabalhar em grupo e equipe para compartilhar melhores práticas;**

3) Raciocínio criativo e resolução de problemas - saber identificar problemas e ver conexões que existem entre a solução proposta e possíveis abordagens ao próximo problema;

4) Conhecimento tecnológico - usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com os membros de sua equipe em qualquer parte do globo;

5) Conhecimento de negócios globais - compreender o "grande quadro global" da forma como as empresas operam através de um conjunto básico de técnicas empresariais como finanças, planejamento estratégico e *marketing*;

6) Desenvolvimento de liderança - ter uma visão para sua equipe compatível com a missão e as metas da organização,

**7) Autogerenciamento de carreira - ter a capacidade de**

**gerenciar a própria carreira, identificando qualificações e conhecimentos necessários para que se tenha valor no ambiente de negócios, e depois trabalhar para adquirí-los.**

Fonte: Meister, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books,1999. p 13-19. Adaptado.

Para proporcionar estas competências, descritas no Quadro 4, as empresas visionárias estão vencendo o desafio de criar uma infraestrutura que garanta o aprendizado contínuo. Elas têm uma meta: sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional.

As transformações drásticas no mercado e a forma de competitividade alteraram a segurança do emprego, o qual não é mais uma decorrência do trabalho em uma única empresa, mas da manutenção de uma carteira de qualificações, que permite capacidade contínua ao empregado para ter uma melhor produtividade e manter-se com maior empregabilidade perante o mercado de trabalho. "Os empregadores estão dando aos empregados a oportunidade de desenvolver uma melhor capacidade de emprego, em troca de maior produtividade e algum nível de comprometimento com a missão da empresa" (MEISTER, op. cit., p.10). As empresas que investem em educação corporativa estão transformando suas salas de aulas em infraestrutura de aprendizagem corporativa, na qual o objetivo é desenvolver meios de estimular novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo mundo. O foco saiu da sala de aula e dirigiu-se para um processo de aprendizagem, onde a prioridade é entrar em contato com o conhecimento da organização como um todo. Meister (1999) indica doze lições (ver Quadro 5) sobre como criar força de trabalho da mais alta qualidade:

**Quadro 5 - Doze Lições sobre como Criar uma Força de Trabalho**

- 1) Vincular as metas de Educação e desenvolvimento às necessidades e aos resultados Estratégicos da Organização: representantes de várias áreas devem gerenciar a aprendizagem como um todo na organização e assegurar seu vínculo com a visão estratégica da empresa.
- 2) Envolver Líderes no Papel de Aluno e de Docente – Um maior envolvimento e comprometimento da cúpula com a aprendizagem. Um treinamento concedido por um gerente traz um alto grau de credibilidade devido à sua familiaridade com as operações da organização.
- 3) Selecionar um Diretor de Aprendizagem para definir a Direção Estratégica da Educação Corporativa, cuja meta principal de atuação é o alinhamento da educação com as metas da



empresa.

4) Considerar o Foco no Funcionário como um processo estratégico contínuo e não um evento que ocorre apenas uma vez. Propiciar programas de aprendizagem contínua sobre informações de produtos, serviços e pessoal, visando manter os funcionários atualizados.

5) Elaborar um currículo básico para acentuar: Cidadania Corporativa, Estrutura Contextual, Ambiente de negócios e Competências Básicas. Fornecer programas sobre missão, visão e valores da empresa, bem como produtos, concorrência e treinamentos em competências específicas para o desenvolvimento do trabalho.

6) Vincular o que os Funcionários ganham ao que aprendem. Atualmente, os funcionários são responsáveis pelo gerenciamento de suas carreiras buscando aprimoramento, para manter suas qualificação flexível e atualizada.

7) Fazer experiências com a tecnologia para medir, acompanhar e acelerar a aprendizagem. Utilizar os meios de tecnologia para oferecer treinamento e acompanhamento aos funcionários.

8) Ampliar a atuação da Universidade Corporativa aos principais membros da cadeia de clientes e fornecedores.

9-Operar a Universidade Corporativa como uma linha de negócios dentro da organização, sendo que seu sucesso requer o equilíbrio entre atender às demandas dos clientes internos, reconhecer as realidades dos funcionários, e compreender as metas estratégicas da organização.

10-Desenvolver uma série de alianças inovadoras com Instituições Educacionais e empresas de consultorias parceiras, que possam oferecer a qualificação necessária, guiada pelas metas da organização.

11) Demonstrar o valor da infraestrutura de Aprendizagem da Universidade Corporativa. Criar medidas de avaliação sobre a realização de seus objetivos, dada sua importância para a estratégia da empresa.

Desenvolver a Universidade Corporativa como uma vantagem competitiva reconhecida como um centro de lucro das organizações, ao desenvolver uma força de trabalho qualificada que conseqüentemente trará como benefícios para a organização uma melhor participação no mercado, rentabilidade, satisfação e retenção dos funcionários e retenção de clientes.

Fonte: Meister, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books,1999. p 233-251. Adaptado.

As doze lições apresentadas no Quadro 5 estabelecem um modelo de recurso e administração para conceder a aprendizagem contínua e demonstram que a força de trabalho de uma organização é, sem dúvida, seu principal recurso para a criação de uma diferenciação sustentável no mercado.

A vantagem competitiva baseada na força de trabalho está provada ser mais duradoura do que a competitividade baseada na tecnologia, que desaparece rapidamente quando novas tecnologias se tornam igualmente acessíveis às empresas, em termos globais. A excelência da força de trabalho resulta, exclusivamente, das práticas de recrutamento e treinamento de uma empresa, pois com a utilização adequada destes meios ela cria uma vantagem que não pode ser facilmente duplicada e sempre pode ser renovada e aperfeiçoada.

Quadro 6 - Mudança de Paradigma de Treinamento para Aprendizagem

Antigo paradigma de Treinamento	de		Paradigma de Aprendizagem no Século XXI
---------------------------------	----	--	---

Prédio.	Local	Aprendizagem disponível sempre que solicitada.
Atualização de qualificações técnicas.	Conteúdo	Desenvolver competências básicas no ambiente de negócios.
Aprender ouvindo.	Metodologia	Aprender agindo.
Funcionários internos	Público Alvo	Funcionários clientes e fornecedores.
Professores, Consultores Externos.	Corpo Docente	Gerentes Seniors internos e Consultores externos.
Evento único.	Freqüência	Processo Contínuo de aprendizagem.
Desenvolver estoque de qualificação do indivíduo.	Meta	Solucionar problemas empresariais reais e melhorar o desempenho no trabalho.

Fonte: Meister, Jeanne C. **Educação corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. p 22. Adaptado.

Podemos observar, no quadro 6, a evolução, ocorrida nas organizações, da abordagem de treinamento para a de aprendizagem, nesta era do conhecimento. As empresas buscam adaptar-se aos avanços tecnológicos e mudanças radicais e abrangentes ocorridas no mundo do trabalho.

A educação continuada veio evidenciar o meio encontrado pelos profissionais da área da educação para proporcionar aos funcionários a aprendizagem permanente. De acordo com Soderberg (apud Meister, 1999, p. 212), "as pessoas acreditam, equivocadamente, que, depois que obtêm o diploma de uma faculdade, estão prontas para a próxima década, quando, na verdade, elas estão prontas para os próximos segundos".

## 2.8 Treinamento Orientado para Resultados

Através da literatura, verifica-se que treinamento já foi visto, meramente, como um meio de otimização de resultados.

A nova tendência, organização de aprendizagem, é vista como uma organização que capacita a aprendizagem de seus funcionários, de tal forma que cria resultados positivamente valorizados, tais como: inovação, eficiência, vantagem competitiva e melhor alinhamento com o ambiente. A tendência da educação continuada através de universidades corporativas mostra que uma das principais eficiências de custo é a

forma de avaliação. Apesar da ampliação ocorrida nas abordagens de treinamento e capacitação, visando o desenvolvimento do funcionário como um todo, "trata-se agora do saber, saber fazer, saber ser e saber conviver" (KUENZER, 2000, p. 16). Para esta autora, os modos de verificar a diferença que o treinamento e a capacitação trazem para o negócio parecem caminhar em referenciais tradicionais.

Autores como Meister (1999) acreditam em uma nova abordagem de avaliação, em detrimento ao modelo de avaliação tradicional, Apesar destas medidas representarem um ponto de vista útil para a avaliação de investimentos na educação de funcionários. "a verdadeira oportunidade está em deixar para trás a medida dos investimentos, número de dias ou horas dos alunos, para adotar uma medida dos resultados — a contribuição de um investimento em educação — para que seja cumprida uma estratégia empresarial" (MEISTER, op. cit., p. 55).

Segundo Destro (1994), um dos termos menos recorrentes na literatura técnica de treinamento e desenvolvimento é a forma de atrelar os planos e ações de treinamento e desenvolvimento aos objetivos e estratégias da empresa, e seu corolário é como medir o grau de contribuição da função de treinamento e desenvolvimento para o alcance desses objetivos.

O modelo de treinamento orientado para resultados—TOR, surgiu para preencher esta lacuna partindo do pressuposto de que treinamento e desenvolvimento são funções tipicamente econômicas e, como tal, deve ser capazes de mostrar resultado como qualquer outra atividade de negócios.

Para o modelo TOR, os resultados de treinamento são muito mais do que gráficos contendo números de homens treinados no ano e total de horas-aula realizadas. São as contribuições demonstráveis das ações de treinamento para a redução de custos, aumento da produtividade, incremento da qualidade, melhora do clima organizacional.

Segundo Destro (1994), Milioni (2001), e Castro (2001), é importante ter uma visão bastante clara do que é e para que serve treinamento, isto é, ter, bem definido, qual é o resultado que se deve alcançar com o treinamento e a capacitação profissional. Outro aspecto é ter o foco de treinamento e capacitação não só em aprendizagem, mas no desempenho, de maneira mais específica à mudança do desempenho das pessoas.

De acordo com Destro (1994), quando os executivos falam de "desempenho de empresa" estão se referindo, implicitamente, ao desempenho conjunto de pessoas que nela trabalham. O desempenho da empresa é uma das responsabilidades básicas do setor de treinamento e desenvolvimento.

Castro (2001) e Milioni (2001) consideram que é primordial, para o estabelecimento das contribuições de treinamento, a definição clara e mensurável do objetivo. Deve-se ressaltar, contudo, que é preciso estar atento à distinção entre problemas que podem ou não ser tratáveis por uma ação de treinamento. Desta forma, ao levantar necessidades de treinamento, deve-se destacar os objetivos a que se pretende chegar após a realização de treinamento e escolher indicadores adequados, visando à avaliação de resultados.

### 2.8.1 Avaliação de treinamento

As técnicas praticadas para prospectar, avaliar e validar resultados de treinamento e capacitação consideram a percepção do treinando, a do facilitador e da chefia imediata. Podem ser realizadas, através de questionários, até mesmo reuniões com as chefias ou equipes de trabalho. Todas as técnicas exigem preparação por parte das chefias e dos funcionários treinados. É necessário, segundo Milioni (2001), um trabalho cuidadoso de preparação das pessoas, pois a experiência tem mostrado que o envolvimento ativo é fundamental para esta fase de avaliação.

**Quadro 7 - Níveis de Avaliação dos Resultados de Treinamento de Kirkpatrick**

Níveis	Descrição
1) Avaliação de reação	Avaliação após o curso oferece a opinião dos treinandos sobre o evento. A vantagem é a opinião dos treinandos sobre o evento e poder propiciar uma leitura do que aconteceu. Tem como restrição a contaminação do treinando pelo clima de final de curso: cansaço e a possibilidade de respostas descompromissadas.
2) Avaliação de aprendizagem	Referem-se a testes aplicados antes e após o evento. Faz parte das metodologias clássicas. Tem uma validade técnica assegurada, desde que sua construção siga o rigor das técnicas, típico dos testes objetivos. Tem como restrição o tempo usado para este fim, e a resistência por parte dos treinandos.

3) Avaliação de mudança de comportamento	Por meio de <i>Check-list</i> contendo comportamentos esperados após o treinamento, observadores identificados e treinados acompanham, por um determinado tempo, os treinandos e registram as observações. Possui como restrição a eleição de pessoas que disponham de tempo para contribuir enquanto observadores locais. É uma das técnicas mais produtivas pela sua confiabilidade e consistência, já que se observa comportamento e desempenho, porém, é pouco utilizada pelos profissionais da área.
4) Avaliação dos resultados	Nesta fase, a pesquisa deve envolver treinando e chefia, para avaliarem o que ocorreu nas áreas de trabalho após a aplicação dos conteúdos de treinamento. Milioni (2001) sugere o uso de um instrumento de pesquisa porque estimula o raciocínio, a disciplina e a busca de detalhes e apresenta consistência no resgate de fatos e situações que foram iniciadas por meio da aplicação do conteúdo apreendido.

Fonte: Milioni, Benedito A. Integrando o levantamento das necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG, G. (coord.). Manual de Treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9-27. Adaptado.

O quadro 7, segundo Milioni (2001), apresenta os quatro níveis de avaliação de treinamento apontados por Kirkpatrick (apud Milioni, 2001). Cada fase de avaliação é uma fonte de informação que deve ser realizada para compor a conclusão final. Os quatro níveis apresentados são fundamentais para que o processo de avaliação de resultados seja completo, consistente e conclusivo. Caso contrário, o sistema de avaliação sofrerá perdas.

Percebe-se que a tendência de avaliação está voltada para a avaliação dos impactos dos investimentos sobre os negócios. Exemplo disso é o posicionamento de Jay Zimmerman, Gerente de Pesquisa e Qualidade do *Institute of Learning* do banco de Montreal: "Eu gosto de falar sobre fatos ou indicadores de impacto. [...] além das medidas tradicionais, níveis de avaliação de Kirkpatrick, a avaliação deve ter uma abordagem em equipe, não há receita, o importante é o tipo de mudança que você está tentando empreender" (ZIMMERMAN, apud MEISTER, op. cit., p. 79).

Castro (2001, p. 63) observa "que o processo de avaliação de retorno de investimento enobrece os processos de treinamento e desenvolvimento e os leva às pautas de reuniões de planejamento estratégico das principais organizações do mundo todo", e afirma que o sucesso da avaliação de treinamento está atrelado a vários fatores críticos: 1) análise da necessidade - o que se esperava que o treinamento realizasse, 2) preparo organizacional: a organização deve estar disposta a investir tempo e recursos humanos necessários para levar a avaliação até o final e, 3)

competências necessárias: o pessoal de treinamento deve desenvolver competências e conhecimentos técnicos para fazer avaliações efetivas.

Frente a este contexto, Castro (op. cit., p. 51) apresenta algumas razões adicionais para que se faça avaliação de treinamento:

- Determinar o quanto o treinamento satisfaz as necessidades dos participantes,
- Determinar em que extensão os participantes dominam o conteúdo do treinamento;
- Identificar se os métodos e meios de treinamento ajudaram os participantes a atingir os objetivos de aprendizado;
- Avaliar quanto do conteúdo do treinamento, incluindo conhecimento e habilidades recém-adquiridos, foi transferido para o comportamento de trabalho,
- Determinar se os resultados do treinamento contribuíram para o cumprimento das metas da empresa.

O mesmo autor ressalta, contudo, que, quando não são realizadas avaliações de treinamento, podem ocorrer conseqüências, como:

- Os participantes podem continuar a fazer cursos em que não conseguem aprender,
- O treinamento pode ser visto como um uso esbanjador de recursos,
- As modificações do curso podem não ser baseadas nos dados de resultados do participante, e as mudanças podem fazer com que as atividades de treinamento efetivas sejam substituídas por atividades ineficientes.

