

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

Faculdade de Formação de Professores

CAROLINE MAYERHOFER DE SOUZA

**Educação e Trabalho: o conhecimento como estratégia  
competitiva nas organizações**

São Gonçalo

2013

Caroline Mayerhofer de Souza

**Educação e Trabalho: o conhecimento como estratégia  
competitiva nas organizações**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Graduação em Pedagogia do Departamento de Educação da Faculdade de Formação de Professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Lúcia de Abrantes Fortuna**

São Gonçalo

2013

S 729

Souza, Caroline Mayerhofer de

Educação e trabalho: o conhecimento como estratégia competitiva nas organizações / Caroline Mayerhofer de Souza. 2013.

51 f.

Monografia de conclusão de Curso apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Pedagoga à Faculdade de Formação de Professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Professora Dr<sup>a</sup> Maria Lúcia de Abrantes Fortuna.

1. Práticas de ensino - Brasil. 2. Trabalho. I. Título. II. Fortuna, Maria Lúcia de Abrantes.

CDU 371.13(81)

CAROLINE MAYERHOFER DE SOUZA

**Educação e Trabalho: o conhecimento como estratégia  
competitiva nas organizações**

Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Graduação em Pedagogia do Departamento de Educação da Faculdade de Formação de Professores da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovado em \_\_\_\_\_

---

Professora Orientadora – Dr<sup>a</sup> Maria Lucia de Abrantes Fortuna - matr. 324236  
Departamento de Educação da  
Faculdade de Formação de Professores/UERJ.

---

Professora Parecerista – Dr<sup>a</sup> Inalda Alice Pimentel do Couto – matr.337493  
Departamento de Educação da  
Faculdade de Formação de Professores/UERJ

São Gonçalo

2013

## DEDICATÓRIA

À Deus que sempre me deu forças para continuar na luta apesar das batalhas serem sempre difíceis.

À minha mãe, Núbia, que com suas atitudes, e mesmo com suas fragilidades, me ensinou a ser forte.

Ao meu pai, Cândido, que está no céu muito orgulhoso dessa minha vitória, com você aprendi que a Educação muda nossa vida, e isso ninguém nunca vai poder me tirar.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela força que me deu em todos os momentos difíceis. Por ter me sustentado até aqui, e sei que com a sua proteção e ajuda chegarei mais longe.

À minha família por acreditar em mim.

À minha tia, Eliani, por incentivar, tanto moralmente quanto financeiramente, a minha educação. E sido sempre o exemplo de como a Educação transforma a nossa vida.

Ao meu companheiro, amigo e amor, Fabrício, pela confiança. Por me fazer acreditar quando tudo parecia difícil. Por me apoiar nas aventuras da Educação.

As minhas amigas Lara e Bárbara, pelas ajudas nos trabalhos e pela companhia nesses quatro anos.

À minha orientadora Maria Lúcia que desde o primeiro período da faculdade foi uma referência de como ser professor. Muito obrigada pela grande ajuda!

À todos os professores que passaram pela minha vida, obrigada por tudo que aprendi graças à vocês.

Do tamanho que sejam seus sonhos, será até aonde você chegará!

## RESUMO

O presente trabalho, resultado de uma pesquisa bibliográfica, tem como objetivo apresentar e analisar as práticas educacionais no ambiente empresarial. Neste sentido, a partir de uma perspectiva histórica até os dias atuais, analisa-se a importância das ações educativas para o alcance das metas organizacionais e como estratégia de competitividade. Trata-se de uma linha histórica que parte do período da Administração Científica até a atual chamada Era do Conhecimento, apresentando em seguida como são realizadas as ações de ensino-aprendizado nas organizações. De acordo com os referenciais teóricos e com a minha curta trajetória na área de capacitação, concluo o trabalho demonstrando a importância da relação entre Educação e Trabalho, indicando, a partir dela, a importância da presença do Pedagogo nas organizações.

Palavras-chave: educação corporativa, trabalho, treinamento e objetivos organizacionais.

## **ABSTRACT**

The present work, which is the result of a literature search, aims to present and analyze the educational practices in the enterprise environment. In this regard, from a historical perspective up to the present days, it analyzes the importance of educational actions to achieve the organizational goals and as a competitiveness strategy. It is a historical line that starts from the period of Scientific Administration up to the current called the Knowledge Era, presenting the way actions are carried out teaching-learning in organizations. According to the theoretical frameworks and with my short trajectory in the area of training, I conclude the study demonstrating the importance of the relationship between Education and Work, indicating, from then on, the importance of the presence of the Pedagogue in organizations.

Keywords: corporate education, work, training and organizational objectives.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 - Condições que afetam o aprendizado.....	25
Quadro 2.2 - Competências do profissional.....	29
Quadro 3.1 - Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional.....	34
Quadro 3.2 - Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento.....	37
Quadro 3.3 - Benefícios e limitações da EaD .....	42

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1.1 - Pirâmide Humana.....	20
-----------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1. A “NOVA” NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: A EDUCAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL, EDUCAÇÃO CORPORATIVA E UNIVERSIDADE CORPORATIVA.....</b>	<b>20</b>
<b>3. TREINAMENTO CORPORATIVO.....</b>	<b>29</b>
3.1 Etapas do Treinamento.....	32
3.1.1 Levantamento de necessidades de treinamento.....	33
3.1.2 Planejamento educacional para treinamento.....	36
3.1.3 Implementação e execução de treinamento: Educação a distância.....	36
3.1.4 Avaliação dos resultados de treinamento.....	40
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>47</b>

## INTRODUÇÃO

As Universidades Públicas, em sua maioria, não estão inserindo dentro do currículo e nas atividades complementares do curso, a questão da Pedagogia Empresarial. Este é um campo relativamente novo e que tem sido muito procurado pelos formados egressos do curso de Pedagogia.

Por essa razão, por me interessar pelo assunto e ter como objetivo trabalhar como Pedagoga dentro do ambiente empresarial, que optei por este tema de monografia. A pesquisa busca apresentar as ações de ensino-aprendizagem que ocorrem dentro das empresas, bem como analisar qual a sua importância e real valorização pela organização.

O ambiente empresarial, ao longo de muitos anos, sofreu significativas mudanças. Desde a fase artesanal (Antiguidade até a Revolução Industrial), passando pela fase de início da industrialização (primeira revolução industrial 1780-1860) e por outras fases, até chegar ao século XXI. Século de incertezas e constantes mudanças. Chiavenato (2009 p. 1) explicita bem ao dizer que:

A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade fazem com que a capacidade de sobrevivência e excelência das organizações passe cada vez mais a depender forte e diretamente das habilidades e competências das pessoas que nelas trabalham.

Nesse sentido, Bayma<sup>1</sup> (2004, p. 22) salienta que “a valorização da educação, anteriormente limitada ao mundo acadêmico, passa a ser, em função das necessidades do setor produtivo, cada vez mais demandada pelas organizações”.

Dessa forma, ao longo de décadas, as grandes organizações perceberam que seu grande capital são as pessoas. Uma das razões para essa mudança de pensamento deu-se pela globalização, conforme já dito acima, principalmente a partir do século XXI, quando o mercado ficou mais

---

<sup>1</sup> BAYMA, Fátima. Educação a Distância e Educação Corporativa. In: **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

competitivo e exigente. Com isso, as empresas precisavam produzir com mais qualidade em menor tempo e preço, para fazer com que seu produto/serviço atendesse as necessidades do mercado.

O que na Era Industrial era prioridade – recursos físicos e financeiros muda-se o foco para o elemento humano, é a Era do Conhecimento. “O trabalhador braçal está cada vez mais se tornando um trabalhador intelectual” (CHIAVENATO, 2009 p. 3). Antes o que era reprimido torna-se fundamental para o sucesso da empresa: a inteligência, raciocínio analítico e crítico, pensar e agir.

“Essa preocupação com o ser humano na empresa atravessou vários períodos e redundou no reconhecimento da importância do trabalho em equipe” (PASCOAL, 2007, p. 92). Sendo assim, as grandes organizações perceberam que o grande potencial das empresas são as pessoas.

Por essas razões, a fim de investir na formação dos funcionários, as empresas iniciaram um processo de formação continuada. Dessa forma, as organizações desenvolvem ações educativas a fim de melhorar os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos seus funcionários em prol da mesma.

A Educação Corporativa, as ações de Treinamento e Desenvolvimento e as Universidades Corporativas nas empresas têm como objetivo qualificar/capacitar os funcionários para obterem o melhor resultado no trabalho, ampliando seu potencial comercial.

Para que os objetivos das Ações Educacionais sejam alcançados é preciso que o seu planejamento contemple os conceitos didático-pedagógicos, portanto, é essencial que o planejamento seja feito pelo ou com a supervisão ou orientação de profissionais próprios que tenham em sua formação os conhecimentos específicos.

Para melhor compreensão do tema e seguindo uma lógica cronológica, este trabalho de monografia está dividido nos seguintes capítulos:

- Capítulo 1 - A “nova” necessidade das organizações: a educação;
- Capítulo 2 - Aprendizagem Organizacional, Educação Corporativa e Universidade Corporativa;

- Capítulo 3 - Treinamento Corporativo.
- Capítulo 4 – Considerações Finais.

No primeiro capítulo faço uma abordagem seguindo uma perspectiva histórica sobre o processo de Educação, intencional e não intencional, que ocorreu no ambiente de trabalho desde o século XIX até a Era do Conhecimento ou da Informação, com o objetivo de identificar como se deu o entendimento de que a Educação é um componente estratégico para o negócios.

No segundo capítulo apresentarei os conceitos de Aprendizagem Organizacional, Educação Corporativa e Universidade Corporativa, segundo alguns autores como: Idalberto Chiavenato, Marisa Ébole, Sibeli Paulon Ferronato, entre outros.

No terceiro capítulo serão apresentadas e discutidas as etapas do Treinamento Corporativo, a saber: Levantamento de necessidades de treinamento, Planejamento educacional para treinamento, Implementação e execução de treinamento: Educação a distância e Avaliação dos resultados de treinamento.

No último capítulo apresento as minhas conclusões a cerca desse trabalho de acordo com meus estudos teóricos e minhas vivencias na área de Capacitação das instituições: Serviço Social do Comércio (Sesc) e do Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos de Bio-Manguinhos/Fiocruz, estabelecendo a relação entre Educação e Trabalho, demonstrando com ela a necessidade da presença do Pedagogo nas organizações.

## **CAPÍTULO 1**

### **A “NOVA” NECESSIDADE DAS ORGANIZAÇÕES: A EDUCAÇÃO**

A relação entre aprendizagem e trabalho existe desde sempre. Desde os primórdios, e mesmo antes da relação de trabalho que conhecemos hoje, o homem foi se desenvolvendo por meio da aprendizagem. Na medida em que o conhecimento se amplia as atitudes cotidianas mudam.

No início da vida humana os homens viviam como nômades. Migravam em busca de alimentação. Passados muitos séculos (e milênios) os homens perceberam que os alimentos crescem da terra e que plantando poderiam se manter no mesmo lugar. Isso foi um grande avanço para a humanidade, que foi possível por meio da aprendizagem.

Na Idade Média o processo de trabalho era basicamente a produção de um determinado produto (roupas, alimentos, sapatos, etc.) que servia para subsistência da família e o excedente, quando gerado, era vendido ou trocado por outro produto. Neste período o processo de aprendizagem de uma profissão se dava com a transmissão dos conhecimentos dos mestres para os aprendizes. Passando o conhecimento da profissão de geração a geração (NETO E NETO, 2008).

Com o aumento da demanda as pequenas oficinas de trabalho foram substituídas pelas grandes indústrias, com produção em grande escala e mão de obra não especializada. O processo de trabalho era altamente mecânico cada pessoa tinha uma função na produção e geralmente desconhecia as outras etapas do processo produtivo. Esse sistema industrial moderno consolidou-se como modo de produção e deu origem aos modelos administrativos organizacionais. Introduziu a mecanização e a implementação da divisão do trabalho (NETO E NETO, 2008).

Neto e Neto (2008) apontam que, decorrente desse novo modo de produção, surgiram vários problemas que precisavam de soluções imediatas. Os autores apontam duas soluções:

- a. Gerenciar a nova força de trabalho; e
- b. Treinar os operários no uso de máquinas, objetivando maior produtividade.

Desses dois pontos o que interessa para a pesquisa deste trabalho é a opção “b”. Já desde esse período, início do processo de industrialização e passado pouco tempo do período artesanal, ou seja, no início do sistema de trabalho formal o treinamento passa a ser um processo importante para atingir os objetivos industriais. Mesmo que a Educação tenha sido importante para o funcionamento do processo de produção artesanal, era de maneira a transmitir os conhecimentos da profissão para seus aprendizes. Mas é com o surgimento das indústrias, desse modo de produção, que se inicia a Educação como um processo para atingir as metas, os objetivos organizacionais.

A necessidade de treinamento neste período se deu pelo fato da mudança de máquinas. Antes, no modo de produção artesanal, os instrumentos de trabalho eram rudimentares. Com a mudança de modo de produção, houve a mudança para as máquinas mais modernas. Assim, havia-se a necessidade de ensinar os operários a aprenderem a utilizarem essas novas máquinas.

No final do século XIX e início do século XX, emerge um novo modelo de produção, o taylorismo. Frederick Winslow Taylor (1856-1915) era um engenheiro americano que desenvolveu um novo modelo de produção conhecido como taylorismo. Esse modelo tinha como principal conceito a divisão do trabalho, “Taylor defendia que a forma mais eficiente de organizar a produção seria a simplificação do trabalho complexo, reduzindo-o a tarefas simples e repetitivas” (NETO E NETO, 2008, p.56).

Ciente de que esse novo modelo de produção poderia gerar dificuldades, visto que os operários deveriam trabalhar duramente para conseguir atingir os objetivos organizacionais que eram: a “máxima produção e a minimização dos custos [...] Taylor tinha em mente treinar o operário, de forma a ‘adestrá-lo’ e capacitá-lo para realizar seu trabalho no ritmo que lhe era imposto pelas novas linhas de produção da Era Industrial”. (NETO E NETO, 2008, p. 59).

Para solucionar possíveis conflitos entre os trabalhadores e a gerência Taylor (NETO E NETO, 2008, p. 61) criou seis princípios, a saber:

- Princípio do planejamento;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da execução;
- Princípio da supervisão funcional;
- Princípio da exceção.

Todos esses princípios tinham por função minimizar os riscos de eventuais problemas na fábrica. Para este trabalho de monografia vale salientar o Princípio do preparo que, de acordo com Neto e Neto (2008, p. 61) tem por objetivo selecionar “cientificamente os trabalhadores, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor”.

Taylor tinha um foco da administração no chão de fábrica<sup>2</sup> somente em aspectos técnicos da produção industrial. É com o pensamento do engenheiro e administrador francês, Henry Fayol (1841-1925) que o foco da administração muda para os desafios da alta administração.

Com isso Fayol desenvolveu uma lista de competências que um dirigente deveria ter (NETO e NETO, 2008, p. 82):

1. Competências intelectuais – habilidade de pensar e habilidade conceitual;
2. Competências interpessoais – entender processo motivacional; liderar indivíduos e grupos; capacidade de comunicação;
3. Competências técnicas – produto de aprendizagem e de experiência prática; conhecimentos específicos dos papéis do gerente, equipe e organização; e
4. Competências intrapessoais – reflexão e ação das pessoas a respeito dela própria (autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização das pessoas e administração do próprio tempo).

---

<sup>2</sup> “Termo usado por engenheiros, arquitetos e administradores para designar o conhecimento das técnicas e materiais de produção de uma fábrica.” (Neto e Neto, 2008, p. 76).

O ponto a salientar é que a maioria dessas competências são de nível cognoscível. O ponto mais importante é que a educação, nesse sentido, é um fator primordial na alta administração.

Nessa perspectiva Peter Drucker (1993 apud NETO 2011, p. 172) afirma que:

a questão central para um executivo moderno consiste em ele ser capaz de usar o conhecimento para criar novos produtos e serviços. Surgia uma nova era no estudo da Administração: a era do conhecimento nos negócios [...] o trabalhador do conhecimento é o novo estereótipo do trabalhador atual, e não mais o trabalhador de fábrica [...].

No livro “Sociedade pós-capitalista” de Peter Drucker publicado em 1993, ele apresenta novas abordagens para o conhecimento nas empresas, são elas:

- o conhecimento como elemento-chave no contexto de uma nova revolução gerencial;
- o gerente como o responsável pela aplicação e pelos resultados do conhecimento na empresa;
- o conhecimento como recurso-chave pessoal e econômico, tornando secundários os demais fatores de produção (recursos naturais, mão-de-obra e trabalho). (apud NETO 2011, p. 172)

Anterior à isso, a teoria sobre capital humano surge a partir de ideias de economistas como: Adam Smith e Alfred Marshall, com os livros “A Riqueza das Nações” (1776) e “Os princípios econômicos do mais valioso investimento dos capitais, os seres humanos” (1920), respectivamente.

No final da década de 50 do século XX o conceito da teoria do capital humano se difunde rapidamente pelo mundo da Administração a partir de trabalhos realizados por economistas neoclássicos pertencentes à Escola de Chicago, entre esses economistas estavam: Edward Denison (1962), Jacob Mincer (1958), Theodore Schultz (1961), Gary Becker (1960) e Milton Friedman (1955), entre outros.

Segundo Becker:

O capital humano refere-se às habilidades, à educação, à saúde e ao treinamento dos indivíduos. Trata-se de capital, porque essa educação ou habilidades são parte integral de nossa constituição, assim como uma máquina, uma planta ou as obras industriais (2006, p. 1 apud FILHO 2010, p. 2).

Assim, entende-se que capital humano é “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência dos empregados e gerentes”, isso inclui “a criatividade e a inovação organizacional” (STEWART 1998 apud MARTINS, 2009, p.3).