Ainda em relação ao uso de avaliação, preconizado por Kirkpatrick, Judy Schueler — da *University of Chicago Hospital Academy*, descreve como, naquele hospital, é empregado o referido uso de avaliação:

Eles usam o primeiro nível de avaliação em sala de aula, formulários de avaliação de cursos, formulários de avaliação de instrutores, etc. O segundo nível é avaliado por meio de um teste antes e depois da aquisição da qualificação. Já o nível 3 é um conjunto de questões para os gerentes: em conseqüência desse aprendizado, que mudanças você está vendo em sua área? E o quarto nível, o qual representa a essência que justifica uma entidade responsável pela aprendizagem organizacional, avalia-se o impacto que a aprendizagem provocou sobre nossos clientes externos e internos? Além dessas medidas quantitativas tradicionais, usam avaliações de satisfação de pacientes externos e clientes internos. (SCHUELER, apud MEISTER, op. cit., p. 80)

Os níveis de avaliação da efetividade de treinamento, classificação de Kirckpatrick, são aplicados nas organizações, segundo Castro (2001), da seguinte forma:

Muitas organizações pretendem que 100% de seus programas de treinamento sejam avaliados no nível um, já que é relativamente fácil aplicar os instrumentos para obter as reações dos participantes. Também o nível dois é fácil de mensurar. Já o nível três, que se refere à aplicação no trabalho, envolve mais tempo e despesas para conduzir o processo, portanto, o alvo de avaliação deve ser menor; entre 30% e 50%. O nível quatro, que aborda resultados e retorno do investimento, requer um aporte significativo de recursos, portanto, o percentual de programas avaliados deve ser menor. Em torno de 10%. Estes dados, em termos de percentual dos níveis de avaliação utilizados pelas empresas para avaliar seus programas de treinamento foram divulgados nos Congressos Internacionais de treinamento e desenvolvimento. (CASTRO, op. cit., p. 62)

Percebe-se, portanto, que um processo de avaliação adequadamente implementado fornece valor agregado para a organização e é um investimento relevante, que posiciona seus recursos humanos em termos operacionais e estratégicos.

Para Biscaia (1994, p. 12), em seu artigo "RH como Centro de Lucro", um dos primeiros (e imprescindível) passos é conhecer antes o que se alcança depois. As empresas vivem e morrem por objetivos. Todos os objetivos que somam são importantes. Assim, se investe R\$100.000,00 em treinamento, de quanto foi o aumento de produtividade da empresa? Caso não haja recursos para se fazer um estudo abrangente sobre o retorno do investimento, é também, de grande valia, coletar informações com tomadores de decisões sobre os benefícios observados, derivados do programa de treinamento e capacitação profissional.

Neste capítulo, buscou-se apresentar um pequeno relato da história da educação profissional e acadêmica concedida à força de trabalho em nosso país, os principais conceitos ligados ao treinamento e capacitação, com ênfase no conceito de treinamento de forma ampla — distante do entendimento de treinamento com uma visão embrutecida do "treinar apenas para o fazer". Foram apresentados, também, aspectos fundamentais quanto ao ensino e aprendizagem do adulto, além de Aprendizagem Organizacional, apontando modelos de aprendizagem, atividades de treinamento e avaliação do mesmo, visando sustentar, através do referencial teórico, maior compreensão para responder a pergunta da pesquisa: "Quais as contribuições

das atividades de Treinamento e Capacitação dos empregados da Amoco do Brasil, para a realização dos objetivos da empresa no período de 1998 a 2000?”.

No próximo capítulo é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa, sendo abordados os aspectos referentes ao tipo de metodologia da pesquisa, perspectiva de análise, modo de investigação e a trajetória da pesquisa.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Após haverem sido, anteriormente, apresentados o tema, o problema os objetivos e a revisão teórica de conceitos relacionados a pesquisa, neste capítulo, são discutidos os procedimentos metodológicos adotados na condução desta pesquisa. Buscou-se, na literatura, a escolha dos meios adequados, que permitissem responder de forma satisfatória as perguntas da pesquisa.

A construção desta dissertação desenvolveu-se em dois momentos primordiais: a pesquisa documental e a pesquisa empírica. Estes momentos não ocorreram de forma linear, em virtude da necessidade de articulação entre eles, durante o desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi iniciada em novembro de 2000 e ocorreu de forma contínua na construção deste trabalho.

Foram pesquisados documentos relacionados à empresa pesquisada, tais como o Manual do Sistema da Qualidade e as Políticas Internas de Treinamento, bem como relatórios gerenciais dos anos 1998, 1999 e 2000.

Quanto à caracterização da pesquisa, tipo, metodologia e modo de investigação, este estudo está fundamentado na pesquisa de natureza qualitativa, a qual, segundo Trivinõs (1987), apesar de não se apoiar nas informações estatísticas, não é especulativa e apresenta um tipo de objetividade e de validade conceitual que contribuem decisivamente para o desenvolvimento do pensamento científico. Hoje em dia, a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais (GODOY, 1995, p. 21).

Para Trivinõs (1987), o foco principal da abordagem qualitativa está em compreender, descrever e interpretar os significados que as pessoas projetam no fenômeno em estudo. Essa preocupação torna-se relevante por acreditar-se que o processo pela qual uma pessoa concebe determinada realidade, atribuindo-lhe significados, configura também suas ações.

Adotou-se, neste estudo, uma pesquisa do tipo descritiva, que tem por objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno,

segundo Gil (1996), Trivínõs (1987) e Vergara (2000). Descritiva, porque visa expor as opiniões e sugestões do pessoal diretamente envolvido com treinamento na Amoco do Brasil Ltda., quanto às contribuições do treinamento para a realização dos objetivos da qualidade da empresa.

Quanto ao modo de investigação, adotou-se o estudo de caso histórico organizacional, o qual de acordo com Trivínõs (1987, p. 134), desperta "o interesse do pesquisador [o qual] recai sobre a vida de uma instituição". Este autor coloca, também, que o pesquisador deve partir do conhecimento que existe da organização que se pretende examinar, buscando informações em materiais disponíveis, documentos, registros e publicações relativos à vida da instituição, e informações prévias necessárias para delinear a coleta de dados.

Para a realização da coleta de dados optou-se pela entrevista semi-estruturada, pois, de acordo com Trivínõs (1987), esta parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogações, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas dos entrevistados.

Este modelo de entrevista favorece, não só a descrição dos fenômenos sociais, como também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, tanto dentro de sua situação específica como de situações de dimensões maiores.

O trabalho de pesquisa foi realizado na empresa Amoco do Brasil Ltda., e o universo da pesquisa de campo foi o corpo gerencial da empresa. Estes executivos possuem autoridade formal na organização e totalizam uma população de 15 pessoas. Desta população apesar, de todos serem contatados foram entrevistadas 06 pessoas.

Os entrevistados foram considerados essenciais por possuírem subordinados, diretos ou indiretos, terem entre suas responsabilidades a identificação, definição e a realização de treinamento e capacitação para seus funcionários, e por apresentarem disponibilidade de tempo para responder às entrevistas.

Em relação ao tamanho da amostra, Trivínõs (1987) esclarece que uma pesquisa de natureza qualitativa, especificamente com fundamentação fenomenológica, não toma por base critérios numéricos para delimitar sua amostra; essa fica a cargo do

pesquisador. Assim, houve uma preocupação em compor uma amostra com representatividade qualitativa e não quantitativa.

A seleção dos questionados ocorreu de forma aleatória simples, e foram investigados os ocupantes dos cargos de Gerência e Média Gerência.

Todas as entrevistas foram realizadas durante o horário de expediente dos funcionários, no ambiente de trabalho. Foi solicitado a todos que considerassem as análises das informações nos últimos três anos, do início de 1998 a dezembro de 2000.

### **Identificação dos Sujeitos Pesquisados**

Neste tópico, busca-se traçar um breve perfil de cada um dos sujeitos pesquisados. Foi acordado com os sujeitos pesquisados que seria mantido o seu anonimato, sendo que cada depoimento apresentado é seguido de um pseudônimo, para identificar o indivíduo ao qual se está referenciando.

O primeiro entrevistado, ao qual foi atribuído o pseudônimo Educador, tem 12 anos de casa, possui o curso Universitário em Administração, é Pós Graduado em Recursos Humanos, formado em Administração Financeira e possui o título de *MBA* em Finanças. Exerce cargo em nível gerencial e comanda 6 funcionários diretos e 22 indiretos.

O segundo questionado selecionado, Mentor, está na empresa há quase vinte anos, tem formação universitária em Ciências Contábeis e Pós-Graduação em Administração. Ocupa função gerencial e dirige, atualmente, 5 subordinados diretos e 230 funcionários indiretos.

O terceiro entrevistado, que recebe a denominação de Pedagogo, está há 13 anos na organização, possui formação universitária como Administrador de Empresas, fez Curso Técnico de Segurança, além de Pós Graduação em Qualidade e Produtividade, bem como em Metodologia do Ensino Superior. Atualmente cursa Gestão Ambiental. Atualmente é responsável por uma Gerência Média e possui 230 funcionários ligados indiretamente a ele.

O quarto respondente aqui chamado de Professor, está na empresa há 3 anos e 9 meses. Exerce função de Gerência Média. Sua formação é a de Técnico em Mecânica. Responde por 130 funcionários, sendo 7 diretos e 123 indiretos.

O quinto questionado, o Facilitador, atua na empresa há 15 anos, onde Já exerceu várias funções. Comanda 5 funcionários diretos e 190 indiretos. Sua formação escolar proporcionou-lhe diplomas em Engenharia Mecânica e *MBA* em Administração.

Por fim, o sexto entrevistado recebeu a denominação de Aprendiz. Está na empresa há 2 anos e 8 meses. Possui diploma universitário de Engenheiro Mecânico e atualmente cursa Especialização em Planejamento. Exerce função de Gerência Média, tendo sob seu comando 11 funcionários diretos e 65 indiretos.

### **Processo de Coleta de Informações**

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir de três tipos de perguntas: as principais, que guiam o diálogo durante a entrevista; as sondagens, que objetivam clarificar as informações dos entrevistados; e as perguntas de seguimento, que buscam adquirir profundidade sobre o assunto em estudo (RUBIN e RUBIN, apud CLARO, 2000).

A realização da pesquisa de campo ocorreu entre meados de julho e durante o mês de agosto de 2001. Foi realizado um encontro com quatro dos profissionais e dois encontros para dois dos profissionais entrevistados. As primeiras entrevistas ocorreram no mês de julho de 2001. Houve um contato prévio pessoal com todos, para explicar e informar o objetivo da pesquisa, o conteúdo e metodologia do trabalho, investigar sobre a disponibilidade em colaborar com a entrevista e solicitar o consentimento para a gravação das entrevistas. Seguindo as orientações de Trivínos (1987), a pesquisadora procurou estabelecer um clima de confiança e simpatia, para que os informantes sentissem liberdade e espontaneidade para contribuir com as informações e otimizar a pesquisa de campo.

As entrevistas foram gravadas em fita cassete, sendo transcritas logo após. Foi realizada uma transcrição literal das informações, de acordo com cada entrevistado e tipo de pergunta realizada. Em seguida, realizou-se a análise de conteúdo, a qual,

segundo Trivínos (1987), se traduz num conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que possibilitam ao pesquisador entender de forma profunda o discurso, e também destacar as principais características e significados das falas dos informantes.

### **Limites da pesquisa**

A pesquisa foi realizada com um grupo de profissionais pertencentes à mesma empresa. Optou-se por este caminho por entender estar este apoiado nos preceitos metodológicos da pesquisa qualitativa, e também por considerar que esses profissionais possuíam a experiência, vivência e formação acadêmica necessárias para opinar sobre as contribuições do treinamento para a realização dos objetivos da qualidade.

Ainda em relação à delimitação, não foi possível obter absoluta certeza de que os fatos relatados nas entrevistas semi-estruturadas não ultrapassam o período 1998–2000.

Outro limite deve-se ao fato de que assuntos, atividades, planos e sistemas da área de Recursos Humanos são complexos, e influenciados por diversas variáveis comportamentais, técnicas, organizacionais e conjunturais, que ainda sofrem alterações, no tempo e espaço, em função de outros fatores.

E finalizando os limites da pesquisa, podemos citar o fato da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da organização pesquisada. Sua atuação é no Setor de Recrutamento, Seleção e Treinamento.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa. O mesmo processo é aplicado às entrevistas com os funcionários do Corpo Gerencial da empresa-alvo, os quais são responsáveis pela tomada de decisões sobre o sistema de Treinamento e Capacitação de funcionários implementado na empresa. Num segundo momento, são discutidas as visões dos pesquisados sobre os meios adotados pela empresa para treinar e capacitar funcionários e, por último, discute-se a inter-relação entre treinamento e capacitação profissional e a realização dos objetivos da empresa. Os objetivos identificados anualmente são os mesmos definidos pelo Sistema de Qualidade e do Programa de Participação de Resultados da empresa.

### 4.1 Contextualização da Realidade da Empresa Pesquisada

Selecionou-se, para a pesquisa, a empresa Amoco do Brasil — Divisão PROPEX, localizada na Cidade Industrial de Curitiba (CIC). É uma empresa de capital predominantemente internacional, inglês e americano, cuja atividade-fim é a fabricação de tecidos sintéticos derivados do polipropileno. Atua no mercado brasileiro desde 1978 e é a segunda maior empresa têxtil no ramo sintético do país. A Amoco teve sua origem na *Standart Oil Rockefeller*, fundada em 1890. Foi “splitada” da *Standart Oil* quando do advento da Lei Antitruste dos Estados Unidos, em 1948. Em dezembro de 1998, houve a fusão da Amoco com a *Bristish Petroleum*, sendo sua denominação atual Amoco do Brasil Ltda.

A matriz da *Amoco holding* está situada em Londres. Atua em 70 países, sendo que o faturamento anual da corporação gira em torno de 115 a 120 bilhões de dólares (Relatório Gerencial da Amoco — 2001). A empresa é composta por 110 mil funcionários no mundo todo. A *Amoco Corporation* está sub-dividida da seguinte forma: *AMOCO PRODUCTION*, que atua na pesquisa e produção de petróleo *AMOCO OIL*, no refino e distribuição de combustíveis e, *AMOCO CHEMICAL*, em negócios na área química.

Inseridos nessas três grandes divisões encontram-se 17 segmentos. Um destes é o segmento de tecidos industriais, que possui mais ou menos cinco mil funcionários atuando no Brasil, EUA, México, Austrália, Europa e China. A pesquisa concentrou-se neste segmento de tecidos, mais precisamente na Amoco do Brasil Ltda.

Entre os produtos que fabrica, três são os de maior relevância: a base de carpete, industrializada no Brasil apenas pela Amoco do Brasil; tecidos gerais, como sacos (*big bags*) para 2,5 toneladas e telas para cortinas de aviários; e o geotextil, tecido aplicado para estruturação e solidificação de solos.

## **A História da Amoco no Brasil**

Em janeiro de 1978, foi fundada a Propex do Brasil, com escritório no centro de Curitiba. Em agosto deste mesmo ano, foi comprada a área na CIC.

Em maio de 1979, com a construção das instalações da fábrica ainda em andamento, um grupo inicial de 12 funcionários já se encontrava em fase de treinamento com um único tear. Em fevereiro de 1980, a máquina extrusora terminou de ser montada, entrando em operação. Neste mesmo ano (outubro), foi criado o escritório de *marketing* em São Paulo. Em dezembro a empresa já contava com 83 funcionários.

Durante 1981, foram instalados mais 22 teares *Sulzer* e verificou-se um crescimento no quadro pessoal, alcançando-se a marca de 105 funcionários. Em 1982, realiza-se a primeira ampliação, sendo construindo o prédio da manutenção. No final do ano, o número de funcionários havia se elevado para 146.

O faturamento da Amoco do Brasil — Divisão Propex é de cerca de 25 milhões dólares/ano o que a classifica como empresa de médio porte (Relatório Gerencial de 2000). O faturamento, que era de US\$0,68/m<sup>2</sup> baixou para US\$0,35/m<sup>2</sup> depois da abertura de mercado. A partir do início da década de 90, a empresa teve de se adaptar às novas condições e reduzir seu preço médio por m<sup>2</sup> em cerca de 45% (quarenta e cinco por cento).

## **Mercado e Principais Produtos**

A Amoco do Brasil tem, como principal mercado de atuação, a América Latina. O *core-business* da empresa é a base para carpetes, seguido pelos tecidos para *Big Bags* e tecidos para cortinas de aviários. Estes produtos representam respectivamente 90%, 60% e 50% do mercado brasileiro. O mercado de atuação latino-americano não inclui o México. Toda a produção é vendida, basicamente, no Brasil (90%) e Argentina (8%), sendo os 2% restantes distribuídos nos outros países da América Latina.

A Amoco do Brasil é uma empresa limitada, cujo único proprietário é a *Amoco Corporation*. Ela apresenta grande liderança em custos devido a um baixo valor agregado. Os fabricantes de carpete não possuem interesse em importar, mesmo com o preço da Amoco do Brasil Ltda sendo 5% a 8% maior do que o do importado, devido à utilização do sistema *just-in-time*. O crescimento da empresa é auto-sustentado, com todo o investimento sendo feito com base no próprio caixa da empresa.