A teoria do capital humano fez com que o foco da Administração mudasse. Antes, o mais importante para a empresa eram os recursos tangíveis. A partir dessa teoria, o recurso intangível - conhecimento - passa a ter tanto ou mais importância em relação aos recursos tangíveis. Torna-se um “produto” de competitividade no mercado.

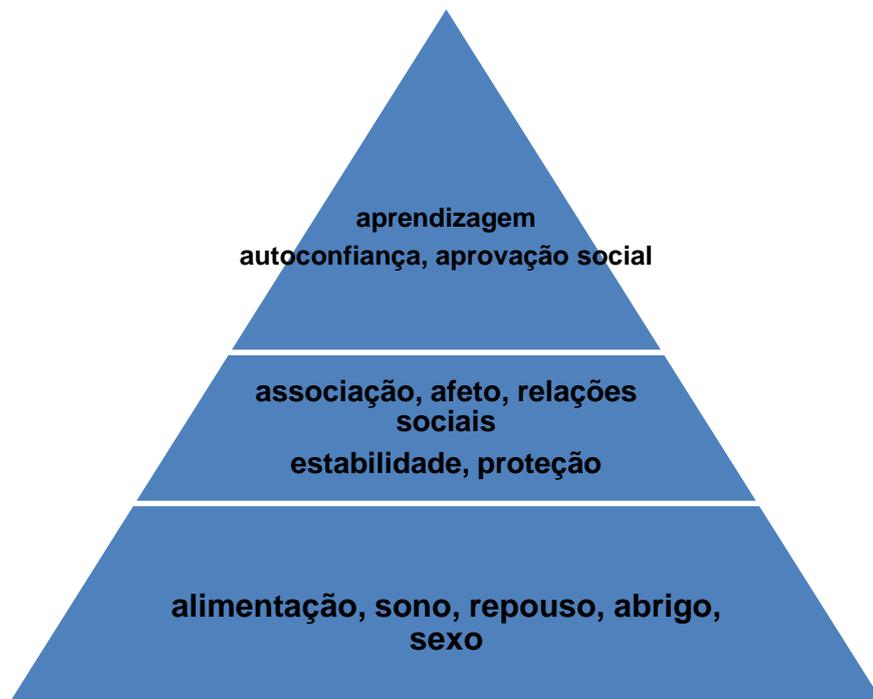
Neto e Neto (2011) afirmam que, segundo Peter Drucker, no atual período histórico, o maior recurso dessa sociedade é o conhecimento.

Dentro dos estudos das teorias comportamentais, Abraham Maslow, desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades, onde segundo ele, a motivação humana é guiada pela busca de sua satisfação.

Essas satisfações estão ordenadas em níveis hierárquicos de importância. A base da pirâmide (figura 1.1) mostra as necessidades fisiológicas acima estão as necessidades de segurança e em seguida, respectivamente, as necessidades: sociais, autoestima e autorrealização.

Segundo Maslow (NETO 2011, p. 21) “o indivíduo somente busca a satisfação das necessidades do nível seguinte após terem sido satisfeitas suas necessidades do nível onde se situa”. Há uma hierarquia na satisfação das necessidades, somente há satisfação quando a necessidade anterior foi saciada. Assim, segundo esta teoria, não pode um indivíduo com fome (necessidade fisiológica) satisfazer uma necessidade de afeto, pois primeiro é necessário suprir a necessidade fisiológica para depois as outras.

**Figura 1.1 – pirâmide de necessidades humanas**



Na perspectiva da aprendizagem organizacional essa teoria serviu para a compreensão sobre motivação humana. A motivação e a educação são grandes “armas” que as empresas utilizam para ter os funcionários “perfeitos”.

Atualmente, na era do conhecimento, as empresas vêm seguindo a teoria da Gestão do Conhecimento para reter o saber que está inserido nos seus funcionários.

Conceitualmente a Gestão do Conhecimento pode ser definida como “um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações” (TERRA, 2001 apud SOUZA, 2006, p. 3).

Chiavenato (2009 p. 123) esclarece que “a gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa”. O autor destaca ainda que:

Nas organizações, o conhecimento está embutido em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisão acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada etc. [...] Quanto mais as empresas

dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva.  
(p. 123)

Pacheco et al. afirma que:

A partir disso pode-se afirmar que o conhecimento aumenta a flexibilidade organizacional e promove maior capacidade de inovação o que vem a fazer um diferencial no futuro organizacional, porém apenas ter esse conhecimento não é garantia de avanço, também é necessário ter uma visão empreendedora inovadora e audaciosa do que se pretende alcançar e que estratégias adotar, esses fatores acabam pondo o conhecimento como um proativo mais importante da era da informação. (2011, p. 3)

Os autores salientam ainda que:

No Brasil, verifica-se que a questão “Conhecimento” vem aumentando consideravelmente sua importância para o desempenho das empresas e que os desafios impostos pela relativa e recente abertura econômica tornam o recurso da gestão do conhecimento ainda mais importante para as organizações brasileiras. (2011, p. 3)

Ao longo dos anos a Administração foi guiada por teorias que regiam a forma de atuação nos seus processos; sobre a forma de relacionamento com ambiente interno e externo, seguindo a lógica do Capital. E mesmo que cada teoria tivesse um foco principal, a educação sempre foi um meio pelo qual se atingia objetivos organizacionais. Dessa forma, pode-se afirmar que a educação é a base do trabalho, do mesmo modo que o trabalho é um princípio educativo.

## **CAPÍTULO 2 - Aprendizagem Organizacional, Educação Corporativa e Universidade Corporativa**

### **Aprendizagem Organizacional**

A humanidade, desde sua origem, sempre buscou o aprimoramento de suas práticas com o intuito de uma vida melhor. Desde a pré-história onde o homem foi aprendendo a se comunicar através de pinturas até o surgimento da escrita. As grandes e pequenas conquistas que podemos usufruir hoje são frutos da força de vontade em aprender e da criatividade do ser humano.

Mas como aprendemos? Qual o fator determinante que nos faz aprender sobre algo? De que depende esse processo? Para responder essas e outras questões, a aprendizagem tem sido objeto de estudo e pesquisa, principalmente no século XX, onde se pode encontrar um grande número de teorias da aprendizagem. Anterior à isso, filósofos da Antiguidade já formulavam teorias para responder a essas questões.

Platão, filósofo que nasceu em 428 a.C, propôs que o conhecimento já existe no indivíduo antes mesmo de sua existência material (corporal) no mundo. Segundo Marcondes (2010, p. 59):

(...) a solução platônica [para saber como se adquire o conhecimento] reside na famosa doutrina da reminiscência ou anamnese, uma das primeiras formulações em nossa tradição da hipótese inatista, ou seja, há um conhecimento inato, e é este conhecimento inato que serve de ponto de partida para todo o processo de conhecimento.

O autor complementa que:

A solução platônica consiste em supor que temos um conhecimento prévio que a alma traz consigo desde o seu nascimento e que resulta da contemplação das formas, às quais contemplou antes de encarnar no corpo material e mortal (...) o papel do filósofo, através da maiêutica socrática<sup>3</sup>, é despertar esse conhecimento esquecido, fazendo assim com que o processo tenha início e o indivíduo possa aprender por si mesmo.

---

<sup>3</sup> Maiêutica socrática é um método de Sócrates, que significa literalmente a arte de fazer o parto. No qual propunha que o papel do filósofo não era o de transmitir um conhecimento pronto, mas o de fazer o indivíduo, seu interlocutor, dê luz as suas próprias ideias. (MARCONDES, 2010.)

Contrapondo-se a teoria inatista, o empirismo é uma posição filosófica que toma a experiência como responsável pela aquisição de um determinado conhecimento. Foi uma das principais correntes que se constituíram a partir do século XVI. Neste período, os principais nomes dessa corrente filosófica foram: Francis Bacon (1561-1626), John Locke (1632-1704) e David Hume (1711-1776). (MARCONDES, 2010).

O termo empirismo é derivado do grego *empeiria* e significa uma forma de saber que é derivado da experiência sensível e de dados acumulados dessas experiências (MARCONDES, 2010). Portanto, segundo este pensamento filosófico, a aprendizagem é derivada da experiência. Aprendemos no decorrer de nossa vida e conforme as experiências que temos.

Em relação às duas correntes filosóficas, empirista e inatista, há uma dicotomia. Pois, ou a condição da aprendizagem é somente adquirida por meio da experiência no meio físico, social e cultural, ou é a nossa condição biológica que afeta a aprendizagem.

Essas duas teorias filosóficas guiaram o pensamento em relação à aprendizagem durante muitos séculos. Onde, em uma determinada época ou a corrente filosófica se baseava no inatismo ou no empirismo. A partir do século XIX e XX surgiram outras teorias da aprendizagem.

Bock, Furtado e Teixeira (2001), afirmam que as teorias desenvolvidas sobre a construção do conhecimento, podem ser reunidas em duas categorias: as teorias do condicionamento e as teorias do cognitivismo.