Para o seu negócio principal (a base para carpetes) não existem concorrentes. No caso da tela de aviário, contudo, existem quatro concorrentes, além de cinco concorrentes para o produto Big Bag.

## **Estrutura Funcional**

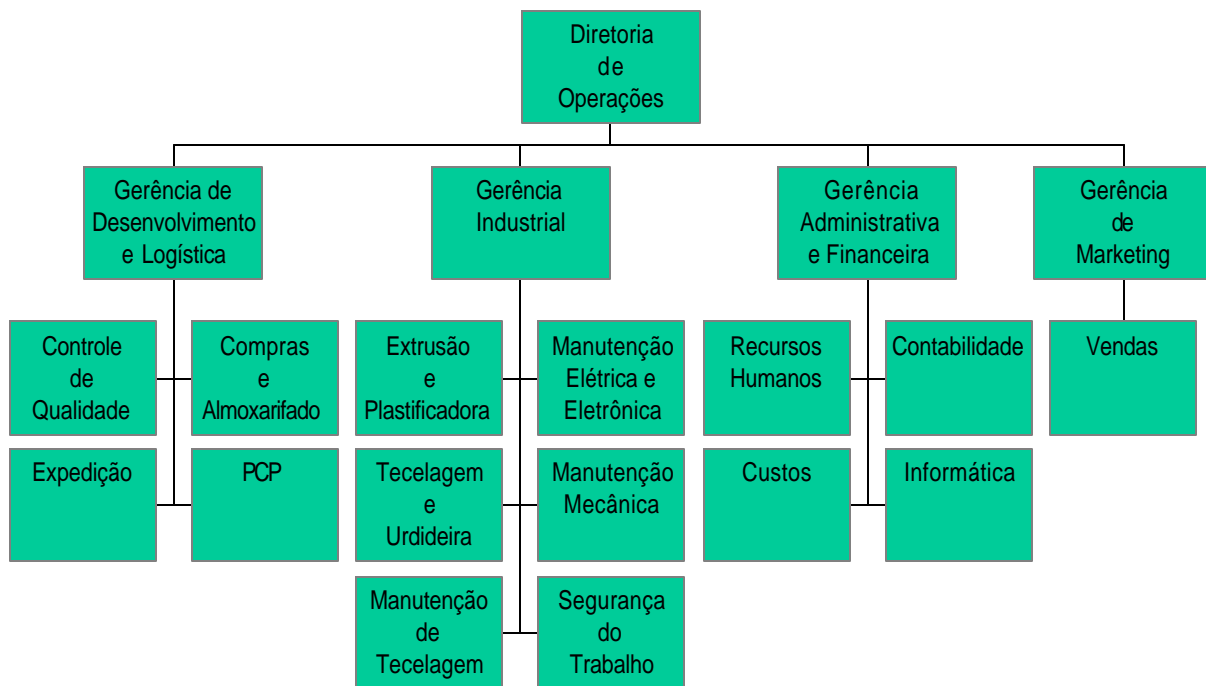
A Amoco do Brasil Ltda. pode ser caracterizada como uma empresa de médio porte que, durante a década de 90, procurou se posicionar, estrategicamente, para enfrentar as mudanças do mercado. A empresa sempre manteve um quadro estável de funcionários, apresentando uma baixa rotatividade, com média de menos de 1% ao mês. No entanto, devido a alterações em sua estrutura funcional, pela eliminação de alguns níveis hierárquicos, realizou uma redução de 10% em seu quadro de pessoal, durante o ano de 1993. Aproximadamente um ano e meio depois, iniciou um trabalho para mudança de filosofia de trabalho, com a implantação da ISO 9000, além de investimentos significativos em treinamento da força de trabalho.

Assim, há aproximadamente 6 anos, a produção era de 500 ton/mês, com 315 funcionários. Hoje, seu quadro consiste em 240 funcionários e uma produção de 850



ton/mês. Com isso, a empresa apresentou um crescimento de 70% e um crescimento de 22% no faturamento. Isto se deve, em parte, ao aumento do número de equipamentos, mas, principalmente, pelo melhor aproveitamento e rendimento destes, através de investimento em treinamento e capacitação de pessoal. Na Figura 2, é apresentado o organograma da empresa.

Figura 2 — Organograma



Fonte: Manual Amoco do Brasil Ltda — 2000.

Em termos de tecnologia, a empresa está entre as melhores do ramo, sendo o desafio atual manter essa posição. O desafio ecológico é pequeno, pois sua produção não apresenta grandes problemas ecológicos. O desafio competitivo consiste no aparecimento de novos entrantes, por ser esta uma tecnologia de fácil aquisição. A administração da Amoco do Brasil centraliza-se na fábrica brasileira em Curitiba, mas reporta-se, funcionalmente, à *Amoco Corporation*, em Atlanta.

Há mais de uma década, a empresa difundiu, entre funcionários, clientes e fornecedores, sua missão, visão, valores e objetivos. A Amoco do Brasil tem como

missão investir e operar de maneira responsável, visando o crescimento da indústria em longo prazo, com lucratividade em escala mundial, buscando identificar necessidades e fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos tanto dos clientes atuais, quanto de mercados futuros. Sua visão é tornar-se uma grande empresa química internacional, reconhecida pela excelência de seus funcionários, pelo relacionamento com clientes e fornecedores, pela qualidade dos serviços e produtos, pela saúde e segurança dos funcionários, pelo envolvimento ativo na comunidade, pela preocupação com o meio-ambiente, pelo crescimento em escala mundial e pelos destacados resultados financeiros.

Os valores que norteiam as tomadas de decisão da organização e foram disseminados, há mais de uma década, entre os funcionários, fornecedores e clientes são: 1) Integridade — ter e insistir no comportamento honesto, justo e merecedor de confiança, em todas as nossas atividades; 2) Pessoas — respeito à dignidade e os direitos individuais de todas as pessoas. Suas ações e talentos individuais e coletivos criam sua vantagem competitiva; 3) Tecnologia — acreditar que a tecnologia é a chave para o futuro e sucesso da organização; 4) Meio Ambiente, Saúde e Segurança — empenhar-se em proteger o meio ambiente, a saúde e a segurança dos funcionários, dos usuários dos seus produtos e da comunidade onde operam; 5) Relações de Negócios — estar comprometidos com a satisfação dos clientes e com as relações de negócios mutuamente benéficas; 6) Progresso — desafiar-se a melhorar continuamente.

Os objetivos e as estratégias da empresa são coerentes com a Visão e os Valores. Os objetivos e estratégias são sustentados por ações como a implementação da ferramenta de gerenciamento ISO 9002, cujo certificado foi recebido em 1997. O sistema de qualidade e a ISO 9002 têm norteado a administração do processo de fabricação dentro de parâmetros de qualidade e produtividade.

A empresa Amoco do Brasil Ltda destaca, em sua política de qualidade, o empenho em atender às expectativas dos clientes, de acordo com os requisitos de produtos previamente definidos, bem como o estabelecimento de relacionamento mutuamente benéfico com fornecedores. Em relação aos funcionários, empenha-se em proporcionar o treinamento necessário para que estes possam contribuir com a

qualidade, reconhecer-lhes o desempenho e prover um ambiente de trabalho saudável e livre de acidentes.

Em sua Política da Qualidade, a empresa define os valores que estão inseridos em sua forma de relacionamento de negócios. Tais valores podem ser constatados nos objetivos definidos para a organização, conforme descritos no próximo tópico.

### **Objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda**

A empresa Amoco do Brasil Ltda. possui objetivos estratégicos que são apoiados por objetivos intermediários, denominados pela organização como Objetivos da Qualidade. Estes mesmos objetivos são, também, as metas apontadas para o "Programa de Participação de Resultados — PPR", o qual foi implantado pioneiramente em 1995. Os objetivos deste programa são divulgados aos funcionários, após terem sido definidos, no início de cada ano, pela Diretoria da empresa, e negociado com a Comissão do Programa de Participação de Resultados. A Comissão do PPR é composta por representantes da empresa e representantes dos funcionários, eleitos pelos funcionários a cada dois anos.

A Comissão do Programa de Participação de Resultados divulga os objetivos da empresa por meio de reuniões com os funcionários, bem como distribui uma pequena cartilha contendo as metas para o ano e seus respectivos indicadores de avaliação. Os resultados são expostos mensalmente nos editais da empresa, podendo ser acompanhados por dirigentes e funcionários.

Este sistema de avaliação contribui de forma significativa para o alcance dos resultados organizacionais de uma empresa (Claro, 2000, p 70). O Quadro 8 descreve os objetivos da Qualidade, estabelecidos pela direção para os anos 1998, 1999 e 2000, bem como os resultados alcançados. Após a apresentação do Quadro, é realizada uma análise sintética destes dados.

Quadro 8 - Objetivos da Qualidade e Resultados Alcançados – 1998

Objetivos de 1998	Resultados de 1998
<p><b>Clientes</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 0,5% do montante de metros quadrados vendidos no ano com problemas de qualidade referente às características técnicas de produtos.</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 2,5% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas. (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda).</p>	<p><b>Clientes</b></p> <p>A) O índice foi atingido, pois o número de Notificação de reclamação de Cliente ficou em 1,2% do montante de metros quadrados vendidos.</p> <p>B) O índice atingido ficou na casa de 1,59% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas. (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda)</p>
<p><b>Fornecedores</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 5% no recebimento de polímeros com requisitos fora do especificado</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 3% no recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado.</p>	<p><b>Fornecedores</b></p> <p>A) O requisito foi atingido, não ocorreu o recebimento de polímeros com requisitos fora do especificado</p> <p>B) Requisito atingido não houve recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado.</p>
<p><b>Funcionários</b></p> <p>A) Fornecer a média mínima de 20 horas homem/ano/ de treinamento aos funcionários.</p> <p>B) Manter o índice de Refugo abaixo de 3%.</p> <p>C) Atingir o índice de 84% de eficiência da Tecelagem.</p> <p>D) Atingir o índice mínimo de 15% de Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE</p> <p>E) Manter o Programa-SOL (Segurança Ordem e Limpeza) acima de 93%.</p> <p>F) Buscar a meta permanente de Zero Acidentes com Afastamento.</p>	<p><b>Funcionários</b></p> <p>A) Os funcionários receberam a média mínima de 44 horas homem/ano/ de treinamento.</p> <p>B) O índice de Refugo ficou abaixo de 3%.</p> <p>C) Este índice foi atingido, ficando em 85,27 de eficiência da Tecelagem.</p> <p>D) Objetivo atingido, chegou em 15,99% de retorno Sobre o Capital Empregado – ROCE</p> <p>E) Objetivo atingido, a média do ano foi de 96,6% do SOL – Segurança Ordem e Limpeza.</p> <p>F) Objetivo não atingido, com índice de 0,42% de Acidentes com Afastamento.</p>

Fonte: Manual do Sistema da Qualidade – Amoco do Brasil, 1998.

Quadro 9 - Objetivos e Resultados Alcançados - 1999

Objetivos de 1999	Resultados de 1999
<p><b>Clientes</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 0,3% de emissão de Notificação de Reclamação de Clientes, em relação ao número de pedidos emitidos,</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 1,5% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas. (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda)</p>	<p><b>Clientes</b></p> <p>A) O objetivo foi atingido, o índice acumulado ficou em 1,7%. de emissão de Notificação de Reclamação de Clientes, em relação ao número de pedidos emitidos.</p> <p>B) Objetivo atingido. O índice acumulado ficou em 0,516% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas. (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda)</p>
<p><b>Fornecedores</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 3% no recebimento de polímeros com requisitos fora do especificado</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 1,5% no recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado</p>	<p><b>Fornecedores</b></p> <p>A) Objetivo atingido. Não foi registrado nenhuma não-conformidade com a matéria prima.</p> <p>B) O objetivo foi atingido, ficando em 0,52%. Ficou acumulado o limite de 1,5% no recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado.</p>
<p><b>Funcionários</b></p> <p>A) Fornecer a média mínima de 25 horas homem/ano/de treinamento aos funcionários.</p> <p>B) Manter o índice de Refugo abaixo de 3%.</p> <p>C) Atingir o índice de 84% de eficiência da Tecelagem.</p> <p>D) Atingir o índice mínimo de 7% de Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE</p> <p>E) Manter o Programa-SOL (Segurança Ordem e Limpeza) acima de 95%.</p> <p>F) Buscar a meta permanente de Zero Acidentes com Afastamento.</p>	<p><b>Funcionários</b></p> <p>A) O objetivo foi atingido. A média foi de 54 horas homem/ano/de treinamento.</p> <p>B) Índice não atingido. Aberta a ação corretiva AC 36/39. Manter o índice de Refugo abaixo de 3%.</p> <p>C) Objetivo não atingido de eficiência da Tecelagem. Aberta a ação corretiva 37/99.</p> <p>D) Objetivo atingido com 12,96 % do Retorno sobre o Capital Empregado–ROCE.</p> <p>E) O índice foi atingido, a média foi de mais de 95,1% no Programa-SOL.</p> <p>F) Tivemos um acidente com afastamento e a meta Zero Acidente com Afastamento é permanente.</p>

Fonte :- Manual do Sistema da Qualidade – Amoco do Brasil Ltda, 1999.

Quadro 10 - Objetivos e Resultados Alcançados – 2000

Objetivos de 2000	Resultados de 2000
<p style="text-align: center;"><b>Clientes</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 2,5% de emissão de Notificação de Reclamação de Clientes, em relação ao número de pedidos emitidos.</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 1,5% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda).</p>	<p style="text-align: center;"><b>Clientes</b></p> <p>A) O objetivo não foi atingido, o índice acumulado foi de 3,0% de emissão de Notificação de Reclamação de Clientes, em relação ao número de pedidos emitidos.</p> <p>B) O objetivo foi atingido, sendo o índice acumulado de 0,21% do montante de metros quadrados vendidos no ano, de atrasos nas entregas (saída das mercadorias na data prevista por ocasião da venda).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fornecedores</b></p> <p>A) Não ultrapassar o limite de 2% no recebimento de polímeros com requisitos fora do especificado.</p> <p>B) Não ultrapassar o limite de 1,5% no recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Fornecedores</b></p> <p>A) Objetivo atingido. No ano 2000 não foi registrados nenhum recebimento de polímeros com requisitos fora do especificado.</p> <p>B) Objetivo atingido. O índice acumulado foi de 0,27% no recebimento de aditivos e <i>master bach</i> com requisitos fora do especificado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Funcionários</b></p> <p>A) Fornecer a média mínima de 25 horas homem/ano/ de treinamento aos funcionários.</p> <p>B) Manter o índice de Refugo abaixo de 3%.</p> <p>C) Atingir o índice de 84% de eficiência da Tecelagem.</p> <p>D) Atingir o índice mínimo de 15% de Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE</p> <p>E) Atingir o índice mínimo de 86% ou manter acima de 94% para o Programa SOL (Segurança Ordem e Limpeza).</p> <p>F) Buscar a meta permanente de Zero Acidentes com Afastamento</p> <p>G) Atingir a média diária de 28 ton no Setor de Extrusão.</p> <p>H) Reduzir o índice de produtos alternativos e rolos curtos no estilo <i>polybac</i> em 50% em relação ao ano anterior.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Funcionários</b></p> <p>A) Objetivo atingido com a média mínima de 44 horas homem/ano/ de treinamento aos funcionários.</p> <p>B) Objetivo não atingido o índice de Refugo foi de 3,93%.</p> <p>C) O índice não foi atingido com 82,43% de eficiência da Tecelagem.</p> <p>D) O índice foi atingido, acima da expectativa com 25% Retorno sobre o Capital Empregado – ROCE</p> <p>E) O índice foi atingido, o mínimo foi de 94,7% para áreas comuns e os índices dos Setores foi de 98,8% para o Programa SOL (Segurança Ordem e Limpeza).</p> <p>F) A meta foi atingida. Esta meta, de Zero Acidentes com Afastamento, é permanente.</p> <p>G) O objetivo foi atingido com 27,09 ton no Setor de Extrusão.</p> <p>H) O objetivo foi atingido, o índice realizado no ano foi de 14,8% de produtos alternativos e rolos curtos no estilo <i>polybac</i> em relação ao ano anterior.</p>

Fonte – Manual do Sistema da Qualidade da Amoco do Brasil, 2000.

Em síntese, os quadros, 8, 9 e 10, resgatados na pesquisa de documentos da organização, apresentam os objetivos da qualidade para os anos de 1998, 1999 e

2000, respectivamente. Tais dados evidenciam que a organização Amoco do Brasil Ltda. traça seus objetivos, faz avaliação do alcance ou não, e atua sobre os objetivos não alcançados por meio de ações chamadas Corretivas e Preventivas. Ações estas que visam identificar o porquê da não realização dos objetivos. Verifica-se que os objetivos atrelados aos clientes e fornecedores foram atingidos quase que totalmente, em cada período; os objetivos de treinamento foram totalmente atingidos, e as metas de Segurança, Ordem e Limpeza foram quase totalmente atingidas. A organização investiu em treinamento e capacitação com o objetivo de gerar o conhecimento organizacional, o qual deve ser entendido como um processo que amplia, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos, e torna-se a base da rede de conhecimentos da organização.

No entanto, observa-se que os objetivos refugio e eficiência encontram-se abaixo dos índices previstos para cada período. Para Kolb, citado por Starkey (1997), as organizações, devido a aspectos como tamanho e complexidade, atuam como unidades de negócios, sendo que cada uma destas lida apenas com uma parte das condições externas da empresa, apresentando formas de decisão que melhor se adaptem aos desafios do segmento, no ambiente externo. Assim, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem de acordo com cada unidade de negócios. Dessa forma, tudo indica que a Amoco do Brasil Ltda, visando adaptar-se ao meio e ter eficácia organizacional, privilegiou um dos estilos de aprendizagem, sendo que este, mesmo conseguindo manter a continuidade e sobrevivência da empresa no mercado, apresenta uma lacuna na área de aprendizagem, ligada aos aspectos da produção. Ressalta-se, que vem sendo discutida uma proposta de treinamento que proporcione um sistema mais eficaz de aprendizagem, isto é, que permita tolerar as diferenças de perspectiva e manter um equilíbrio, proporcionando maior capacidade de aprendizagem para fazer frente às exigências e dinâmicas do mundo do trabalho e do mercado globalizado.

## **O Setor de Recursos Humanos**

O Setor de Recursos Humanos é composto por 03 funcionários. Um responde pela Administração Pessoal, Área de Lazer e Segurança Patrimonial. A Administração Pessoal responde por: folha de pagamento, recolhimentos oficiais, admissão, demissão, férias, negociação com sindicatos. A Área de Lazer, por sua vez, consiste em uma pequena área, composta por salão, churrasqueira, quadra de futebol e uma lanchonete, mantida pela empresa com o objetivo de proporcionar lazer aos funcionários em horários de expediente e nas folgas do trabalho. Neste espaço, são realizadas, durante o ano, algumas atividades como festas, torneios de futebol e truco. Quanto à Segurança Patrimonial, sua responsabilidade é preservar o patrimônio da empresa. Este setor é composto por uma equipe de 04 funcionários efetivos e 03 terceirizados. Outro funcionário administra o Setor de Benefícios e Remuneração, coordenando as seguintes atividades: disponibilização, aos funcionários, de Assistência Médica — extensiva aos dependentes —, Odontológica, Refeitório, Transporte, festividades de final de ano, plano de pensão, subsídio farmacêutico, plano de empréstimos, uniformes e vale-transporte, bem como pesquisa salarial, promoção-transferência e o Programa de Participação de Resultados, que foi implantado, pioneiramente, em 1995, e serve de modelo para outras empresas. O terceiro profissional administra o Setor de Recrutamento e Seleção e Treinamento, responsável pela seleção, contratação de pessoas, treinamento dos funcionários, e está envolvida no sistema de qualidade da empresa e ISO 9002.

### **Setor de Recursos Humanos - Treinamento**

O Setor de Treinamento da Amoco do Brasil-Curitiba está inserido no Departamento de Recursos Humanos. É conduzido pela Encarregada de Recrutamento Seleção e Treinamento, com o apoio de uma estagiária, e reporta-se ao Gerente Administrativo Financeiro.

O setor é administrado com base nas políticas da empresa para conceder: 1) Treinamento e capacitação, 2) cursos de idiomas (inglês e espanhol); 3) plano educacional – II Grau, Universitário, Pós-Graduação, e o Procedimento de Treinamento, que visam suportar o Sistema de Qualidade da empresa. Há um critério



específico para a concessão dos treinamentos, de acordo com a necessidade de cada área, focando, responsabilidade, inovação e mudanças organizacionais. O setor possui verba específica para atender todo o programa de treinamento e capacitação. As principais atividades desenvolvidas são:

— Identificação de necessidades de treinamento e capacitação profissional: consiste em um levantamento, realizado uma vez ao ano, por meio de questionário, a ser respondido pelos supervisores, gerentes e diretor. Para preenchê-los, estes funcionários recorrem a informações de resultados do período selecionado, tanto do Setor como da empresa, bem como necessidades de aprimoramento, inovações ou reestruturação organizacional para o Setor e a empresa.

A partir destas informações é elaborado o Planejamento Anual de Treinamento. Este modelo atende às necessidades da organização porque é flexível, com as necessidades apontadas sendo ajustadas ao longo de cada ano, isto é, podendo ocorrer a realização de cursos não previstos ou cursos previstos não serem realizados. Este planejamento visa cobrir cursos necessários para ampliar a capacitação técnica de habilidades ou comportamentais dos trabalhadores.

Treinamentos de qualificação e capacitação: podem ser comprados no mercado ou desenvolvidos internamente. Os treinamentos externos, com objetivo de promover a capacitação e o desenvolvimento, são totalmente subsidiados pela empresa, tais como, cursos de Mecânico de Tear, lubrificação, chefia e liderança e sistemas da qualidade, entre outros.

Existem, também, cursos universitários e de pós-graduação comprados externamente, neste caso, a empresa subsidia até 70% dos custos. Para a concessão do subsídio, são consideradas a compatibilidade do curso com a função exercida pelos funcionários, e a performance deste no curso. Atualmente, a empresa está subsidiando o curso superior, e de pós-graduação, para 18 funcionários, o que representa 8% do seu efetivo de funcionários. Para os cursos de idiomas, são concedidas 600 horas para cursar Inglês e até 300 horas para Espanhol, sendo ambos subsidiados em 70%. O critério para cursar idiomas é a necessidade da aprendizagem do mesmo para a realização das atividades do funcionário. Também existe a exigência de um bom desempenho; caso haja reprovação, o funcionário é

automaticamente eliminado do plano, mas poderá a obter novamente o subsídio, a partir do momento em que comprovar avanço para a etapa seguinte do curso.

A empresa também conta com o ensino fundamental de 1º e 2º Graus, ministrados dentro de suas instalações. Este projeto é fruto de convênio entre a Secretaria da Educação do Estado, o Serviço Social da Indústria e a Empresa. Foi implantado, em 1998, para atender um contingente de aproximadamente 118 funcionários, os quais possuíam o 1º Grau incompleto. Esta iniciativa surgiu devido à união de interesses dos funcionários e da empresa, a qual, com a implantação e certificação do Sistema de Qualidade, em 1997, passou a sentir as dificuldades apresentadas para a leitura e interpretação de manuais por parte de uma parcela significativa do quadro funcional. Estabeleceu-se que a empresa subsidiaria em 100% os gastos com escola, professor e material escolar, cabendo, aos funcionários, a responsabilidade de manter, no mínimo, 61 alunos freqüentando o curso. A adesão ocorreu de forma voluntária. As aulas são realizadas antes do ingresso dos funcionários no turno de trabalho, ou após o fim da jornada. Atualmente, 66 funcionários já concluíram o 1º Grau e 79 cursam o 2º Grau.

Entre outras atividades, realiza-se o Treinamento de Integração, cujo objetivo é fornecer informações gerais sobre a companhia, para facilitar a adaptação do funcionário ao meio de trabalho e à equipe. Este programa aborda aspectos como: a história da empresa, estrutura, produtos, aspectos disciplinares, benefícios, sistema de qualidade e ISO 9002, e Segurança. Sua duração gira em torno de 10 a 16 horas, contemplando os funcionários em caráter efetivo, temporário ou em estágio. É ministrado, internamente, pelos integrantes dos Setores de Treinamento, Benefícios e Segurança do Trabalho, com apoio de recursos audiovisuais e manuais.

Quanto à capacitação técnico-operacional, são previstos, no Sistema de Qualidade da empresa, treinamentos para todas as funções, visando conceder capacitação e habilitação. Para alguns cargos, como, por exemplo, os operacionais, os treinamentos assumem maior profundidade, uma vez que, para o processo de fabricação têxtil-sintético, não há formação de mão-de-obra específica no mercado, dependendo, exclusivamente, de habilitação interna. Em relação à aplicação de treinamento para cargos técnicos e administrativos, são, na maioria das vezes, contratadas pessoas

que apresentam formação educacional e experiência na área específica. Nestes casos, o treinamento visa adequar o funcionário para a execução imediata das diversas atividades peculiares à organização.

Para os treinamentos operacionais, os recursos e técnicas adotadas consistem em leituras de documentos, explicações e treinamento prático, com o acompanhamento da chefia imediata da área, ou de operador experiente, indicado para acompanhar o funcionário até a sua total adaptação ao cargo.

Estes treinamentos são concedidos para os novos funcionários, funcionários promovidos ou transferidos, em um prazo não superior a noventa dias da data de admissão, transferência ou promoção.

As reuniões de Produção envolvendo grupos de funcionários permitem a troca constante de informações e conhecimentos tácitos .

Os programas de treinamento na área de Segurança são realizados internamente pelo Supervisor de Segurança, ou por funcionários multiplicadores designados e treinados por este. O programa de cada curso está definido por meio de uma matriz, onde estão indicados os treinamentos de segurança que o funcionário deverá receber ao ingressar na empresa e no decorrer do ano. Os recursos utilizados são: aulas expositivas, demonstrações práticas, filmes e cartilhas. Estes treinamentos objetivam conscientizar os funcionários por meio do estabelecimento de normas de segurança para a realização das diversas atividades da empresa, de modo a facilitar práticas corretas e seguras, assegurando um ambiente livre de acidentes de trabalho. Alguns dos treinamentos realizados são:

- 1- Instruções de Segurança na Operação e Manutenção das Extrusoras,
- 2- Instruções de Segurança na Plastificadora;
- 3- Instruções de Segurança no Controle de Qualidade;
- 4- Rotinas Operacionais da Tecelagem;
- 5- Rotina de Trabalho do Tecelão-Mestre;
- 6- Rotina de Trabalho da Manutenção-Tecelagem;
- 7- Rotinas de Trabalho do Mecânico de Manutenção-Tecelagem;
- 8- Manutenção Preventiva-Lubrificação;
- 9- Rotina de Trabalho do Técnico de Revisão;

- 10- Rotina Operacional da Tecelagem Circular;
- 11- Rotina Operacional da Urdideira;
- 12- Cruzamento de Urdume;
- 13- Rotinas de Trabalho do Encarregado de URD/CIR;
- 14- Setup de Máquinas por Terceiros;
- 15- Rotinas de Manutenção Elétrica;
- 16- Rotinas do Técnico Eletrônico/Trainee;
- 17- Rotinas de Manutenção Mecânica;
- 18- Instrução de Segurança no Almojarifado;
- 19- Rotina de Segurança na Expedição;
- 20- Programa de Proteção Respiratória;
- 21- Programa de Bloqueio e Travamento de Máquinas;
- 22- Programa de Proteção das Mãos,
- 23- Programa de Proteção Contra Quedas.

Quadro 11 - Dados de Treinamento nos anos de 1998 à 2000.

<b>Ano</b>	<b>Objetivo de Horas Treinamento</b>	<b>Horas Treinamento Realizadas</b>	<b>Investimento Monetário</b>
1998	4.870 horas	9.330 horas	R\$ 90.461,00
1999	5.767 horas	13.695 horas	R\$ 76.346,00
2000	5.844 horas	10.701 horas	R\$ 61.470,28

No quadro 11, estão demonstrados os objetivos de treinamento, em horas de treinamento realizadas pela empresa e respectivos investimentos. Na quantidade de horas realizadas, são contempladas as horas empregadas com treinamentos internos, externos, cursos regulares de idiomas, de 1º e 2º Grau, e Superiores. Considerando que, no ano de 1998, o número médio de funcionários foi de 244, a empresa atingiu a média de 38 horas de treinamento/homem/ano. Em 1999, esta média foi de 59 horas e, em 2000, atingiu a marca de 46 horas médias de treinamento/homem/ano. Uma informação adicional refere-se ao horário em que estes cursos e/ou treinamentos são realizados. Para cursos de capacitação técnica, comportamental, de habilidades, e de Integração, dá-se prioridade a que os mesmos sejam realizados dentro do horário de

expediente do funcionário. Os cursos de Idiomas, Fundamental (1º e 2º Graus), Universitários e Pós-Graduação, por sua vez, são reservados para horários fora do expediente.

A seguir serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica, no intuito de verificar as contribuições do treinamento e da capacitação profissional para os objetivos da organização.

## 4.2 Apresentação e Discussão dos Dados Coletados na Empresa Amoco do Brasil Ltda.

Nesta etapa, procura-se relatar o entendimento dos empregados responsáveis pelas atividades de treinamento e capacitação com relação às contribuições destas para a consecução dos objetivos da Empresa. Inicialmente, são apresentadas as categorias pesquisadas e, em seguida, apresentados e analisados os dados de campo.

Categorias pesquisadas:

- 1) Visão geral sobre o sistema de treinamento e capacitação de funcionários da Amoco do Brasil Ltda;
- 2) Perspectiva sobre os meios adotados pela Amoco do Brasil para treinar e capacitar seus funcionários,
- 3) A inter-relação entre o Sistema de Treinamento e Capacitação e a realização dos objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda.

### 4.2.1 Visão geral sobre o sistema de treinamento e capacitação de funcionários da Amoco do Brasil Ltda

[...] Temos uma definição estratégica estabelecida em documento formal, onde dois princípios estratégicos da companhia são devidamente identificados: 1) ser uma empresa de baixo custo em nosso segmento têxtil sintético e, 2) a empresa trabalhar com produtos técnicos diferenciados em relação aos produtos que este tipo de indústria produz no Brasil. Os produtos diferenciados, tecidos, técnicos, a qualificação técnica dos funcionários é diretamente responsável pela fabricação de um produto diferenciado. Nós praticamente trabalhamos em nichos de mercados aonde temos um valor agregado ao produto substancialmente maior do que aquelas empresas que trabalham em mercados de alta escala de produção e que geralmente são considerados produtos de conveniência fabricados por essa indústria. Consideramos que os objetivos para a Qualidade são os meios para se atingir os objetivos estratégicos, não apenas isso, mas também para atingir a remuneração dos acionistas e a perpetuação da empresa no mercado em que ela atua (Mentor).

Verifica-se que a empresa-alvo se preocupa com a qualidade desde a sua implantação, inicialmente, com a filosofia de Phillip Crosby (Zero Defeito). As horas

mínimas de treinamento homem/horas/ano devem ser de 25 horas, sendo que, em 1998, foi de 38 horas, em 1999, de 59 horas e, em 2000, de 46 horas. Há muita estabilidade e pouca rotatividade dos funcionários, o que torna a empresa mais competitiva em relação aos concorrentes do segmento, no que diz respeito ao fator humano.

É importante destacar a preocupação do entrevistado Mentor com as estratégias de mercado associadas à qualificação do trabalhador. Baumgartner (2001, p. 1-2) apresenta uma visão muito semelhante, ao afirmar "além do treinamento destinado a resolver problemas e atender às necessidades identificadas, há aqueles que seguem uma orientação mais estratégica, que se pauta no mercado para estabelecer desafios e metas de futuro".

[...] É uma questão estratégica primordial. Se nós investimos em tecnologia, obviamente temos de ter pessoas preparadas para operar essa nova tecnologia e treinamento, é parte integrante para este pleno sucesso (Educador).

[...] Definitivamente, principalmente pelo objetivo estratégico a que nos propusemos, porque ao definirmos trabalhar em nichos de mercado, necessariamente precisamos ter pessoas bastante capacitadas para poder atingir estes mercados (Mentor).

[...] Se hoje nós temos índices de segurança excelentes, ou índices de acidente com afastamento do trabalho por acidente muito baixo, isso se deve a quê? Basicamente, ao treinamento, não existe outra palavra para isso (Pedagogo).