As teorias do condicionamento, para os mesmos autores, “definem a aprendizagem pelas suas consequências comportamentais e enfatizam as condições ambientais como forças propulsoras da aprendizagem”, logo os autores concluem que, dentro da perspectiva dessa teoria, a “aprendizagem é a conexão entre o estímulo e a resposta”, que nós “aprendemos praticando”. (2011, p.115)

Bock, Furtado e Teixeira (2001), salientam que na perspectiva das teorias cognitivistas a aprendizagem é um processo de relação entre o sujeito e o mundo externo.

No contexto empresarial, a aprendizagem organizacional pode ser definida segundo Shrivastava, como “processo pelo qual a base do conhecimento organizacional é construída e desenvolvida” (1983 apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p.223) e ainda por: DiBella; Nevis e Gould, como sendo “(...) conjuntos de processos internos que mantêm ou melhoram o desempenho baseado na experiência, cuja operacionalização envolve a aquisição, a disseminação e a utilização do conhecimento”. (1996 apud BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004, p.223).

Nessa perspectiva, a aprendizagem em nível organizacional é muito importante e supervalorizada nas empresas. As próprias criam oportunidades para favorecer esse processo investindo em ações educativas.

Idalberto Chiavenato (2009, p. 25-27) aponta como as “condições que afetam a aprendizagem” sete leis que estão descritas no quadro 2.1:

**Quadro 2.1 – Condições que afetam o aprendizado**

Lei do efeito	O que foi aprendido deve ser recompensado imediatamente e constantemente.
Lei do estímulo	Para que a aprendizagem ocorra, a pessoa precisa perceber que esse aprendizado é recompensador.
Lei da intensidade	A intensidade da prática do que foi aprendido. Quanto mais intensa maior o aprendizado.
Lei da frequência	O que foi aprendido deve ser frequentemente lembrando. Caso contrário se dará o esquecimento.
Lei da recentidade	Exercitar frequentemente e constantemente o que foi aprendido.
Lei do descongelamento	Desaprender velhos comportamentos, hábitos e conhecimentos para poder substituí-los por novas experiências e novos hábitos.
Lei da complexidade crescente	O aprendizado começa do mais simples para o mais complexo.

Fonte: Chiavenato 2009, p. 25-27.

Essas condições descritas por Chiavenato são fundamentais para que o processo de ensino-aprendizagem seja realmente efetivo, possibilitando que o educando adquira novos conhecimentos e/ou amplie os conhecimentos já adquiridos.

No ambiente empresarial a aprendizagem é tanto fruto das situações cotidianas que envolvem o exercício da profissão, situações adversas que acabam por fazer o indivíduo aprender, quanto em ações determinadas e pensadas com o objetivo específico de fazer o indivíduo adquirir um dado conhecimento.

Essas ações intencionais com o objetivo de ensinar um determinado conhecimento possuem vários formatos (Treinamento, Desenvolvimento, Educação Corporativa, Universidade Corporativa). Mas todos esses formatos, mesmo não mudando somente a nomenclatura, são formas de Educação dentro do ambiente Empresarial. Cada uma tem sua especificidade e complexidade, cabe à empresa optar por um deles.

## **Educação Corporativa e Universidade Corporativa**

O crescente índice de desemprego e a evolução da tecnologia em um período de intenso processo de globalização exigem dos trabalhadores e das instituições uma busca constante pelo conhecimento.

A proposta da Educação Corporativa visa atender as mudanças impostas pelo sistema globalizado, com o propósito de investir no capital intelectual, através da educação e do desenvolvimento, suprimindo as lacunas intelectuais das pessoas nas organizações. Ferronato (2005, p. 21) aborda como um dos objetivos da Educação Corporativa:

(...) disseminar a cultura para a inovação tecnológica, os valores de responsabilidade corporativa e social, a filosofia e as normas organizacionais, os objetivos estratégicos, desenvolver o espírito de equipe, estimular a colaboração entre as equipes, o comprometimento e a iniciativa, educar para as questões de cidadania e meio ambiente, promover a mudança de paradigmas institucionais, introduzir os conceitos de empregabilidade e de educação permanente, entre outras questões.

Segundo Meister (apud VILAS BOAS et al, 2010, p. 51), “a Educação Corporativa tem por finalidade o desenvolvimento e a educação dos funcionários, clientes e fornecedores, visando atender às estratégias empresariais”. Villas Boas et al (2010, p. 51) salientam ainda que o objetivo da Educação Corporativa é:

Desencadear processos de aprendizagem focados nas competências demandadas pela empresa (...) é uma filosofia de aprendizagem contínua, vinculada aos objetivos estratégicos da empresa e que assegura o acesso a programas de formação e aprendizagem não só aos funcionários da empresa, como também a clientes e fornecedores.

Por meio da Educação Corporativa as empresas visam o desenvolvimento profissional das pessoas que estão dentro e ao redor da empresa, dos seus *Stakeholders*<sup>4</sup>. As empresas buscam desenvolver as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), para que essas características possam servir a favor da mesma. Portanto, a Educação Corporativa torna-se uma vantagem competitiva que as empresas passam a ter em relação às outras.

Com o crescimento acelerado da economia e conseqüentemente da necessidade de qualificação profissional, as empresas viram na educação corporativa a possibilidade de otimização de custos e de tempo para a interface capacitação – resultado.

Éboli (2004 apud, LAGE; CRUZ E OLIVEIRA, 2007, p.20) conceitua educação como “a influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva.”. Bastos; Gondim e Loiola (2004, p. 220) complementam que a aprendizagem, por meio da Educação Corporativa, “permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar tanto o processo de tomada de decisão quanto a sua capacidade competitiva.”.

Fleury e Fleury (2001 apud FERRONATO, 2005, p.36), definem competência humana como “um saber agir responsável e reconhecido que

---

<sup>4</sup> Em português significa “parte interessada”. Envolve todos que fazem parte direta e indiretamente da empresa. São eles: empregados, clientes, fornecedores, investidores, acionistas, governo, etc.

implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Nesse sentido, o quadro 2.2 aponta quais seriam essas competências profissionais, segundo os autores.

**Quadro 2.2 - Competências do profissional**

Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e por que faz.</li> <li>• Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> </ul>
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> <li>• Rever modelos mentais.</li> <li>• Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber compreender-se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Fonte: Fleury e Fleury (2001 apud FERRONATO, 2005)

As competências relacionadas por Fleury e Fleury são de ordem individual. Chiavenato (2009) traz como “forte tendência” a mudança de foco das empresas em relação às competências, saindo de um olhar das competências organizacionais para as competências individuais. Segundo o mesmo autor:

As organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais (...) para desenvolver e utilizar eficazmente suas competências estratégicas, as organizações precisam contar com pessoas que disponham de competências individuais adequadas para o sucesso organizacional. (CHIAVENATO, 2009 p. 129)

Assim, a gestão por competência busca “descobrir” e “aplicar” as competências individuais de cada funcionário e geri-las de modo a favorecer as atividades da empresa.

A fim de melhorar o capital intelectual, as empresas têm investido na Educação Corporativa na forma de Universidades Corporativas (UCS). Algumas delas têm investido em programas de formação do tipo Lato Sensu e Stricto Sensu.

Chiavenato (2009) cita várias empresas brasileiras que têm Universidade Corporativa. Uma delas é a Brahma que, segundo o autor, tem um MBA próprio no qual investe R\$ 800.000 por ano. Outra empresa citada pelo autor é a Multinacional McDonald's, que possui a Universidade do Hambúrguer que representa um investimento de sete milhões de dólares e tem laboratório, biblioteca, videoteca, cozinha para testes, auditório e sala de audição.

As Universidades Corporativas surgiram no século XX, a partir da década de 50. Nesse período, até 1970, tinha como principal objetivo manter os funcionários atualizados diante dos novos acontecimentos. A partir desse período, segundo Lage; Cruz e Oliveira (2007, p. 26)

(...) um número crescente de empresas sentiu a necessidade de transformar os pólos de treinamento cujo objetivo é desenvolver qualificações isoladas, em uma cultura de aprendizagem contínua, em que os funcionários aprendam uns com os outros e compartilham inovação, com o objetivo de solucionar problemas práticos.

No Brasil, as primeiras Universidades Corporativas surgiram na década de 90 “com o objetivo de melhorar o conhecimento existente nos funcionários das empresas, influenciadas pela alta competitividade do mercado.” (LAGE; CRUZ e OLIVEIRA, 2007, p.27).

O investimento financeiro nas Universidades Corporativas é grande. Com isso, podemos perceber o quanto a aprendizagem tem sido valorizada nas empresas. As novas teorias da administração mostram isso. Peter Drucker que é considerado o pai da gerência moderna afirma que “a questão central para um executivo moderno consiste em ele ser capaz de usar o conhecimento para criar novos produtos e serviços.” (1993 apud NETO, 2010, p.172). Assim,

segundo Neto (2010, p.172) “um ativo intangível (conhecimento) se sobrepunha aos demais ativos físicos (tecnologias, pessoas, instalações).”.

## CAPÍTULO 3

### TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Treinamento está longe de ser um assunto novo. As empresas já o fazem há bastante tempo. O que mudou foi o objetivo, que se ampliou.