[...] Bom, a maioria dos funcionários, entraram como Ajudante de Produção. Conforme esse funcionário vai progredindo dentro da empresa, nós vamos dando os treinamentos que ele necessitará para exercer a função. Nós temos casos como o Tecelão Mestre – Encarregado de Turno, ele começa como Auxiliar de Produção, passa para Tecelão, Mecânico e, de Mecânico, ele passa para Tecelão-Mestre. Para exercer a função de Tecelão-Mestre recebe, além da capacitação técnica outros cursos, tais como: Informática e Chefia e Liderança, necessários para poder coordenar o turno (Professor).

Na concepção dos entrevistados, treinar e capacitar pessoas é uma questão básica e importante para a empresa. Esta visão foi revelada através da pesquisa, sendo que a totalidade dos informantes a considera imprescindível para o gerenciamento estratégico.

Devido à baixa escolaridade da população-alvo, que busca colocações na região, e à falta de escolas especializadas na formação de mão-de-obra no segmento têxtil-sintético, a própria organização busca formar sua mão-de-obra.

Constata-se que o trabalhador ingressa na empresa e recebe treinamentos de capacitação. O treinamento concedido tem uma etapa chamada de "explícita" por Nonaka e Takeuchi (1997), realizada através de procedimentos de operação. Há, no entanto, uma ênfase na prática — evidenciando o conhecimento tácito — considerada por estes autores (op. cit., p. 62) "como o segredo para a geração do conhecimento em uma organização", frisando, ainda, que a interação entre as duas formas de conhecimento, explícito e tácito, se complementa e representa a principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional.

[...] Quando iniciamos o nosso orçamento, em setembro de cada ano, para o ano seguinte, sempre determinamos verbas específicas para treinamento e capacitação, isso é algo em torno de US\$ 5.000/mês, o que equivale, mais ou menos, a 4% da folha de pagamento bruta (Educador).

[...] As necessidades de treinamento são identificadas pela chefia imediata, que cruza as necessidades estratégicas com as necessidades da área (Aprendiz).

Colocar a questão da capacitação profissional e do treinamento como estratégia é uma tendência prioritária. Esta posição vai de encontro ao pensamento de Baumgartner (2001, p. 1), que afirma: "o investimento em desenvolvimento das pessoas é uma tendência irreversível no mundo e no Brasil, principalmente aqui, onde o número de trabalhadores com alguma formação educacional de segundo grau é bastante reduzida".

Torna-se evidente que treinamento e capacitação profissional são considerados estratégicos para a realização dos resultados da empresa pesquisada. Um exemplo corroborador disto é a definição de um mínimo de 25 horas de treinamento homem/hora/ano, previstos nos objetivos da qualidade para cada ano. Outro dado confirmatório diz respeito às horas realizadas (em 1998, 9.330; em 1999, 13.695 e, em 2000, 10.701) e aos investimentos de treinamento nos três últimos anos.

Elaborado ano a ano, o Planejamento de Treinamento fornece, não só as informações sobre os cursos a serem realizados para cada área, mas também, a verba especificamente destinada ao treinamento.



[...] Nós temos, ainda, uma forma genérica de identificar lacunas na empresa. Há algum tempo detectamos que tínhamos algo como 45% à 50% dos funcionários da empresa com o 1º Grau Incompleto, identificou-se claramente a necessidade de preenchermos esta lacuna de educação, o que levou a empresa a formar uma escola de 1º Grau internamente (Mentor).

De acordo com Baumgartner (op. cit., p. 2), “além do treinamento, destinado a resolver problemas e atender às necessidades identificadas, há aqueles que seguem uma orientação mais estratégica, que se pauta no mercado, para estabelecer desafios e metas de futuro.”

Os investimentos em capacitação profissional e treinamento no mundo empresarial estão associados à introdução de novas tecnologias, qualidade e produtividade. Segundo Carvalho, apud Ferreti et al. (1998, p. 105), “A automatização das indústrias traz um nível maior de exigência em relação ao trabalhador em termos de capacidade de abstração, raciocínio crítico e presteza de intervenção. [...] As economias do Leste Asiático entenderam que o investimento na universalização de uma boa educação fundamental era essencial para acelerar a adoção, a adaptação e a absorção de tecnologia”.

Na empresa pesquisada, a implantação da escola fundamental atendeu à necessidade de elevar os conhecimentos dos funcionários, em virtude da introdução da Gestão da Qualidade e da implementação de novas tecnologias, visando reduzir custos, diminuir refugo e aumentar produtividade. Indubitavelmente, esta iniciativa trouxe, de maneira geral, benefícios para a empresa. Entretanto, não se pode deixar de destacar os ganhos percebidos pelos trabalhadores em termos de empregabilidade, pois o recebimento de uma maior qualificação contribuiu, não só para a realização de suas atividades relativas à organização, como também para torná-los mais aptos a permanecer inseridos no mercado de trabalho.

Outro aspecto que merece atenção refere-se às facilidades concedidas para a realização do curso; as instalações são na própria organização e há toda uma infraestrutura de material e professor para facilitar o ingresso do trabalhador.

[...] treinamento, sob aspecto econômico da empresa, é tido como investimento, mesmo que tenhamos dificuldade de mensurar; mas é tido como um investimento que nos traz retorno. Então, o levantamento de necessidades de treinamento está diretamente ligado aos objetivos da empresa (Educador).

[...] Nós temos, por área, resultados e metas a serem alcançados, visando alcançar os objetivos da qualidade e segurança, o treinamento está diretamente relacionado com estes resultados (Pedagogo).

Segundo Destro (1994), Milioni (2001), e Castro, apud Boog (2001), é importante ter uma visão bastante clara do que é e para que serve treinamento, isto é, ter bem definido qual é o resultado que se deve alcançar com o treinamento e a capacitação profissional. Um outro aspecto é ter o foco de treinamento e capacitação não só em aprendizagem, mas no desempenho, de maneira mais específica, a melhoria do desempenho das pessoas.

Os ganhos advindos com a capacitação e o treinamento apresentam dificuldade de avaliação, ao considerar-se a visão de Rogers, apud Moreira (1999, p 148), segundo a qual "o que é ensinado torna-se rapidamente obsoleto. Neste contexto, o único homem educado é o que aprendeu a aprender; o homem que aprender a adaptar-se e mudar; que percebeu que nenhum conhecimento é seguro e que só o processo de busca do conhecimento dá uma base para segurança".

[...] Sim, há uma inter-relação clara, ninguém faz treinamento de graça, você faz para atender uma necessidade da empresa [...] são as pessoas que irão fazer novas tarefas. Se você não fizer isso, paga o fracasso por falta de direção (Aprendiz).

O empresário adota a capacitação e o treinamento como estratégia, objetivando enriquecer o trabalho e obter o retorno deste investimento através de novos conhecimentos práticos e teóricos, capacidade de abstração, decisão entre alternativas, atenção e interesse para o trabalho. Carvalho (1998, p.104) concorda com esta visão, e observa que "parece também ser uma exigência bastante difundida, nas novas condições de produção, que a força de trabalho apresente uma atitude confiável, cooperativa e interessada pelo trabalho e pelos objetivos da produção".

[...] Todos os cursos você direciona para a função que o funcionário irá exercer? Quer ver só um exemplo? Um curso de Mecânico de Tear Sulzer está saindo em torno de R\$ 3.000,00 por funcionário, com todas as despesas. Se este mecânico não tiver este curso da Sulzer e executar uma regulagem errada na máquina, pode custar para a empresa de R\$ 4.000 à R\$ 5.000,00, uma regulagem! Logo, se você tem como objetivo reduzir custo tem que preparar esta mão-de-obra para executar a manutenção adequada nas máquinas (Professor).

A continuidade da divisão de trabalho mantém os princípios tayloristas e fordistas nas organizações e, segundo Carvalho (1998, p. 115), "a incorporação de conteúdos inovativos no trabalho industrial no Brasil tem sido marginal, em comparação com as tendências dominantes nos países de industrialização avançada". Embora "Professor" tenha afirmado que os cursos concedidos são direcionados para a função do funcionário, reconhece também que o treinamento amplia a visão e a atuação do trabalhador. O fato do funcionário obter novos conhecimentos o mantém atualizado e impede que seja excluído do trabalho, pois ele contribui, traz resultados para a organização.

Outro aspecto positivo, apontado pelo entrevistado, é referente à existência de uma estreita relação entre os objetivos de qualidade definidos para o ano e as respectivas necessidades de treinamento identificadas pelas chefias, conforme afirmaram os entrevistados. A organização visa sucesso em seus investimentos e, neste contexto atual, a garantia deste só virá com pesados investimentos para melhorar e universalizar a educação. Uma pesquisa realizada, em 1999, pela Associação Brasileira de Recursos Humanos — ABRH demonstra que 93% das empresas pesquisadas investem em políticas e orçamentos para capacitação do trabalhador.

[...] Foi em uma das costumeiras reuniões com o nosso Diretor de Operações e funcionários, que provocamos esta situação do 1º Grau. Tivemos uma adesão muito grande. Terminada esta etapa, desafiamos os funcionários a concluírem o 2º Grau. Temos mais de 70 pessoas participando. Temos visto melhorias no processo. Você queira ou não, isso traz retorno para a empresa (Educador).

[...] Eu identifico claramente que temos tido ganhos significativos dentro da empresa, pelo fato de nossos funcionários estarem bem informados, capacitados, sob o ponto de vista de poder interpretar uma norma, tanto de ISO 9000 como de operação de máquina e equipamento. Nós temos diversas máquinas com *display* eletrônico que, se não tivermos o funcionário adequadamente capacitado para operar, você não consegue extrair todo o potencial da máquina (Mentor).

[...] Durante o 1º Grau já tínhamos sentido uma evolução muito grande, maior facilidade de comunicação e compreensão. Com o 2º Grau isto está sendo maior. Por exemplo, você escrevia uma ordem por escrito e muita gente não conseguia entender e não sabiam o que fazer. Isso já diminuiu muito, principalmente no nível dos Operadores e Encarregados (Facilitador).

A implantação do 1º e 2º Grau na empresa é vista pelos entrevistados como positiva, por qualificar os trabalhadores, e uma necessidade básica, frente à condição da educação fundamental em nosso país.

A problemática da evasão escolar está fazendo com que as empresas invistam na criação de escolas. "Conveniadas ou não, muitas organizam escolas dentro de suas dependências. Esse fato reforça a tese de que não é suficiente só o desenvolvimento profissional [...]. A crise do sistema educacional brasileiro não atinge apenas a formação básica, também a graduação e a pós-graduação (PEREIRA, op. cit., p. 18; 20).

[...] Notamos o pessoal no intervalo estudando, lendo, eles estão motivados. O preenchimento das fichas e dos relatórios de manutenção apresenta menos erros de português. Cada vez mais, nossos equipamentos estão mais modernos, informatizados, os funcionários têm que estar capacitados. As empresas estão tendo este tipo de preocupação. Não é só ter o funcionário que veste a camisa, ele tem que ter a capacitação, tem que saber ler, escrever, tem que saber discernir que tipo de defeito tem a máquina, onde está o defeito, saber colocar isso no papel (Professor).

A influência da modernização sobre a questão da capacitação reside na reorientação para atuações de resultados, os quais exigem do trabalhador uma postura autogerenciável, constituída de compromisso, criatividade e competência, o que evidencia a necessidade de uma maior preparação da força trabalhadora e adequação de novas formas de organização e produção.

Ao trabalhador motivado a fazer leituras, estudar, provavelmente ocorreu uma ampliação de visão, no sentido de ser responsável por sua própria aprendizagem, dado que a empresa não compeliu ou ameaçou os funcionários a concluírem o ensino fundamental. Houve um conjunto de interesses e o funcionário, ao se decidir pelo retorno aos estudos, está se preparando para manter a própria empregabilidade.

[...] Eu acho que há pontos importantes na implantação do 1º e do 2º Graus. Primeiro, o lado do funcionário, que recebe o investimento da empresa e, segundo, a empresa tem um maior retorno, pois o funcionário capacitado tem mais senso crítico, tem mais opinião e mais desenvoltura para apontar melhorias (Aprendiz).

Este depoimento traz novamente a questão da ampliação da participação do trabalhador no processo, pois este terá condições de aumentar suas contribuições e

haverá um ganho pessoal, no sentido de estar mais capacitado para o mercado de trabalho e para a sociedade.

Segundo Meister (1998), são novas as competências exigidas pelas organizações que podem ser extrapoladas para o mercado de trabalho: a responsabilidade pela própria aprendizagem; capacidade de comunicação efetiva – saber falar, escrever, trabalhar em grupo, buscar melhores práticas de trabalho, raciocínio criativo, saber solucionar problemas, usar conhecimentos tecnológicos, possuir visão sistêmica, com conhecimento do mercado global no qual a organização e os indivíduos estão inseridos; possuir visão de equipe compatível com as metas da organização, e ter capacidade de gerenciar sua própria carreira identificando qualificações e adquirindo-as.

[...] Uma boa parte de nossos funcionários, principalmente os operacionais, são mão-de-obra advinda do interior, da agricultura, pessoal que possivelmente deixou de ser bóia-fria, o ideal seria recebermos a mão-de-obra pronta e preparada e que seria, com certeza, uma função governamental. Entretanto, as necessidades neste país são tão prementes que eu acho que essa é a verdadeira função social da organização (Educador).

Um dos entrevistados apontou a importância da implantação do 1º e do 2º Graus como uma função social praticada pela organização diante de políticas públicas que atendam, com mais rigor, esta demanda em nosso país.

A posição de Carvalho (1998, p. 123) é de que "será fundamental uma política educacional que busque a universalização do ensino básico e a elevação de sua qualidade" para ganhos de produtividade e competitividade da indústria brasileira.

Com relação à implantação da ferramenta da Qualidade ISO 9002, os pesquisados revelaram que a experiência na empresa pesquisada tem sido positiva. Acreditam, ainda, que o sistema trouxe benefícios para a organização de produção, ou seja, trouxe comprometimento, capacidade de aprendizagem e inovação.

Tratando-se de comprometimento, é importante destacar o entendimento dos trabalhadores acerca do envolvimento. Segundo Coriat, apud Fleury (1998, p. 34), o envolvimento pode ser classificado em três tipos: 1) envolvimento imposto e controlado. Há dúvidas de que este produza resultados para obtenção da qualidade; 2) envolvimento estimulado. O trabalho é organizado seguindo os princípios da multifuncionalidade e flexibilidade, e para obter comprometimento com a qualidade e

produtividade são oferecidas trocas, tais como bônus e salários; 3) envolvimento negociado. O trabalho segue o mesmo padrão da classificação anterior, porém, as trocas são explicitamente negociadas e faz parte de acordos coletivos.

Podemos dizer que há uma grande probabilidade da organização pesquisada encontrar-se na classificação "envolvimento negociado", de Coriat, ou a caminho deste. A empresa implantou o Programa de Participação de Resultados em 95 e, anualmente, tem acordado os objetivos para cada período. A empresa age com transparência, ao repassar os objetivos e ao demonstrar os resultados para os funcionários, o que rende confiabilidade neste processo, sendo seu acordo reconhecido pelo sindicato da categoria.

[...] No sistema você oficializa documentos, papéis que estavam na cabeça das pessoas. Tem pessoas que querem colocar o seu toque pessoal, dar sua opinião, não podemos deixar o sistema fechado, porque as pessoas trazem melhorias para o processo, e essas contribuições são incorporadas aos procedimentos e instruções de trabalho (Facilitador).

[...] Com a implantação do sistema, ocorreu a democratização dos conhecimentos e informações existentes na empresa. Todas as operações foram padronizadas e estão disponíveis a todos aqui na empresa (Mentor).

Através da formalização do Sistema de Qualidade, foi possível registrar os conhecimentos disponíveis na organização, através de um conjunto de documentos definidos como Procedimentos, Instruções de Trabalho, Tabelas e Formulários, os quais possibilitam e facilitam a disseminação do conhecimento para os funcionários. Estes documentos ficam dispostos nas áreas de trabalho com acesso irrestrito a todos os funcionários. Quando são introduzidos novos documentos, ou antigos são alterados, avalia-se a necessidade de treinamento e, caso seja necessário, realiza-se treinamentos para os funcionários, objetivando nivelar a informação entre os usuários.

Atualmente, no ambiente de negócios, há exigência de uma visão compartilhada, identidade comum, e um sentido de visão que levam as empresas a atingir seus propósitos. "A medida que o mundo torna-se mais interligado e os negócios mais complexos e dinâmicos, o trabalho precisa estar ligado com profundidade à aprendizagem. Não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos sigam as ordens do grande estrategista" Senge (op. cit., p. 37).