No início do século XX, as empresas tinham a visão de que o indivíduo trabalhava somente pelo dinheiro, por isso o treinamento tinha como objetivo apenas aspectos físicos do trabalho (LOPÔ, 1999). Nesse período o treinamento era como um “adestramento de Recursos Humanos” e tinha como objetivo preparar o indivíduo “para atingir o mais elevado nível de produtividade possível.” (LOPÔ, 1999, p. 40).

Com o decorrer dos anos e à medida que foi mudando as relações e estruturas organizacionais, os objetivos e aspectos do treinamento também foram se transformando.

Atualmente o treinamento é visto como uma maneira da empresa suprir as carências encontradas nas pessoas em relação ao conhecimento, habilidades e atitudes, “para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização” (LOPÔ, 1999, p. 40).

Chiavenato (2009, p. 41-42) conceitua Treinamento como:

(...) um processo educacional que é aplicado de maneira sistêmica e organizada e pelo qual as pessoas adquirem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. (...) envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades.

O mesmo autor aponta quatro tipos de mudanças de comportamento que podem envolver o processo de treinamento, a saber: transmissão de informação; desenvolvimento de habilidades; desenvolvimento ou modificação de atitudes; e desenvolvimento de conceitos.

Lopô (1999, p. 42-43) aponta como principais objetivos do treinamento:

Preparar o pessoal para execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas

também para outras funções para as quais a pessoa pode ser considerada e mudar atitude das pessoas.

Assim, Treinamento é um processo educacional que as empresas utilizam para atingir seus objetivos, tornando-se uma vantagem competitiva. É como se cada empresa estivesse “disputando” quem sabe mais e ao final, quem tem mais *know how*, ganha.

Chiavenato (2009, p. 38) esclarece que “educação profissional é a educação institucionaliza ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional.” Salienta ainda que existem três etapas para a educação profissional, a saber:

- 1) Formação profissional: seus objetivos são amplos e mediatos, visando qualificar as pessoas para uma futura profissão.
- 2) Desenvolvimento profissional: é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seus objetivos perseguem prazos mais longos, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.
- 3) Treinamento: é a educação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefas específicas, em determinada organização.

A formação profissional, primeira etapa, compreende-se o aprendizado em nível essencial para o preparo de uma determinada profissão. Essa formação é dada em universidades, escolas profissionalizantes ou cursos técnicos. E é essencial para atuar na profissão.

A segunda etapa apontada por Chiavenato, desenvolvimento profissional, refere-se ao preparo para um cargo ou uma atividade nova que será exercida no futuro. É principalmente recorrente em casos de promoções para cargos mais altos.

A terceira e última etapa: “Treinamento”, visa o aprendizado para atuação imediata no cargo atual do indivíduo. As empresas utilizam mais para indivíduos que acabaram de ingressar na empresa ou quando há alguma mudança no processo e/ou produto.

Para exemplificar as três etapas, vamos supor que um indivíduo formado em Administração e que atua na área de Recursos Humanos (RH) de uma

determinada empresa multinacional há oito anos esteja sendo analisado para atuar futuramente no cargo de Gerente de Recursos Humanos. Assim, antes de informá-lo das pretensões, o atual Gerente de RH da empresa ofereceu-lhe o pagamento de um curso de MBA em Gerenciamento de Recursos Humanos. Foi visto que esse indivíduo já havia passado por vários treinamentos desde o início da sua atuação na empresa e que já tinha a maioria das competências pretendidas para o cargo proposto. Ao receber a proposta do atual Gerente de RH ele decidiu aceitar e dois meses depois de terminar o curso de MBA foi promovido ao cargo de Gerente de RH substituindo o anterior que foi transferido para outra filial.

Então vamos analisar a vida profissional desse indivíduo contemplando as etapas de educação profissional propostas por Chiavenato. Como primeira etapa “formação profissional” esse indivíduo cursou a faculdade de Administração como requisito para atuação como analista de recursos humanos (profissionais com outros cursos como: Psicologia, Pedagogia, etc. também podem atuar nesta área). A segunda etapa “Desenvolvimento profissional” é o curso de MBA que irá prepará-lo para atuar como Gerente de Recursos Humanos. E a terceira etapa é o “Treinamento”, estes foram os cursos que ele fez para desempenhar as atividades atuais do cargo anterior e poderá também ser os cursos para ampliar seus conhecimentos, habilidades e atitudes no atual cargo.

Para compreender melhor sobre essas etapas, Chiavenato separou-as em um quadro incluindo: escopo, objetivos, extensão do tempo e características de cada uma delas. O quadro 3.1 foi retirado do livro “Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos – Como incrementar talentos na empresa” de 2009, 7º edição, p. 40.

**Quadro 3.1 – Formação, desenvolvimento e treinamento como formas de educação profissional**

<b>Tipo de educação profissional</b>	<b>Escopo</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Extensão de tempo</b>	<b>Características</b>
<b>Formação</b>	Prepara e forma a pessoa ao exercício de uma profissão no mercado de trabalho	Amplios e mediatos	Longo prazo	Qualifica para uma futura profissão. Dada nas escolas e nas organizações.
<b>Desenvolvimento</b>	Amplia e aperfeiçoa a pessoa para crescimento profissional na carreira na organização	Menos amplos	Médio Prazo	Proporciona conhecimentos e prepara para funções complexas. Dado em organizações
<b>Treinamento</b>	Prepara a pessoa para ocupar determinado cargo na organização	Restritos e imediatos	Curto prazo	Fornece o essencial para o cargo atual. Dado em organizações ou em empresas especializadas.

Fonte: Chiavenato, 2009, p. 40

Cada uma dessas etapas têm objetivos diferentes e por isso são didaticamente realizadas de formas metodologicamente distintas. Nessa monografia serão apresentadas e analisadas somente as estruturas didáticas do Treinamento de Recursos Humanos.

### **3.1: Etapas do Treinamento de Recursos Humanos**

“Treinamento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. (...) Assim, o treinamento cobre uma sequência programada de eventos em um processo contínuo cujo ciclo se renova a cada vez que repete.” (CHIAVENATO, 2009, p. 48).

O Treinamento como “sequência programada” é um processo de ensino e como tal tem um objetivo definido. Para atingir os objetivos do treinamento, como em todo processo ensino-aprendizado, deve-se pensar nos objetivos que se pretende alcançar. Logo, para que esse processo tenha êxito, o treinamento é realizado em etapas que auxiliam no alcance dos mesmos.

Chiavenato (2009) aponta quatro etapas para o treinamento, são elas: 1) levantamento de necessidades de treinamento; 2) programação de treinamento para atender às necessidades; 3) implementação e execução do programa de treinamento; 4) avaliação dos resultados.

Essas etapas são essenciais para que os objetivos do treinamento sejam alcançados. E, ainda, para que esse processo se torne um investimento e não um gasto sem sentido para a empresa.

Nesta monografia fiz uma divisão parecida com a de Chiavenato em forma de subcapítulo a fim de melhor detalhar cada uma delas.

### **3.1.1: Levantamento de necessidades de treinamento**

O levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é a primeira fase do treinamento. É nessa fase que se verifica a razão pelo qual o treinamento precisa ser realizado.

É, segundo Lopô (1999, p.52), “o processo que tem como objetivo identificar as carências de indivíduos e grupos para a execução das tarefas necessárias para o alcance dos objetivos da organização”. A autora complementa, ainda, que “o levantamento de necessidades é, antes de tudo, um trabalho de pesquisa que se inicia com a coleta de informações e se completa com a análise das informações coligidas”.

Então, quando um problema é constatado a equipe de Treinamento faz o levantamento desse problema, verifica suas causas e analisa de que forma esse problema pode ser solucionado.

Há alguns problemas que não serão sanados por meio de Treinamento. São problemas que podem ser em nível individual ou coletivo que deverão ser analisados e solucionados de outras maneiras que não incluem ações de treinamento.

Quando o problema é levantado e analisado, e se verifica a necessidade do Treinamento a fim de minimizar ou acabar com esse problema, a equipe de Treinamento dá sequencia às outras fases. Lopô (1999, p. 54-55) aponta seis

fatores como sendo os pressupostos metodológicos básicos para o levantamento de necessidades de treinamento, são eles:

- As formas mais indicadas para pesquisar necessidades são aquelas em que os levantamentos efetuados abordam as partes da empresa como um todo, incluindo aspectos estáticos e dinâmicos, técnico-operacionais e psicossociais;
- Sendo a empresa um complexo de atividades interdependentes, o levantamento tem que ser efetuado mediante a participação conjunta de representantes das diversas atividades, a fim de que se colham dados resultantes da interação entre diferentes setores da dinâmica interna da empresa;
- O processo de levantamento deve possuir as características de generalização e não de particularização, de forma que os participantes sejam capazes de entender a empresa como um todo, em seus aspectos de relevância e nas suas carências;
- A forma de efetuar o levantamento tem que estimular a participação livre e espontânea dos membros dos grupos, para que os dados obtidos sobre a organização sejam fidedignos;
- A participação no levantamento deve ser reservada a indivíduos que ocupem cargos relacionados com os objetos em estudo; a formação dos grupos deve permitir a representatividade total das áreas diretamente relacionada com os objetos em estudo; e
- As respostas verbais e/ou escritas dos membros dos grupos devem ser registradas em formulários próprios, para formarem, de modo organizado, a amostra representativa do universo de opiniões e observações do conjunto organizacional.