[...] Você escreve procedimentos, todos são treinados e vão seguir exatamente o padrão. Há a participação dos funcionários. Eles recebem os procedimentos, emitem opiniões, se o documento está de acordo como eles tem trabalhado ou não e, havendo necessidade, o documento é ajustado e todos são treinados novamente (Professor).

Este é um dado importante, pois evidencia a participação dos funcionários na elaboração dos procedimentos e instruções de trabalho que visam padronizar os resultados da operação. Esta participação é fundamental porque une o conhecimento explícito e o tácito. É por intermédio da comunhão entre o conhecimento explícito e tácito do indivíduo e o da organização que ocorre o processo para a geração do conhecimento. Dois dos sujeitos da pesquisa, ao abordar a aplicação, no dia-a-dia de trabalho, dos conhecimentos aprendidos em treinamentos e cursos opinaram que:

[...] se for o caso, faz-se modificações, refaz-se a matéria para depois treinar (Aprendiz).

[...] cada turma fazia de um jeito. Então, o que a gente fez para se obter a qualidade? Escrevemos os procedimentos e as instruções, todos são treinados e vão seguir um padrão para obter um resultado. Os funcionários estão participando da elaboração de todos os procedimentos que nós temos na fábrica. Você elabora um documento baseado no que tem, faz as alterações necessárias, e repassa para o pessoal verificar e dar a opinião entre o que foi escrito e a prática. Em seguida, faz-se as alterações, conforme o pessoal está trabalhando (Professor).

No contexto da empresa, o treinamento surge para solucionar dificuldades que já se faziam presentes no início da industrialização, e que a perspectiva taylorista fez revelar. O treinamento permitiu a desconcentração do saber e do poder, na medida em que houve uma difusão maior do conhecimento para todos os níveis hierárquicos.

O fato de a organização buscar a padronização de suas operações de fabricação é atenuado pela dinâmica adotada para tal. O sistema adotado reconhece o saber do funcionário. Logo, os documentos são elaborados com base nos conhecimentos tácito e explícito dos funcionários, usuários do sistema, e apoiado pela chefia imediata.

Podemos verificar a aprendizagem conceitual e operacional, e a passagem da aprendizagem individual para grupal, conforme observou Kim (apud FLEURY, 1995, p22), sendo que a aprendizagem operacional ocorre no processo de aquisição de habilidades físicas para produzir ações, e a aprendizagem conceitual ocorre pelo desenvolvimento da capacidade em articular conhecimentos conceituais sobre a experiência.

"É neste sentido, que reinsisto em que formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de destrezas" (FREIRE, 2001, p. 15). Desta forma, a educação libertadora vem ao encontro do sistema de gestão que valoriza realmente os profissionais e seres humanos em toda sua amplitude, e que vai confrontar-se com a cultura milenar paternalista e autoritária, na qual as sociedades e as organizações valorizavam quase que somente suas cabeças pensantes, ou seja, o topo da pirâmide representada antes por reis e, atualmente, por gerentes, diretores e proprietários.

#### 4.2.2 A perspectiva sobre os meios adotados pela Amoco do Brasil para treinar e capacitar seus funcionários

No que se refere aos meios adotados pela empresa para proporcionar a capacitação, os entrevistados demonstraram conhecer os meios adotados, tendo apontado os treinamentos formal: interno e externo, e o informal: escola de 1º e 2º Graus e o subsídio escolar para cursos de graduação, pós-graduação e idiomas.

[...] Os treinamentos são de várias formas. Vamos começar com o *on the job*, as pessoas vêm aqui e não conhecem a nossa organização, devemos mencionar todo o treinamento que fazemos, antes da pessoa ir para o seu local de trabalho, envolvendo vários aspectos: operacional, de segurança e do ambiente de trabalho. Temos treinamentos externos. Em um dos mais recentes, por exemplo, encaminhamos 3 ou 4 mecânicos para o Senai do RJ, para fazer treinamento de mecânico de tear (Educador).

O questionado apresenta dados sobre treinamento e capacitação, que se coadunam com as tendências apresentadas por autores como Nonaka (1997). A tendência, em termos da forma de capacitar o trabalhador neste novo paradigma, são os chamados treinamentos no local de trabalho, e uma abordagem que não se limite apenas aos fatores técnicos, mas que inclua a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação, com treinamentos voltados para a pessoa como um todo. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 9), "O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta e da tentativa e erro".

[...] As formas de treinamento são diversas. Nós temos os treinamentos, digamos, formais, que é propriamente o caso dos cursos de 1º e 2º Graus aqui dentro da empresa. Temos outras formas como a Internet, aproximadamente 50 a 60 funcionários possuem microcomputadores integrados à Internet, para que se utilizem adequadamente desta rede de informação mundial como forma de autotreinamento. Ela disponibiliza a autocapacitação (Mentor).



Quando questionado sobre as formas de treinamento e capacitação, o depoimento do entrevistado Mentor traduz o crédito dado à Educação continuada. A educação não termina mais quando a pessoa se forma na escola tradicional. Atualmente, espera-se que os trabalhadores construam suas bases de conhecimento. Segundo Meister (1998, p. 12), "nosso conhecimento e nossas qualificações só são adequadas durante um período de 12 a 18 meses, após, precisamos reabastecê-los para competir na economia global do conhecimento".

[...] Na Amoco, os treinamentos externos são um ponto forte. Fazemos cursos de Ajustador Mecânico, cursos de Mecânica Básica, cursos de Desenho de Mecânico, cursos de Chefia e Liderança (Professor).

A organização faz parcerias, com fabricantes de alguns de seus principais equipamentos, para a realização de treinamentos técnicos, como é o caso da *Weg*, *Sulzer*, situações em que a tecnologia é repassada aos funcionários, como informou um dos entrevistados. Estas modalidades de treinamento e capacitação permitem a obtenção de melhores práticas para a realização dos trabalhos.

[...] O curso interno têm um problema. O pessoal pega vícios, e, com o tempo, acaba perdendo inovações tecnológicas. Recentemente, foram 03 funcionários fazer o curso da *Sulzer* no Cetiqt do Rio de Janeiro, eles voltaram já com algumas idéias (Professor).

Este depoimento evidencia a importância da aprendizagem conceitual e da aprendizagem tácita, ao considerar que, para determinados casos, o curso externo é mais recomendável por contribuir com inovações, impedir uma aprendizagem excessivamente prática e eivada de vícios. Fleury (op. cit., p. 22) considera que, embora o conhecimento operacional seja essencial para o funcionamento de qualquer organização, ele tem de, cada vez mais, estar associado ao conhecimento conceitual.

[...] Vamos falar um pouco sobre aquilo que nós desenvolvemos internamente. O grande problema é como mensurar a eficácia dos treinamentos que se faz. Tomemos, por exemplo, o Treinamento de Integração em Segurança. Um novo funcionário, antes de entrar na sala de produção, passa por um treinamento de segurança. Quão eficaz é este treinamento em duas, três semanas? Esta é a grande dificuldade que nós temos (Facilitador).

É importante destacar, no depoimento do entrevistado, uma preocupação em avaliar a aprendizagem, evidenciando o interesse em eficácia, no desempenho do trabalhador. O próximo depoimento, apesar de concordar que poderia haver uma forma de avaliação de treinamento na organização, reconhece as limitações impostas pelas ferramentas normalmente utilizadas.

[...] Veja, é algo que poderia ser melhorado. Na área administrativa é mais complicado para mensurar o treinamento ou a capacitação. Para mensurar, você teria que mensurar em quanto tempo ele fazia e agora. Qual era a qualidade que ele apresentava antes, e qual apresenta agora, na área administrativa. Tenho tido vários exemplos. As pessoas vão e trazem exemplos. Eu vi isto no curso, dá para aplicar aqui. Nos não temos, infelizmente, nenhuma ferramenta que meça isso e, tão pouco que faça um *follow up* claro. Mas, como digo, todo treinamento, por mais insignificante que seja, traz uma melhoria de entendimento do assunto. Se nós pudéssemos estabelecer algum ferramental, sei que, em algumas empresas, o treinado após 6 meses ou 01 ano que passou por aquele determinado treinamento, faz uma auto avaliação, se melhorou ou não, como consequência daquele treinamento, e a chefia imediata também faz isto. Tenho ouvido alguns prós em relação a isso e alguns contras (Educador).

Encontra-se, na literatura, respaldo para esta expectativa do entrevistado. Segundo Castro (2001) e Milioni (2001), para o estabelecimento das contribuições de treinamento é primordial a definição clara e mensurável dos objetivos que se pretende alcançar, e o estabelecimento de níveis de avaliação para prospectar, avaliar e validar estes resultados, o que permite à empresa compor a forma que pode trazer os melhores resultados.

Segundo Judy Schueler, (apud Meister,1999,p.80), ao analisar o uso de procedimentos de avaliação, por parte de administradores hospitalares, constata que:

Eles [os administradores hospitalares] usam o primeiro nível, avaliação de reação em sala de aula, formulários de avaliação de cursos, formulários de avaliação de instrutores, etc. O segundo nível é avaliado por meio de um teste antes e depois da aquisição da qualificação. Já o nível 3 é um conjunto de questões para os gerentes, tal como: Em consequência desse aprendizado, que mudanças você está vendo em sua área? E, no quarto nível, avalia-se o impacto que a aprendizagem provocou sobre clientes externos e internos. Além dessas medidas quantitativas tradicionais, usam avaliações de satisfação de pacientes externos e clientes internos.

Atualmente, são 14 funcionários, Encarregados e Líderes da Produção que exercem o papel de multiplicador. "Direcionamos os trabalhos para que eles façam o treinamento em seu próprio setor, com uma linguagem do próprio grupo. Não é uma pessoa de fora para treinar o funcionário" (Pedagogo).

[...] Na produção nós temos feito algumas operações nos últimos tempos, procurando utilizar a chefia como multiplicador. Queremos que ele, como líder, seja o responsável pelo treinamento no seu grupo de trabalho. Isto é uma iniciativa que estamos tentando usar cada vez mais. Porquê? Primeiro, para conseguir o envolvimento do líder, que ele se sinta responsável pelo treinamento. Não é que alguém chegou lá e treinou e ele não viu mais nada. Ele é responsável pela eficácia, pela qualidade de treinamento. É claro que isto dá uma carga extra de quantidade de trabalho. O maior problema é saber se este líder é adequado, se ele tem as ferramentas e as habilidades necessárias para treinar as pessoas (Professor).

Em relação ao treinamento interno, os depoentes, em sua maioria, consideraram que a utilização de multiplicadores tem apresentado bom resultado, por haver maior comprometimento e envolvimento das pessoas neste processo, quando o Supervisor, Encarregado, ou um colega de trabalho, se prepara para transmitir os conhecimentos.

Um dos aspectos considerados de grande importância por Meister (op. cit., p. 25), para a capacitação da força de trabalho e educação continuada é: "Envolver Líderes no Papel de Aluno e de Docente. Esta condição permite um maior envolvimento e comprometimento da cúpula com a aprendizagem. Um treinamento concedido por um gerente traz um alto grau de credibilidade, devido à sua familiaridade com as operações da organização"

[...] Eu até diria o seguinte: que este treinamento direto para com os funcionários, ele acontece sim, mas de uma forma interessante, porque ele também é um treinamento para mim. Muitas vezes, nos deparamos com situações que não havíamos experimentado antes, e não sabemos como reagir diante delas. Então, sentamos e fazemos uma mesa de discussão, onde buscamos a solução ou a técnica mais adequada para enfrentar aquela situação específica. O que não deixa de ser um autotreinamento entre diversas pessoas (Mentor).

Este depoimento traz aspectos considerados importantes por Senge (1990) para a aprendizagem organizacional. A aprendizagem em grupo, as habilidades coletivas, são maiores que as individuais. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo, no propor idéias e participar de uma lógica comum.

[...] Eu faço questão de repassar todos os treinamentos necessários para os meus Encarregados, e os mesmos passam para o pessoal, para criar esta cultura do Encarregado estar treinando os seus funcionários. O Encarregado vai ter que se preparar, ler, se preparar muito para passar para o pessoal dele. Assim vou ter 7 pessoas bem preparadas para preparar os demais (Professor).

Ficou evidenciado pelo depoimento de "Professor", que o treinamento é proporcionado no local de trabalho, facilitando um ambiente de aprendizagem. O propósito do processo de aprendizagem é desenvolver a capacidade do pensamento sistêmico, o qual exige uma mudança de mentalidade, a fim de criar novas formas de pensar.

Segundo Neves (1994, p. 24), "Nós acreditamos que a formação é uma responsabilidade de todas as pessoas que têm sob sua supervisão algum

funcionário". [...] Cada chefe, ou qualquer pessoa que tenha subordinados, é um treinador, um comunicador, um informador. Por isso, ensinar a ensinar é uma de nossas máximas. É absolutamente fundamental formar diariamente, seja de maneira formal ou informal. E a melhor de todas as maneiras é a informal, que se dá no dia-a-dia.

Observa-se que o treinamento informal é concedido, segundo os entrevistados.

[...] Eu faço treinamento informal, digamos assim, no *tête a tête*, em conversas e sempre algo você consegue enquadrar como treinamento. São treinamentos informais, comportamentais, o técnico não tem muita coisa a colocar, o nosso pessoal tem uma experiência muito grande em termos técnicos. Em termos técnicos eu mais aprendo do que concedo. É mais no comportamento, mais na postura, mais em termos de visão (Facilitador).

Convém atentar para a visão de Freire (2001, p. 25), o qual considera que "quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender. Quem ensina, ensina alguma coisa a alguém. Por isso é que, do ponto de vista gramatical, o verbo ensinar é um verbo transitivo-relativo. Verbo que pede um objeto direto — alguma coisa — e um objeto indireto — a alguém".

[...] Uma outra forma de treinamento, ainda, são as palestras trimestrais que faço com todos os funcionários da empresa e, nesta ocasião, diversos assuntos são abordados, mas eu procuro dar uma ênfase bastante grande dentro dos objetivos da empresa, principalmente nos objetivos estratégicos que a empresa persegue (qualidade). Então, eu transfiro aos funcionários todas as informações para que eles tenham consciência do que a empresa realmente quer. E assim, eles poderão também identificar qual a melhor maneira para eles colaborarem para que a empresa atinja os objetivos estratégicos (Mentor).

Citando Senge (1990, p. 4), "Organizações de aprendizagem são possíveis porque, no fundo, somos todos aprendizes".

O ambiente de aprendizagem é criado, segundo Fleury (1995), através de um processo de aprendizagem coletivo, partilhado por todos, e não privilégio de uma minoria pensante. Para isso, os objetivos organizacionais necessitam ser comunicados e partilhados, permitindo o comprometimento com esses objetivos, o que ocorre em função da congruência entre objetivos individuais de autodesenvolvimento, e os objetivos de desenvolvimento organizacional.

### 4.2.3 A inter-relação entre o Sistema de Treinamento e Capacitação e a realização dos objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda.

[...] Capacitação versus objetivos da empresa. Para mim estão ligados diretamente. Quanto maior for o treinamento, a tendência é obter melhores resultados, sem dúvida nenhuma. Há algum tempo, o produto *polybac* apresentava 30% de PNC (produto não conforme), porque a fita não estava saindo de acordo com os requisitos. Com treinamento, este índice caiu de 30% para 11%, então treinamento ajuda sem dúvida nenhuma (Aprendiz).

[...] Nós temos, nos Objetivos para a Qualidade, o Zero Acidentes de Trabalho com afastamentos como um dos objetivos. Se necessário, retreinamos as pessoas. Então, por exemplo, refugo, detectamos o ano passado que estávamos com aumento de refugo, né? Foi feito um retreinamento específico para as funções de Bobinadores, para desenvolver habilidades. (Pedagogo)

Quando se confrontam as informações dos depoentes com os objetivos e resultados dos anos de 1998, 1999 e 2000, respectivamente, observa-se que, em relação ao objetivo referente à Produção, no ano de 1998, este foi totalmente atingido. Os de segurança foram totalmente atingidos em 2000. É bom ressaltar que o recorde de dias sem acidentes com afastamento, na empresa-alvo, é de 1.155, sendo que, em 2001, até a conclusão desta pesquisa, os funcionários da Amoco do Brasil trabalhavam, há 309 dias, sem acidentes com afastamento do trabalho.

[...] A inter relação entre os dois é bem visível porque cada treinamento que você desenvolve, tem um foco, um objetivo que está amarrado a um objetivo da qualidade da empresa. O funcionário ciente da sua missão, digamos assim, quando ele começa a desenvolver as tarefas após o treinamento, ele começa a dar o retorno que a gente espera no objetivo. Tanto é que a empresa, sempre após os treinamentos, obtém melhores resultados (Educador).

Os entrevistados comentaram a relação existente entre o Sistema de Treinamento e Capacitação e os objetivos da Qualidade da Amoco do Brasil Ltda., definidos anualmente.

Um dos termos menos recorrentes na literatura técnica de treinamento e desenvolvimento é como atrelar os planos de treinamento aos objetivos e estratégias da empresa e seu corolário é como medir o grau de contribuição da função de treinamento e desenvolvimento para o alcance dos objetivos. [...] Para o modelo de treinamento orientado para resultados não são gráficos e tabelas mostrando número de empregados treinados por ano, ou o total de horas aulas no ano ou o número de cursos realizados, que são resultados de treinamento, mas as contribuições demonstráveis das ações de treinamento e desenvolvimento para a redução de custos, aumento

da produtividade, incremento da qualidade, e melhoria do clima organizacional, por exemplo. (DESTRO, 1994, p 12)

A gestão do conhecimento em empresas vencedoras distingue-se, também, pelo aspecto do público-alvo contemplando não só funcionários, mas fornecedores e clientes, passando por todos os seus grupos de parceiros (MEISTER, 1999) e, segundo um dos entrevistados, ocorre a capacitação e o treinamento de funcionários que prestam serviços por intermédio de contratos terceirizados fornecedores de serviços.

[...] A coisa não é matemática não? Normalmente se investe para ter retorno. Uma coisa que a gente tem observado, dentro desta organização, é que o treinamento tem nos feito muito bem sob vários aspectos, não só sob aspectos de resultados, medidos como uma produção, uma qualidade melhorada, aumento de produtividade, ou seja, menos retrabalho e refugo, mas o que mais me chama atenção, acredito, que é dentro do espírito sob aspecto comportamental, e do comprometimento que o treinamento pode fazer e ajuda dentro da organização. Haja visto, que não só o treinamento, mas outros fatores contribuem para a melhoria do clima organizacional, para um melhor entendimento do que deve ser feito e, porque não?, um comprometimento mais geral. E o treinamento ajuda tudo isso (Educador)

As organizações de aprendizagem são possíveis, pois consideramos que, no fundo somos todos aprendizes. [...] As organizações são possíveis porque não só o aprender é parte da nossa natureza, como também adoramos aprender (Senge, op. cit., p. 4).

[...] Não tenho a menor dúvida disso, se fizermos alguns *benchmarking*. Dentro do nosso segmento, a gente vê claramente a diferença que existe entre número de pessoas e volume produzido, comparado com as nossas empresas concorrentes. Dados estatísticos mostram que estamos melhor em todos os sentidos: refugo em menor volume, na melhor relação quilo/homem/hora produzido, com a melhor lucratividade e, num dos fatores: o faturamento homem/ano, a nossa empresa é destaque dentro de nosso segmento de atuação (Educador).

[...] A grande vantagem das palestras que a gente realiza aqui na empresa com os funcionários é exatamente dar o parecer, o *feedback* a eles de como a empresa está se comportando em relação aos objetivos de qualidade estabelecidos, e os funcionários podem, também, mensurar o desempenho deles. Eles percebem os esforços que fazem no sentido de melhorar o produto. Olhando os gráficos eles identificam a queda da não conformidade. Creio que tem sido uma experiência muito bem sucedida. [...] Eu posso citar, como exemplo, que um dos objetivos que a empresa tem é ter um nível de satisfação dos clientes bastante grande (Mentor).

As vantagens do compartilhamento de objetivos, e os resultados alcançados, citados pelos entrevistados acima, asseguram competitividade às empresas e, de acordo com Collis, citado por Smith, Burgoyne e Araújo (2001, p. 15), "os estrategistas de negócios perceberam que a habilidade de uma organização aprender mais rápido

e melhor do que os competidores, pode, de fato, ser a chave para o sucesso dos negócios ao longo prazo".

Para Carneiro (1994, p. 115), a gestão de pessoas e, por decorrência, Treinamento e Desenvolvimento, necessita ter uma preocupação eminentemente estratégica. "Devem estar com os olhos predominantemente voltados para o futuro, visualizando o próximo porto de chegada da organização e contribuindo para desenhar a rota para alcançar esse porto".

[...] Existem outros fatores que contribuíram: o fator de mercado, qualidade de produto que alcançamos, e outros fatores externos, mas eu quero dizer que a base de capacitação, ou seja, a oportunidade de todos se desenvolver e crescer profissionalmente veio somar para os resultados deste time (Pedagogo).

[...] Sim, sem dúvida nenhuma, quanto mais você treinar, mais informações você der para o pessoal, seu produto vai ser melhor. Temos, também, a parte de manutenção de máquinas e equipamentos, investimentos em tecnologia. Agora, do que adianta você ter máquinas de primeiro mundo se o pessoal não está treinado? O que vai acontecer? O pessoal não vai poder obter o máximo da máquina porque ele não está treinado. Então, o treinamento e a tecnologia têm que andar juntos, e o treinamento é vital (Professor)

[...] O treinamento é uma parte, não? Mas, com certeza, treinamento melhora muito o desempenho (Facilitador).

Quando questionados se os objetivos da qualidade são atingidos somente mediante a capacitação e o treinamento, a opinião dos respondentes apresentou diferentes opiniões, mas, essencialmente, se coadunam com a posição de Böhme e Sterh, citados por Demo (2000, p. 69), os quais consideram que "conhecimento se tornou força produtiva e imediata, rivalizando-se com o próprio capital".

[...] quando se colocou em prática o treinamento por escrito, com um manual para cada funcionário envolvido, uma carteira de habilitação para operar o equipamento e dado a total responsabilidade pelo equipamento, estes fatores deram uma segurança para os operadores. Então, o treinamento é vital e, neste treinamento, o resultado foi imediato. (Professor).

[...] Se a gente começar a olhar para trás, há dez anos atrás, por exemplo, nós tínhamos, aqui dentro da empresa, 320 funcionários e produzíamos 400 toneladas por mês. Hoje, nós temos 240 funcionários e produzimos 900 toneladas por mês. É evidente que foi por um aprimoramento da operação. Claro que tem tecnologia investida, mas tem muita capacitação, tem muito treinamento. Eu não tenho a menor dúvida disso. Atrás de cada máquina, você tem um ser humano, e esta pessoa tem que ser treinada para poder dar o melhor. Não adianta só tecnologia; se isso fosse verdade você só precisaria ter o guarda na empresa (Facilitador).



[...] Você consegue observar, no resultado global, a melhoria. Você treina a pessoa e, no total, o resultado da tarefa é mais eficiente. O mal é que você não consegue medir quanto uma pessoa aprendeu, ou quanto outra aprendeu, mas você percebe a diferença do antes do treinamento e do após o treinamento (Aprendiz).

Foi dito pelos entrevistados que é possível detectar os resultados de treinamento alcançados pela empresa através da observação e acompanhamento dos resultados dos objetivos pré-definidos.

Finalizando, um processo de avaliação adequadamente implementado fornece valor agregado para a organização, pois é um investimento relevante que posiciona seus recursos humanos em termos operacionais e estratégicos.

Vejamos o que diz Biscaia sobre este assunto:

[...] um dos primeiros passos, e imprescindível, é conhecer antes o que se quer alcançar depois. As empresas vivem e morrem por objetivos. Todos os objetivos que somam são importantes, se investe R\$100.000,00 em treinamento, de quanto foi o aumento de produtividade da empresa? Caso não haja recursos para se fazer um estudo abrangente sobre o retorno do investimento, é também de grande valia coletar informações com tomadores de decisões sobre os benefícios observados derivados do programa de treinamento e capacitação profissional. BISCAIA (1993, p. 12)

Também, nos depoimentos dos entrevistados destaca-se:

[...] A capacitação e o treinamento fazem com que as pessoas se sintam mais participativas, mais envolvidas e uma demonstração clara de que a empresa deseja que eles estejam melhor qualificados; e isso traz, como resultado, melhor satisfação, melhor produtividade e produção (Pedagogo)

[...] Penso que o funcionário que está atualizado e conhecedor das dificuldades lá de fora e aqui de dentro, ele busca o aperfeiçoamento, ele busca assegurar uma continuidade e um crescimento pensando no dia de amanhã. Quanto mais oportunidade ele tiver de crescer, de adquirir conhecimentos, de ser parte deste resultado produtivo, mais ele vai ser um aliado das causas da empresa (Aprendiz)

As empresas, para proporcionar a capacidade de inovação, contam com políticas de recursos humanos que valorizam o desenvolvimento do conhecimento e da inteligência da força de trabalho, em todos os níveis da atividade produtiva, da alta administração até o chão-de-fábrica. Estas organizações reconhecem a importância das pessoas para a realização de seus objetivos e sua preservação no mercado. Este pensamento é partilhado por Menegasso e Salm (2001, p. 27), os quais consideram

que "mais importante, contudo, é o ser humano, já que permeia o meio ambiente e o espaço interno das organizações. Ele se constitui, portanto, no elo central de qualquer processo de mudança que for gerado a partir das pressões externas sobre a organização".

[...] Os ganhos obtidos com estas palestras podem ser vistos na pesquisa de clima organizacional. Nesta, identifica-se claramente um nível de satisfação dos funcionários. Maior a partir do momento que nós iniciamos este tipo de atividade dentro da empresa, palestras com todos os funcionários, quase religiosamente, a cada três meses. O clima de satisfação melhora porque, ao saberem o rumo que a empresa está indo, quais os objetivos estratégicos, quais os objetivos que tem definidos para eles, alinhados com os objetivos estratégicos da empresa, eles realmente, como é que eu diria ....., eles compram a idéia geral da empresa, eles ficam comprometidos com os desempenhos da empresa também, por que eles sabem que nada do que é definido estrategicamente será possível se não tivermos a grande participação deles (Mentor).

[...] Muitos funcionários se sentem capazes, agora, de auxiliar seus filhos na escola. Eles tinham vergonha de não poder ajudar seus filhos na escola. Eles vinham perguntar alguma coisa de matemática, de português, ele não tinha condição de responder. Eu tenho um caso específico de um funcionário que começou a fazer o segundo grau e que ele decidiu fazer o 1º Grau numa escola pública, à noite, porque ele não conseguia responder às perguntas da filha dele (Facilitador).

[...] Quando o funcionário sente que a empresa está investindo nele, que está acreditando na capacidade dele, que ele pode desenvolver o trabalho melhor do que está realizando hoje, ele se sente motivado para com seu próprio crescimento e isso faz bem para ele e até possivelmente para pessoas com quem ele vive na empresa e fora da empresa, sendo que a empresa está investindo numa capacidade que habilita ele, inclusive para se colocar em outra empresa (Aprendiz)

Os respondentes informaram que o treinamento e a capacitação profissional trazem satisfação para os funcionários, pois o grande resultado da capacitação profissional e do treinamento pode ser encontrado no pensamento de Rogers, (apud MOREIRA 1999, p. 148), o qual considera que é impossível ensinar alguém, devido à velocidade das mudanças nas informações: "o que é ensinado torna-se rapidamente obsoleto. Neste contexto, o único homem educado é o que aprendeu a aprender; o homem que aprendeu a aprender a adaptar-se e mudar; que percebeu que nenhum conhecimento é seguro e que só o processo de busca do conhecimento dá uma base para segurança".

Ao analisar as opiniões sobre a influência do sistema de treinamento e capacitação no crescimento da empresa, puderam ser percebidas duas posições distintas. A primeira ressalta que treinamento e capacitação influenciam no crescimento da empresa, pois o sistema de treinamento propicia diretamente a obtenção de resultados favoráveis e mais consistentes.

[...] Então, é de fundamental importância treinamento e capacitação para sermos competitivos no mercado (Educador).

[...] Na verdade, eu acredito que o treinamento é a raiz de todo o movimento de melhorias. Se você não tiver um treinamento adequado, um levantamento de necessidade adequado, e uma aplicação de treinamento adequada, você não vai conseguir fazer melhoria contínua. A partir do momento que você treina uma pessoa, o entendimento de uma pessoa é diferente do entendimento de outra, e a partir destas duas pessoas, e pela troca de informações e conhecimentos, eles geram uma sinergia, levando a empresa a obter os resultados esperados e às vezes acima do esperado (Professor).

É unânime a opinião dos entrevistados quanto à importância do treinamento e da capacitação profissional como uma alavanca para alcançar os resultados da empresa. Como diz Baumgartner (2001, p. 1-7), "estamos falando da importância do treinamento e do desenvolvimento na arquitetura de um modelo de gestão, para priorizar a educação e o potencial de aprendizagem dos funcionários da empresa, que contribuam para o desenvolvimento de competências diversificadas orientadas para os resultados do negócio".

Um dos depoentes ressalta que o treinamento e capacitação influenciam no crescimento, mas há a influência, também, da tecnologia e do modelo de administração.

[...] Hoje, a exigência do cliente é muito maior, você tem que produzir aquilo que o cliente quer comprar, tem que ter qualidade e preço, índices que nós temos aqui, mas na realidade está atendendo uma expectativa do cliente. Se hoje nós conseguimos em 240 dias, 1500 horas, 1600 horas de produção na tecelagem, isto só se consegue com muito treinamento, com muita dedicação e com muito envolvimento dos funcionários. Não tenho a menor dúvida disso. E é claro que tem tecnologia nisso, e nós temos, também, uma política de portas abertas, inclusive para discutir qualquer assunto, nós apoiamos nosso funcionário naquilo que for possível fazer. E com isso, chego hoje a dizer, que 90% dos nossos funcionários têm orgulho de nossa empresa e querem continuar a trabalhar aqui (Professor).

Este depoimento evidencia, mais uma vez, a estratégia adotada pela empresa Amoco do Brasil, no sentido de adaptar-se ao novo contexto econômico. Ela associa tecnologia e capacitação profissional. Reconhece os ganhos desta associação de estratégias para poder sobreviver neste contexto de mudanças que estão ocorrendo em escala rápida e interminável. "A empresa opera em um mercado Darwiniano onde os princípios de seleção natural levam à sobrevivência das mais capacitadas" (KOTLER, 1998, p. 13).

Tendo-se correlacionado a pesquisa teórica e os resultados da pesquisa de campo, no que diz respeito às contribuições de treinamento para a realização dos

objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda, o capítulo que se apresenta a seguir contempla as conclusões a que se chegou a partir da construção desta dissertação.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Com a intenção de verificar a relação entre as atividades de treinamento e capacitação dos empregados da Amoco do Brasil, e os objetivos da empresa no período entre 1998 e 2000, frente ao mercado globalizado, apresentou-se, no primeiro capítulo, a descrição do problema, os objetivos geral e específicos a que se propõe este trabalho, bem como, a justificativa e os limites deste.

No capítulo seguinte foi exposto um breve histórico da capacitação e do treinamento, no Brasil e no mundo, além de conceitos de treinamento, os quais apresentam entendimentos os mais diversos, em função, provavelmente das diferentes ideologias esposadas pelos os autores que embasaram a pesquisa. Para esta pesquisa, contudo, Treinamento foi considerado como meio de fornecer conhecimentos, consciência, autocrítica e capacidade de reelaboração, visando o preparo da pessoa dentro ou fora do ambiente de trabalho. Abordou-se, ainda, a Andragogia – arte e ciência de ajudar os adultos a aprenderem e, em seguida, a aprendizagem organizacional, com ênfase nos modelos de aprendizagem elaborados por Kolb (1997), Senge (1990), Garvin, e Nonaka e Takeuchi (1997), restringindo-se, porém, à aprendizagem explícita e à aprendizagem tácita. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), são a associação destes dois conceitos que gera o conhecimento individual e organizacional. A educação continuada é apresentada na seqüência e, finalizando, a avaliação de resultados de treinamento.

O procedimento metodológico é apresentado no terceiro capítulo, com a caracterização da pesquisa e da população-alvo. Foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa e, quanto ao modo de investigação, adotou-se um estudo de caso organizacional, no qual se estudou, intensivamente, uma organização.