Assim, para o levantamento de necessidades de treinamento existem ferramentas e técnicas de diagnóstico e prognóstico, que evidenciam os problemas a serem sanados, permitindo que seja planejado de forma mais eficiente, tendo como foco a solução do problema.

O levantamento e análise das necessidades de treinamento de pessoas estão ligados ao planejamento estratégico da organização que deve considerar a visão, missão e os objetivos organizacionais. Chiavenato (2009, p. 53), apresenta três diferentes níveis de análise para o LNT, são elas:

1. Análise da organização total: o sistema organizacional;
2. Análise dos recursos humanos: o sistema de treinamento;

3. Análise das operações e tarefas: o sistema de aquisição de habilidades.

Com a análise desses três diferentes níveis, tem-se uma percepção mais ampla de toda estrutura organizacional, que inclui o ambiente interno e externo. Portanto, há mais chance de coletar o maior número de dados incluindo todo o sistema empresarial a fim de se obter mais informações que serão analisadas na fase LNT. O quadro quatro apresenta os níveis a serem analisados, bem como os sistemas envolvidos e as informações básicas.

**Quadro 3.2 - Os três níveis de análise no levantamento das necessidades de treinamento**

<b>Nível de análise</b>	<b>Sistema envolvido</b>	<b>Informações básicas</b>
Análise organizacional	Sistema organizacional	Objetivos organizacionais e filosofia de treinamento.
Análise de recursos humanos	Sistema de treinamento	Análise da força de trabalho (análise das pessoas).
Análise de operações, tarefas ou atividades.	Sistema de aquisição de habilidades.	Análise das habilidades, capacidades, atitudes e comportamentos pessoais exigidos pelos cargos (análise dos cargos).

Fonte: CHIAVENATO, 2009, p. 54

A fase LNT dá subsídios para o planejamento da ação de Treinamento, a partir dela têm-se as informações necessárias para traçar seus objetivos e planejar a ação de forma a atingi-los. Terminado essa fase o profissional da área de treinamento dará sequência à fase “programação de treinamento para atender às necessidades”<sup>5</sup> a fim de planejar as estratégias de ação.

### **3.1.2: Planejamento educacional para treinamento**

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri, SP: Manole, 2009, p. 50.

Passado a etapa de Levantamento de Necessidades inicia-se a etapa de programação do Treinamento. A partir do resultado do LNT é realizado o planejamento a fim de solucionar o problema diagnosticado.

O Treinamento como forma de educação, deve ser um ato planejado para que os objetivos sejam alcançados. O planejamento do treinamento corporativo envolve questões como: tempo, recursos materiais e financeiros, conteúdo programático e avaliação.

Essa é uma etapa muito importante no processo de Treinamento, pois se o planejamento for realizado de forma correta o Treinamento terá mais chances de se tornar eficaz. Por isso, no planejamento, deve-se prever todos os recursos e demais questões que envolvem as etapas do treinamento, tais como: alinhar o conteúdo programático às necessidades institucionais, escolher o material didático, selecionar o público (aluno), analisar e selecionar o instrutor (professor) que dará o treinamento, escolher os recursos materiais, e outras questões que envolvem a especificidade de cada treinamento.

Como no processo educativo formal em que o professor realiza o planejamento da aula, o treinamento deve ter um planejamento focado nos objetivos a serem alcançadas. É de acordo com os objetivos que o mesmo deverá ser planejado, pensando em todas as questões que envolvem o processo de treinamento, desde a execução, até qual é a forma de avaliação mais eficaz, para analisar se os objetivos foram atingidos.

Depois de realizado o planejamento, inicia-se a fase de Execução. As fases posteriores ao planejamento são realizadas seguindo o que foi planejado.

### **3.1.3: Execução do treinamento: educação a distância**

O treinamento pode ser executado de várias maneiras. Presencialmente ou a distância por meio de tecnologias como: teleconferência, videoconferência, ambiente virtual de aprendizagem (AVA), etc. A empresa lançará mão daquela

que lhe trouxer mais benefícios em relação à tempo, investimentos financeiros, espaços físicos, etc.

Atualmente muitas empresas têm optado pela educação a distância (EaD) como forma de aplicar seus programas de treinamento, principalmente pelo fato da EaD abranger um grande número de pessoas em espaço e tempo diferentes. Segundo Chaves (1999 apud ALVES 2011, p. 85):

A Educação a Distância, no sentido fundamental da expressão, é o ensino que ocorre quando o ensinante e o aprendente estão separados (no tempo ou no espaço). No sentido que a expressão assume hoje, enfatiza-se mais a distância no espaço e propõe-se que ela seja contornada através do uso de tecnologias de telecomunicação e de transmissão de dados, voz e imagens (incluindo dinâmicas, isto é, televisão ou vídeo). Não é preciso ressaltar que todas essas tecnologias, hoje, convergem para o computador.

Esse conceito também é definido no Decreto nº 5.622 de 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 2005):

Art. 1º Para os fins deste Decreto, caracteriza-se a Educação a Distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos. (apud ALVES, 2011, p. 85).

Alves (2011, p.86 - 87) apresenta os principais momentos históricos da Educação a Distância no mundo. São eles:

1728 – marco inicial da Educação a Distância: é anunciado um curso pela Gazeta de Boston, na edição de 20 de março, onde o Prof. Caleb Philipps, de Short Hand, oferecia material para ensino e tutoria por correspondência. Após iniciativas particulares, tomadas por um longo período e por vários professores, no século XIX a Educação a Distância começa a existir institucionalmente.

1829 – na Suécia é inaugurado o Instituto Líber Hermondes, que possibilitou a mais de 150.000 pessoas realizarem cursos através da Educação a Distância;

1840 – na Faculdade Sir Isaac Pitman, no Reino Unido, é inaugurada a primeira escola por correspondência na Europa;

1856 – em Berlim, a Sociedade de Línguas Modernas patrocina os professores Charles Toussaine e Gustav Laugenschied para ensinarem Francês por correspondência;

1892 – no Departamento de Extensão da Universidade de Chicago, nos Estados Unidos da América, é criada a Divisão de Ensino por Correspondência para preparação de docentes;

1922 – inicia-se cursos por correspondência na União Soviética;

1935 – o Japanese National Public Broadcasting Service inicia seus programas escolares pelo rádio, como complemento e enriquecimento da escola oficial;

1947 – inicia-se a transmissão das aulas de quase todas as matérias literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris, França, por meio da Rádio Sorbonne;

1948 – na Noruega, é criada a primeira legislação para escolas por correspondência;

1951 – nasce a Universidade de Sudáfrica, atualmente a única universidade a distância da África, que se dedica exclusivamente a desenvolver cursos nesta modalidade;

1956 – a Chicago TV College, Estados Unidos, inicia a transmissão de programas educativos pela televisão, cuja influência pode notar-se rapidamente em outras universidades do país que não tardaram em criar unidades de ensino a distância, baseadas fundamentalmente na televisão;

1960 – na Argentina, nasce a Tele Escola Primária do Ministério da Cultura e Educação, que integrava os materiais impressos à televisão e à tutoria;

1968 – é criada a Universidade do Pacífico Sul, uma universidade regional que pertence a 12 países-ilhas da Oceania;

1969 – no Reino Unido, é criada a Fundação da Universidade Aberta;

1971 – a Universidade Aberta Britânica é fundada;

1972 – na Espanha, é fundada a Universidade Nacional de Educação a Distância;

1977 – na Venezuela, é criada a Fundação da Universidade Nacional Aberta;

1978 – na Costa Rica, é fundada a Universidade Estadual a Distância;

1984 – na Holanda, é implantada a Universidade Aberta;

1985 – é criada a Fundação da Associação Europeia das Escolas por Correspondência;

1985 – na Índia, é realizada a implantação da Universidade Nacional Aberta Indira Gandhi;

1987 – é divulgada a resolução do Parlamento Europeu sobre Universidades Abertas na Comunidade Europeia;

1987 – é criada a Fundação da Associação Europeia de Universidades de Ensino a Distância;

1988 – em Portugal, é criada a Fundação da Universidade Aberta;

1990 – é implantada a rede Europeia de Educação a Distância, baseada na declaração de Budapeste e o relatório da Comissão sobre educação aberta e a distância na Comunidade Europeia.

No Brasil a História da Educação a Distância pode ser dividida em três gerações: por correspondência, novas mídias, Universidade Aberta e online (MATTAR, 2011).

A primeira geração tem seu início em meados do século XIX quando o recurso utilizado era materiais impressos enviados pelo correio. A segunda geração foi marcada pelo uso de recursos midiáticos como: rádio, televisão, fitas de áudio e de vídeo e telefone. Destaco a atuação de Edgar Roquette-Pinto (1884 – 1954) na utilização da rádio para difusão educacional no início século XX. Segundo Antunes (2012, p. 14) “a ideia de educar pela rádio surge como uma possibilidade de estudar na própria residência ou em locais de trabalho”. Essa atitude foi de fundamental importância para a disseminação da EaD no Brasil.

A terceira geração “introduziu a utilização do videotexto, do microcomputador, da tecnologia de multimídia, do hipertexto e de redes de computadores, caracterizando a EaD online” (MATTAR, 2011, p. 6). O autor salienta ainda sobre “a utilização cada vez mais intensa da EaD por empresas, o que caracteriza a EaD Corporativa e deu origem, na década de 1990, às universidades corporativas.”

Atualmente os recursos tecnológicos utilizados pela EaD são: e-learning, pólos virtuais, videoconferência, teleconferência, entre outros. Cada um desses recursos têm suas peculiaridades e são escolhidos de acordo com os objetivos a serem alcançados, pelas características dos educandos e pelos recursos financeiros, estruturais e materiais de cada empresa.

Um vantagem no uso da EaD no Treinamento Corporativo é a possibilidade que os funcionários alocados em regiões diferentes podem estudar “juntos” sem terem que se deslocar, gerando custos com transporte, hospedagem, alimentação e etc.

Por isso, as empresas têm utilizado a educação a distância como uma forma de aplicar seus programas de treinamentos. Dessa maneira podem abarcar um maior número de pessoas utilizando o mesmo recurso educacional dispondo de um recurso financeiro menor. O quadro 3.3 apresenta uma síntese a partir da revisão bibliográfica dos autores Rosenberg, Fleury e Jacobson sobre a EaD por meio do E-Learning, segundo Villas Boas.

**Quadro 3.3 – Benefícios e limitações da EaD**

<b>Categoria</b>	<b>Benefícios</b>	<b>Limitações</b>
Recursos financeiros	Redução de custos, viagens, tempo de deslocamento e infraestrutura; e, aumento do nº de alunos com baixo custo incremental.	Alto investimento inicial; investimentos em equipamentos; e, estrutura para atendimento ao aluno.
Gestão do curso	Uniformidade e consistência na mensagem; informações mais completas; facilidade e rapidez para atualização; estruturas curriculares mais flexíveis; e, treinamento de grande número de alunos simultaneamente.	Falta de preparo dos professores; maior dedicação do professor; falta de clareza produz impacto negativo; e, falta de flexibilidade das tecnologias.
Dinâmica do grupo	Integração de pessoas distantes geograficamente; e, construção de comunidades virtuais.	Perda do aspecto social do aprendizado; sentimento de isolamento; e, impacto na cultura.
Aluno	Ritmo do curso adaptado ao aluno; acesso de qualquer lugar e a qualquer hora; postura ativa frente ao próprio processo de aprendizagem; e, maior participação do aluno.	Dificuldade de leitura e interpretação de textos; manutenção da postura passiva; dificuldade para usar a tecnologia; e, baixa velocidade de digitação.

Fonte: FLEURY; JACOBSON, 2003, p. 8 apud VILLAS BOAS et al, 2010, p. 59

A pesar dos autores listarem esses benefícios e limitações sobre a EaD com o e-learning, esses aspectos podem ser considerados de forma geral para todos os outros meios da EaD.

#### **3.1.4: Avaliação dos resultados de treinamento**

Dentro do processo de treinamento corporativo a avaliação é a etapa final. É neste momento que se dá a verificação da eficácia do treinamento, sendo

uma etapa fundamental, pois é, a partir dela, que se tem o conhecimento dos resultados que foram alcançados na ação.

A avaliação precisa ser um segmento do processo, para que seja feita a verificação de resultados, comparando-o com os pretendidos. Assim, avalia-se não somente se os conhecimentos transmitidos no treinamento foram assimilados, mas também se os recursos financeiros e materiais foram suficientes, se houve excesso ou dispêndio de recursos. Na avaliação toda a verificação de retorno da ação de capacitação precisa ser feita, para poder guiar as próximas ações, e verificar a eficácia do que acabou de acontecer.

O processo de avaliação pode ser feito seguindo vários modelos: pode ser analisado imediatamente ao processo educativo ou mais demorado, avaliando o desempenho do funcionário no cargo depois do treinamento. O próprio gestor pode fazer essa verificação no dia-a-dia, observando se houve alguma mudança de comportamento, atitude e conhecimento que contribua para o ambiente de trabalho, e que tenha sido fruto do treinamento recebido.

Como em todo processo avaliativo é necessário ter um projeto de avaliação coerente com os objetivos da ação educacional. Para isso, há vários estudiosos que propõem modelos avaliativos nas ações de treinamento corporativo. Neste trabalho destacarei os modelos avaliativos de Donald KirkPatrick, que foi considerado o pioneiro neste processo; Jack Phillips e Idalberto Chivenato.

De acordo com KirkPatrick (1994 apud DUTRA, 1999) existem quatro níveis para avaliar o treinamento corporativo que, sendo aplicados em sequência, são a única forma eficaz de avaliação de resultados. Cada um desses níveis têm sua importância e peculiaridade, de forma crescente, os níveis vão se tornando mais complexos. Quanto maior o nível, mais valioso serão as informações obtidas no Treinamento (DUTRA, 1999). Esses níveis são:

1. Reação;
2. Aprendizagem;
3. Comportamento;
4. Resultados.

Abaixo, segue a descrição do conceito de cada nível de avaliação trabalhada pelo autor, segundo Dutra.

**Reação:** cada participante é avaliado pela participação nas atividades de aprendizado, indicando se está adaptada a forma, método como foi apresentado o material. Nesse nível, o mais simples deles, uma reação positiva é importante, pois o sucesso do treinamento depende dessa resposta. Caso a reação não seja favorável, provavelmente não estão motivados a aprender. Reação negativa e insatisfação, certamente, reduzem possibilidade de aprendizado.

**Aprendizado:** a aprendizagem ocorre quando há uma mudança na forma de perceber e/ou um aumento de habilidades, mantendo-se o padrão de qualidade no processo. Usando respostas obtidas, tem-se dados e informações para melhoria do programa, identificando áreas que precisam ser melhoradas. Nessa fase, o instrutor/ professor precisa ter habilidade de promover um feedback construtivo.

**Comportamento:** o participante deve ter tempo para assimilar o conhecimento adquirido no treinamento e tentar mudar seu comportamento. Depois é possível prever quando acontecerão mudanças, o que pode não ser imediato.

**Resultados:** esse é o mais importante dos quatro níveis, a determinação do resultado final, ou seja, se a organização teve retorno do seu investimento e podem ser adicionados indicadores para ampliar a visão estratégica da organização.

Posterior a teoria de Kirkpatrick, novas metodologias foram desenvolvidas e aprimoradas para aperfeiçoar a avaliação nos ambientes empresariais. Dentre elas, enfatizo Jack Phillips (2003 apud TARAPANOFF e AGUIAR, 2006) com sua metodologia, uma das mais usadas em análise do retorno sobre investimento em treinamento. O seu método consiste na abordagem contendo cinco elementos principais como:

1. Uma avaliação e definição dos objetivos;
2. Um processo modelo, planejamento;
3. Caso aplicações e prática;

4. Padrões operacionais e filosofia;
5. Implementação.

O modelo de Jack Phillips apresenta além dos cinco elementos já descritos acima, aperfeiçoa os quatro níveis do modelo de Kirkpatrick e acrescenta um quinto nível no processo de avaliação do ROI (retorno do investimento) em treinamento, sendo:

- Nível 1 – Reação e Ação Planejada: medidas de satisfação dos participantes com o programa e capturas de ações planejadas;
- Nível 2 – Aprendizado: medidas de mudanças em conhecimento, habilidade e atitude;
- Nível 3 – Aplicação e Implementação: análise do comportamento antes do processo de capacitação
- Nível 4 - Mudanças de Capturas de Impacto: análise dos impactos no trabalho;
- Nível 5 – Retorno sobre o investimento: compara o programa benefícios monetários com as despesas de programa.

O modelo do ROI de Jack Phillips, talvez o mais bem aceito atualmente, trabalha com passo a passo no processo para coleta e processamento de dados, isolando os efeitos do programa, convertendo dados em valor monetário e capturando o ROI – Retorno sobre investimento em treinamento atual.

Chiavenato (2009) afirma que o processo avaliativo nos programas de Treinamento devem considerar dois aspectos;

- Determinar até que ponto o treinamento realmente produziu as modificações desejadas no comportamento dos empregados;
- Verificar se os resultados do treinamento apresentam relações com a consecução das metas da empresa.

Chiavenato (2004) propõe ainda três maneiras distintas de fazer uma avaliação dos programas de treinamento;

1- Avaliação do aprendizado: verificar o quanto foi assimilado durante o processo de treinamento;

2- Avaliação de reação: visa conhecer a opinião dos participantes sobre o curso em aspectos gerais (didáticos, tecnológicos, metodológicos, físicos, ambientais), serve como feedback para aprimoramento dos programas de treinamento. É fundamental para quem planejou o programa saber a opinião dos participantes.