A partir do referencial teórico foram levantadas as categorias necessárias para o entendimento das contribuições de treinamento, as quais foram objetos de

investigação da pesquisa de campo, sendo estas: 1) Visão geral sobre o sistema de treinamento e capacitação de funcionários da Amoco do Brasil Ltda; 2) A perspectiva sobre os meios adotados pela Amoco do Brasil para treinar e capacitar seus funcionários e, 3) A inter-relação entre o Sistema de Treinamento e Capacitação e a realização dos objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda.

A busca pela evidência destas categorias foi realizada no capítulo 4, por meio do qual pôde-se demonstrar como vem sendo realizado o treinamento e a capacitação profissional em uma organização do segmento têxtil. Na correlação que se estabeleceu no capítulo 4, entre referencial teórico e os resultados da pesquisa empírica, pôde-se concluir que as empresas investem em treinamento e capacitação visando capacitar o funcionário para adaptar-se perante as inovações, e provê-lo com conhecimento constante, nos aspectos técnico e comportamental, para fazer frente às exigências de competitividade e produtividade necessárias à sobrevivência da organização.

Para 100% dos entrevistados, há o entendimento claro da necessidade da empresa em preparar sua força de trabalho. É possível perceber, também, a existência de alguns traços de abordagem de treinamento com resíduos mecanicistas, como o treinamento em documentos-padrões. Estes traços mecanicistas, porém, são atenuados pelas metas da organização em oferecer uma educação ampla do "saber fazer, saber ser". O objetivo de capacitar profissionalmente reside em inovações tecnológicas e busca de competitividade. O papel dos gerentes, foi ampliado eles deixaram de gerir apenas os ativos materiais e passaram a gerenciar também os ativos intelectuais tendo uma forte responsabilidade pelo aprendizado.

Os entrevistados foram unânimes, ao considerar que as iniciativas de treinamento e capacitação viabilizaram o atingimento dos resultados da empresa. A equipe gerencial considera o treinamento como uma estratégia para a organização, o que a leva a desenvolver políticas e tomar ações para sustentar esta estratégia. Exemplo dessas ações são: definir verbas para esta finalidade (treinamento), planejar e definir os objetivos a serem atingidos em termos de horas de treinamento, conceder um leque amplo de cursos que vão, desde o 1º Grau regular até cursos técnicos e de idiomas,

sendo que estes dois últimos devem ser atrelados às atividades que o funcionário executa ou venha a executar.

Constatou-se que os objetivos da empresa, para os anos de 1998, 1999 e 2000 foram alcançados, em sua quase totalidade, rendendo aos funcionários a remuneração prevista no Programa Participação de Resultados e, para a empresa a continuidade de sua visão e missão tendo, no treinamento e na capacitação profissional, um dos fatores — mas não o único —, que viabilizou o alcance de seus objetivos.

A análise dos dados oriundos da pesquisa permitiu concluir que, em termos gerais, o sistema de treinamento e capacitação desenvolvidos na organização guarda estreita relação com a realização dos resultados da empresa em diversos fatores, como no aumento da produtividade, na prática do programa "cinco Ss" e, em um baixo número de casos de acidentes com afastamento.

Desta forma, pode-se afirmar que o sistema de treinamento e capacitação profissional é uma estratégia que deve ser mantida, com uma abordagem de educação continuada, a qual se faz necessária, frente à rapidez com que os conhecimentos perdem a validade no contexto atual, objetivando, assim, a aprendizagem organizacional.

Poderia dizer também que, apesar do dito acima, o investimento feito objetiva o aumento da produtividade e da capacidade de competitividade na sociedade de mercado.

Como última conclusão dessa dissertação, a única certeza que autora tem é a de que há muito a se estudar no universo que contempla o treinamento e a capacitação profissional e suas contribuições, uma vez que treinamento é uma preocupação desde o início da era industrial. Assim, fica evidente que esta dissertação representa apenas um passo, no longo caminho que há para ser trilhado sobre o tema Treinamento e Capacitação Profissional.

## 5.1 Recomendações

Um trabalho de pesquisa nunca se esgota em si mesmo, pois, além de responder a um questionamento, concede oportunidade e espaço para outros estudos.

O presente trabalho analisou o tema Capacitação Profissional e suas contribuições para a realização de objetivos de uma empresa, parcialmente sob o prisma de aprendizagem organizacional. No entanto, seria importante se este mesmo trabalho pudesse ser realizado com base em outros pressupostos teóricos. Outro referencial teórico poderia elucidar questões e/ou apresentar outras não levantadas neste trabalho.

Neste estudo foi utilizado o método qualitativo. Outra perspectiva de análise, outra forma de interpretar a realidade empírica, traria resultados complementares para o estudo. Assim, seria interessante a realização de um estudo que tivesse o mesmo objetivo deste trabalho e fosse analisado com a precisão e a exatidão de dados estatísticos.

O estudo apresentado neste trabalho, embora realizado em uma empresa, e em um período específico, disponibiliza, aos profissionais da área, um trabalho construído dentro dos preceitos metodológicos e científicos.

Recomenda-se por fim, à organização, caso haja interesse, um estudo relacionado ao mesmo tema e pergunta da pesquisa, mas tendo, como depoentes, os funcionários usuários do Sistema de Treinamento e Capacitação da mesma.



## 6

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRH - Associação Brasileira de Recursos Humanos, **Evolução, Práticas e Retrato atual de Recursos Humanos no Brasil**. São Paulo: Editora da ABRH, 1999. p.1-45.

ADELSBERG, D. Van; TROLLEY, Edward A. Artigo extraído da revista **Training & Development**, out. 1999, p. 56-65. Disponível em: <[WWW.URL:http://searchbank.com/serch/ufsc](http://searchbank.com/serch/ufsc)>. Acesso em 26 de out 2001.

BASTOS, Octávio P. M. Diagnóstico e avaliação de T & D: processo de T&D. In: BOOG,G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**.São Paulo: Makron Books ,1994. p.13-162.

BAUMGARTNER, Marcos.A.Treinamento na empresa. In: BOOG,G.(Coord) **Manual de Treinamento e desenvolvimento**, um guia de operações. São Paulo, Makron Books, 2001. p.1-7.

BERTONI, B. C. R. Empresa do Século XXI, e a reengenharia humana. In: BOOG,G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books,1994. p.569-589.

BENNIS, Waren G. **Organizações em Mudanças**. São Paulo: Atlas,1976. p 1-151.

BISCAIA, J.A. artigo: RH como centro de lucros: primeiros passo. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano 1, número 05, 1993.p.12-14.

BONFIM, David. **Pedagogia no Treinamento**, correntes pedagógicas no treinamento empresarial. Rio de Janeiro:Qualimark, 1995. p.01-87.

**BOOG, Gustavo (coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento. São Paulo: Makron**

**Books,1994.**

**BOOG, Gustavo (Coord)** Manual de treinamento e Desenvolvimento – **um guia de operações.** São Paulo: Makron Books, 2001.

CARVALHO,Rui de Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETTI, Celso João et al. **Tecnologias, Trabalho e Educação:** um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes ,1998. p.93-123.

CASTRO, Alfredo P. Validação e Avaliação de Treinamento. In: BOOG,G.(Coord) **Manual de Treinamento e desenvolvimento,** um guia de operações. São Paulo, Makron Books, 2001. p. 45-79.

CARNEIRO, Cleo. T&D e a Estratégia de Recursos Humanos. In: BOOG,G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** São Paulo: Makron Books,1994. p.103-115.

CLARO, Maria Alice de Moura. **Remuneração por resultados e eficácia organizacional** - O caso BP Amoco do Brasil. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2000.

DAVENPORT, T H ; PRUSAK, L. **Conhecimento EmpresarialL** .Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 1 –11.

DESTRO, Germano Wagner Arnays. Caso treinamento orientado para resultados. **Revista Treinamento e Desenvolvimento.**São Paulo, ano2, número 20, 1994.p.12-15.

DEMO, Pedro. **Um Brasil mal educado.** Curitiba: Editora Universitária Champagnat, 1996.

DEMO, Pedro. **Educação e conhecimento:** relação necessária, insuficiente e controversa. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 9-164.

DUARTE, Newton. **Vigotski e o aprender a aprender.** Campinas: Autores Associados, 2000. p. 40 – 43.

FERRETTI, Celso João; et al. **Tecnologias, Trabalho e Educação:** Um debate multidisciplinar. Petrópolis :Vozes, 1998.

FINGER.Mathias; BRAND, Silvia Bürgin. Conceito de organização de aprendizagem aplicado à transformação do setor Público. In: SMITH Mark E. et al. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem:** desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

p.166-192.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. São Paulo: Atlas,1995. p.20-71.

FRASSON, Ieda. **Crêterios de Eficiêcia, Eficácia e Efetividade adotados pelos avaliadores de instituições não-governamentais financiadoras de projetos sociais**.2001.149f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. São Paulo: Paz e Terra,1996. p.1- 163.

FREIRE, Paulo. **Educação como Prática da Liberdade**. São Paulo, Paz e Terra, p. 11 -28,1999.

GASALLA, José M. **Fábrica de talentos: técnicas para dirigir e desenvolver pessoas**. São Paulo: Gente,1996. p. 28-50.

GEUS, Arie. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro: Campus,1999. p.02 – 44.

GIL, Antonio Carlos. **Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas,1996. p.1-143.

GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, p. 20-29 Maio/Junho 1995.

HAMPTON, David H. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Editora McGraw - Hill do Brasil Ltda.1981. p.1-94.

IBGE, **Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios**. Brasil em Síntese – Educação,1999, páginas 1 e 2 {Online}. Disponível na Internet via [www.ibge.gov.br/brasil](http://www.ibge.gov.br/brasil) .Arquivo capturado em 30 de outubro de 2001.

LOPES, Eliane Marta Teixeira. **500 anos de Educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2000.

KATZ, Daniel e KAHN, Robert. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas1974. p.145.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem.In: SSTARKEY,Ken. (Org.) **Como as**

**organizações aprendem** : relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.p. 321-340.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1998. p 13.

KUENZER, Acacia (Org.). **Ensino Médio – construindo uma proposta para os que vivem do trabalho**. São Paulo: Cortez, 2000.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG,G. (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**.São Paulo: Makron Books ,1994 . p.15-31.

MEHEDFF, Nassim. **Educação Profissional: Quem não qualifica não compete**. Páginas 01 a 04{online} Disponível na Internet via [www.mtb.gov.br/Arquivo](http://www.mtb.gov.br/Arquivo) capturado em 25 de outubro de 2001.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. A gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books,1999.

MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade: um protótipo para promover condições de Empregabilidade na empresa pública do setor bancário**. 1998. 327f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1998.

MENEGASSO, Maria Éster; SALM, José Francisco. A educação continuada e a capacitação gerencial: Discussão de uma experiência, **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.5, p.2-35, março.2001.

MILIONI, Benedito Antonio. Integrando o levantamento das necessidades com a avaliação e validação do treinamento. In: BOOG,G.(Coord) **Manual de Treinamento e desenvolvimento**, um guia de operações. São Paulo, Makron Books, 2001. p. 09-27.

MINICUCCI, Agostinho. **Elaboração de Laudos Psicológicos**. Caderno Vetor, série Azul, São Paulo, Vetor,1988. p.51-52.

MORAES, Liége Viviane dos S. **A dinâmica da Aprendizagem Gerencial – O caso do Hospital Moinhos dos Ventos**. 2000 Dissertação (Centro Sócio Econômico) – Programa de Pós Graduação,

em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1985. p.1-214.

MOREIRA, M. A . **Teorias de Aprendizagem**. São Paulo: EPU, 1999. p. 95-185.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade o caminho das pedras. Como ter trabalho e remuneração sempre**. São Paulo: Gente, 1995.

NEVES, Carlos. Artigo - Uma nova dimensão na formação de pessoas. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano 2, número 18, 1994.p.22-28.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Ari Batista. Andragogia facilitando a aprendizagem. Serviço Social da Indústria Departamento Nacional – Brasília. **Manual Programa de Educação do Trabalhador**, vol. 3. [s. d.]

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda B. **O Profissional de Recursos Humanos Diante da Empregabilidade: Desconhecimento e acomodação**. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2000. p.1-70.

PAIVA, José Maria. Educação jesuítica no Brasil colonial. In: Lopes, E. T. L. (Org.) **500 anos de Educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2000. p. 43-56.

PEREIRA, F. D. Artigo: Educação Básica, trabalho e profissionalização. **Revista Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, ano 1, número 5, 1993.p.18-20.

PIERON, Henri. **Dicionário de Psicologia**. Rio de Janeiro: Globo, 1987. p.38-39.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em busca de teorias. In: SMITH Mark E. et al. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p.42-60.

ROGER, Carl R. **Grupos de Encontro**. São Paulo: Livraria Martins Fontes editora Ltda., 1976. p. 12-160.

SANTOS, J. A . A trajetória da educação profissional. In: Lopes, E. T. L. (Org.) **500 anos de Educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2000. p.43-56.

SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1999. p.265.

SAVIANI, Demerval. O trabalho como princípio educativo frente às novas tecnologias. In: FERRETTI, Celso João et al. **Tecnologias, Trabalho e Educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes,1998. p.151-166.

SENGE Peter. **A Quinta Disciplina**. - Arte e Prática da Organização que aprende., São Paulo, Editora Best Seller, 1990, p. 01 à 50.

SMITH, Easterby Mark; ARAÚJO,Luis. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: SMITH, Easterby Mark et.al. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**: Desenvolvimento na teoria e na Prática. São Paulo: Atlas, 2001. p.15-33.

SMITH Mark E.; BURGOYNE J; ARAUJO L. **Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.

TAPSCOTT, Don; CASTON Art. **Mudança de Paradigma**: A Nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books ,1995.p.01-35.

TRIVINÕS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas,1987.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo:Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant Vergara. **Gestão de Pessoas**. São Paulo:Atlas, 1999.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Capital Intelectual**: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas. Manager, São Paulo: Editora STS, 1998.

## 7 ANEXOS

### 7.1 Modelo Roteiro da entrevista

### 7.2 Foto da organização pesquisada

## 7.1 Modelo Roteiro de Entrevista

### I Identificação

**Tempo de empresa, formação escolar, função que ocupa, tempo na função, número de subordinados.**

### II Visão geral sobre o sistema de capacitação profissional da Amoco do Brasil Ltda.

2.1 Como são identificadas, as necessidades de capacitação/qualificação? E quem identifica ? (Em que período ocorre? Pode ser feito em outra época?)

2.2 Qual a inter relação entre as necessidades de treinamento identificadas e os objetivos da organização para cada ano?

2.3 O que você pensa sobre a implantação do I e II Graus na empresa?

2.4 O que você acha sobre os resultados de capacitação de seus funcionários? O que da capacitação é posto em prática?

2.5 Qual a média horas/ano de treinamento por funcionário?

III Perspectiva sobre os meios adotados pela Amoco do Brasil Ltda para capacitar os funcionários.

3.1 Quais as maneiras que você conhece utilizadas pela Amoco do Brasil para capacitar profissionalmente seus funcionários.

3.2 O que você acha dos meios adotados pela empresa para proporcionar capacitação aos funcionários? (cursos externos, internos, palestras, manuais, reuniões, internet, vídeos, relato de experiências, *job rotation*, feiras, viagens, equipes ad hoc). Quais as sugestões para melhorar aproveitamento?

3.3 O que você acha sobre os treinamentos concedidos internamente? São seguidas normas e manuais internos? É feito troca de experiência e de práticas?

3.4 Há uma cultura de chefias atuarem como multiplicadores de informações na organização?

3.5 Você concede treinamento para seus funcionários? E para outras áreas?

3.6 Nestes últimos três anos, quanto tempo você dedicou para treinar seus funcionários ou de outras áreas?



**IV Questões sobre a inter-relação entre o sistema de treinamento e capacitação e a realização dos objetivos da empresa Amoco do Brasil Ltda.**

4.1 Qual a relação entre o sistema de capacitação e cada um dos objetivos adotados pela empresa?

4.2 Os objetivos da empresa somente são atingidos mediante a capacitação?

4.3 Você acha que as melhorias ocorridas em termos de resultados foram influenciadas pelo treinamento?

4.4 Os objetivos da empresa somente são atingidos mediante a capacitação?

4.5 Como é possível observar os resultados de treinamentos realizados?

**4.6 De que maneira a capacitação e o treinamento influenciam na satisfação dos funcionários?**

4.7 De que forma a capacitação influencia no crescimento e competitividade?

## 7.2 Foto da organização pesquisada.