3- Avaliação dos resultados do treinamento: averiguar os resultados desejados e os que foram obtidos no programa. Saber se atingiu seu objetivo de maneira eficaz. Podendo ser percebido de três maneiras; pelo chefe imediato do funcionário após a realização do curso; através da análise comparativa entre a produtividade antes e depois do treinamento; e analisando os diversos indicadores referentes à situação dos recursos humanos na organização (absenteísmo, punições, avaliação de reação etc.).

Todos esses modelos servem como referência para aplicação da avaliação no treinamento corporativo. A empresa pode/deve adequá-los à necessidade da própria mesma, baseado nos resultados que ela quer obter. Como no processo de ensino escolar, a avaliação é um processo extremamente importante para mensurar se os objetivos educacionais foram alcançados e colher informações para as próximas ações.

## **CAPÍTULO 4**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A rápida evolução científica e tecnológica no mundo contemporâneo fez com que as empresas necessitassem de um conhecimento que, por deficiência escolar em virtude de inúmeros motivos que já seriam um tema de monografia e não cabe aqui discuti-los, as pessoas não têm e por isso as empresas precisaram se tornar uma instituição não só de produção de artigos materiais ou serviços, mas também para a produção de conhecimento.

Não se pode esperar que o indivíduo egresso da escola ou da universidade possua todas as competências necessárias para a ocupação de um determinado cargo. Por esta razão, as empresas precisam investir em ações educativas a fim de oferecer as competências necessárias aos seus funcionários. A educação nas empresas se torna uma complementação dos estudos escolares e/ou universitários.

Da mesma forma, as competências não permanecem as mesmas. Elas são modificadas levando em consideração o cargo, os objetivos da empresa, a situação política e econômica, entre outros motivos. Sendo assim, as pessoas precisam estar sempre se reeducando.

Como se pôde ver nos três capítulos deste trabalho, o investimento com as ações de educação nas organizações têm sido muito importante para o alcance dos objetivos organizacionais. Em praticamente todas as empresas no setor de Recursos Humanos há uma área específica para pensar, planejar e executar as ações de capacitação para os funcionários de todos os níveis.

Essa área, de acordo com as necessidades da empresa, desenvolve treinamentos com objetivos definidos a serem alcançados durante um determinado prazo. Essas ações são vistas pelas empresas não como um gasto financeiro, mas como um investimento. Todas as empresas têm no seu orçamento anual, um dado valor disponível para as capacitações.

Apesar da valorização e da responsabilidade das empresas em disseminar o conhecimento no trabalho ter se dado a partir das mudanças advindas da globalização e dos avanços da tecnologia, a educação sempre foi de vital importância para o trabalho pela simples razão de que a mudança é fruto do conhecimento e do trabalho. Se não houvesse o conhecimento e o trabalho<sup>6</sup> não haveriam as mudanças ocorridas ao longo de toda a história da humanidade.

Dessa forma, a principal conclusão desta monografia é que não há nada mais importante que a Educação. Neste particular, vejo a importância da presença do Pedagogo nas organizações como orientador das ações educacionais. Posso afirmar que, de acordo com esses quatro anos de graduação e com esta pesquisa, a educação e o trabalho são aspectos ontológicos do ser humano. Não me restrinjo aqui em educação escolar e acadêmica, mas Educação em sentido Lato.

O trabalho se constitui no próprio ato de aprender e aprendizagem se torna consequência da vivência no trabalho. A relação entre trabalho e educação, segundo o que pudemos observar, é a seguinte: trabalho>educação>trabalho>educação... É uma relação infinita, de extrema dependência e que não pode ser separada.

Assim, não há como pensar o trabalho desassociado do conhecimento e da aprendizagem. A relação educação-trabalho se constitui na construção da vida em sociedade e faz com que a vida humana evolua.

---

<sup>6</sup> O conceito de trabalho no qual me refiro é, Segundo Saviani (2007, p. 154), “o ato de agir sobre a natureza transformando-a em função das necessidades humanas”.

## Referências Bibliográficas

ABREU, Romeu Carlos Lopes. *T&D:Uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ALVES, Lucineia. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. In: *Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo*. Vol. 10, 2011, p. 83 - 92. Disponível em:<  
[http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista\\_PDF\\_Doc/2011/Artigo\\_07.pdf](http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf)  
>. Acesso em 17 de agosto de 2013.

ANTUNES, Any Yasmim Gomes. A Radiodifusão como Possibilidade Educacional no Brasil nas décadas de 30 e 40. Monografia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, São Gonçalo, RJ, 2012. Disponível em:<  
<http://www.ffp.uerj.br/arquivos/dedu/monografias/AYGA.1.2012.pdf>> . Acesso em 24 de agosto de 2013. 2012

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth. *Aprendizagem Organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. R. Adm., São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set.2004.

BAYMA, Fátima; (org). Educação a Distância e Educação Corporativa. In: *Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências*. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BOCK, Ana Mercês; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. *Psicologias: Uma introdução ao estudo de psicologia*. São Paulo: Saraiva: 2001

BRAGA, Fausto de Bessa. *Educação Corporativa: principais influências na gestão de pessoas na organização*. 2007. Disponível em <  
[http://www.redepeavirus.com.br/redes/form/post?topico\\_id=11475](http://www.redepeavirus.com.br/redes/form/post?topico_id=11475)>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. *Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Eliana. *Quatro Níveis de Avaliação de Treinamento*. Disponível em: < [http://www.pro-fit-rh.com.br/artigos/artigo\\_kirkp.html](http://www.pro-fit-rh.com.br/artigos/artigo_kirkp.html)>, 1999. Acesso em 02 de outubro de 2013.

FERRONATO, Sibeli Paulon. *A Universidade Corporativa e a Universidade de Educação Superior*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2005. Disponível em < <http://coral.ufsm.br/adm/mestrado/dissertacoes>>. Acesso em 15 de out. 2012.

FETZNER, Andréa Rosana. *Currículo*. v.1 Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

FILHO, Moysés de Souza. *Capital humano em educação: uma visão crítica da concepção neoliberal*. Disponível em < [http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Anais\\_2010/Artigos/GT3/CAPITAL\\_HUMANO.pdf](http://www.senept.cefetmg.br/galerias/Anais_2010/Artigos/GT3/CAPITAL_HUMANO.pdf)>, 2010. Acesso em 03 de julho de 2013.

GARCIA, Sonia Maria dos Santos. *A construção do conhecimento segundo Jean Piaget*. (PEDIR PARA ORIENTADOR DIZER COMO FAZ A REFERENCIA)

LAGE, Esther Simão Melul de Souza; CRUZ, Fátima Capela; OLIVEIRA, Flávia da Silva. *Educação Corporativa no Brasil*. Rio de Janeiro, 2007.

LOPÔ, Sylvia Sampaio. *Levantamento de Necessidades de Treinamento: Estudo de Caso na Petrobras*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro/ RJ. 1999. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3359/000344270.pdf?sequence=1>>. Acesso em 27 de dezembro de 2012.

MATTA, João. *Guia de educação distância*. São Paulo:Cengage Learning: Portal Educação, 2011.

MARCONDES, Danilo. *Iniciação à História da Filosofia: dos Pré-Socráticos a Wittgenstein*. 13.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010.

MARTINS, Lúcia Vera. *A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas – um estudo de artigos publicados no período de 2000 a 2008 na revista ERA*. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. Ano 03, Número 05, 2009. Disponível em: <  
[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337\\_446\\_publicipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publicipg.pdf) >. Acesso em 05 julho 2013.

MENEZES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. In: *Manual de Treinamento Organizacional*. São Paulo: Artmed, 2010.

NETO, Francisco Paulo Melo e NETO, Renato José Carneiro. *História do Pensamento Administrativo*. v.1 - 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

NETO, Francisco Paulo Melo. *História do Pensamento Administrativo*. v.2 - 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

\_\_\_\_\_. *História do Pensamento Administrativo*. v.3 - 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

PACHECO, Fábio Isacksson. et al. *Gestão do Conhecimento*. Disponível em: <  
<http://www.ceap.br/artigos/ART05102011172353.pdf> >, 2011. Acesso em 16 julho 2013.

PASCOAL, Miriam. *O Pedagogo na Empresa e a Responsabilidade Social Empresarial*. In. Educação: Teoria e Prática – v.17, n.29, jul.-dez.-2007, p. 87-102.

SANTOS, Ana Lúcia Cardoso dos. *Didática para Licenciaturas: Subsídios para a Prática de Ensino*. V.2 – 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.

SENAC. DN. *Recursos Humanos, administração e qualidade*. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1999.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. In: *Estação Científica*, Juiz de Fora, n. 03, Outubro 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br>>. Acesso em 16 de julho de 2013.

TARAPANOFF, K. ; AGUIAR, A. C. . Avaliação em Educação Corporativa. In: *O Futuro da Indústria: Educação corporativa - Reflexões e Práticas*. 1ed. Brasília: IEL, 2006, v. , p. 117-149. Disponível em<<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229429401.pdf>>. Acesso em 28 de outubro de 2013.

VILAS BOAS, Ana Alice; FERREIRA, André; BONADIMAN, Tereza Cristina N.Q. *Gestão de Pessoas II*. v.1. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.