

# **Estratégias Instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa**

**Daniela Maria Cartoni**  
**daniela\_cartoni@yahoo.com.br**  
**FAC; VERIS**

**Resumo:** É crescente o número de trabalhos acadêmicos e de ações empresariais relacionados ao desenvolvimento de competências, tanto no âmbito individual como organizacional, a partir de programas sistêmicos de treinamento e desenvolvimento. Apesar das diferenças de enfoque, é possível perceber a aproximação da área de gestão de pessoas com a administração estratégica da organização. Essa constatação revela o elevado grau de importância atribuído aos indivíduos e equipes na implementação das estratégias organizacionais. Nesta perspectiva, o presente artigo discute quais as possibilidades de aplicação de algumas das principais estratégias instrucionais e seus impactos para os programas de treinamento e desenvolvimento. O objetivo é demonstrar que o sucesso destes programas depende de um cuidadoso processo de planejamento no que se refere à escolha dos recursos instrucionais, metodologias de aplicação e avaliação do treinamento. Neste processo, devem ser evitadas abordagens estritamente técnicas para se priorizar a integração entre competências individuais e organizacionais, com destaque para a associação entre os aspectos comportamentais e os anseios do colaborador.

**Palavras Chave:** Educação Corporativa - Competências - Treinamento - Desenvolvimento -

## **Estratégias instrucionais para o Desenvolvimento de Competências em Programas de Educação Corporativa**

Daniela Maria Cartoni

### **Resumo**

É crescente o número de trabalhos acadêmicos e de ações empresariais relacionadas ao desenvolvimento de competências, tanto no âmbito individual como organizacional, a partir de programas sistêmicos de treinamento e desenvolvimento. Apesar das diferenças de enfoque, é possível perceber a aproximação da área de gestão de pessoas com a administração estratégica da organização. Esta constatação revela o elevado grau de importância atribuído aos indivíduos e equipes na implementação das estratégias organizacionais.

Nesta perspectiva, o presente artigo discute quais as possibilidades de aplicação de algumas das principais estratégias instrucionais e seus impactos para os programas de treinamento e desenvolvimento. O objetivo é demonstrar que o sucesso destes programas depende de um cuidadoso processo de planejamento no que se refere à escolha dos recursos instrucionais, metodologias de aplicação e avaliação do treinamento. Neste processo, devem ser evitadas abordagens estritamente técnicas para se priorizar a integração entre competências individuais e organizacionais, com destaque para a associação entre os aspectos comportamentais e os anseios do colaborador.

**Palavras-chave: Educação Corporativa, Competências, Treinamento e Desenvolvimento**

## **1 INTRODUÇÃO**

As áreas temáticas como gestão por competências, educação corporativa e aprendizagem organizacional se inter-relacionam, a fim de contribuírem para o desenvolvimento do capital intelectual da empresa, maximizando a sua inteligência competitiva (ANGELONI, 2002, p. XVI).

Para que a organização desenvolva um ambiente de aprendizagem, transcendendo apenas o conceito de treinamento, deve proporcionar uma “cultura do aprendizado”. Como destaca Boog (2008), a aprendizagem corporativa se configura pela disseminação do conhecimento em larga escala, por meio de um sistema de formação e desenvolvimento que atinja o universo dos colaboradores de uma organização, e não somente alguns “afortunados”.

A gestão por competências se baseia na capacidade de uma organização de promover o aprendizado individual e coletivo. Neste processo, é importante perceber que o processo de aprendizado passa pelo nível individual, incorporado às ações e tomada de decisão dos responsáveis pelos processos, sendo posteriormente incorporado em nível organizacional (Fleury e Fleury, 2000).

Conforme aponta com Senge (2004, p. 167) “as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem”. Contudo, a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional; entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre. Como alerta Dutra (2004, p. 28), o simples fato de possuir um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes não garante que o indivíduo desenvolva suas atribuições e

responsabilidades, ou ainda, agreguem valor à organização. É neste contexto que a integração entre as perspectivas individuais e organizacionais se alinham<sup>1</sup>.

No caso das competências individuais, devido à grande diversidade de conceitos e definições, podem ser consideradas de forma abrangente como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, considerando esses como o *input* de um processo, e o *output* como a entrega da pessoa para a organização. Ao se adotar esta conceituação, associada à ideia de estoque de qualificações e à de mobilização do repertório individual, é possível compreender a caracterização das competências em determinado contexto organizacional (DUTRA, 2004). Já as competências organizacionais devem ser identificadas a partir do planejamento estratégico, cujo direcionamento tem foco no futuro da organização, e visam a expansão do mercado atual ou busca por novos mercados para assegurar diferenciais competitivos (Porter, 1991).

Dutra (2004, p. 25) propõe a seguinte caracterização das competências organizacionais:

- **competências essenciais** – fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;
- **competências distintivas** – reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas;
- **competências de unidades de negócio** – pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;
- **competências de suporte** – atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização;
- **capacidade dinâmica** – condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Sobre o desenvolvimento das competências organizacionais, Terra (2005, p. 106) argumenta que:

[...] envolvem a capacidade de obter resultados específicos tangíveis a partir da mobilização integrada das competências individuais e coletivas, do uso efetivo de recursos produtivos e de informação, de redes de relacionamentos, entre outros. Um nível elevado de consenso sobre as competências e habilidades da organização é muito importante no contexto da gestão do conhecimento, pois facilita o desenvolvimento de estratégias de negócio que alavancam estes ativos.

Ressalta-se o fato de que não há possibilidade de criação da sustentabilidade organizacional sem o efetivo apoio ao desenvolvimento sociais, intelectual ou técnico dos atores envolvidos. Para tanto, o processo de treinamento exige a utilização de ferramentas apropriadas para ao desenvolvimento de competências. (FEUILLETTE, 1991)

## 2. DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

<sup>1</sup> Fleury e Fleury (2000, p. 45) estabelecem três formas de competição: excelência operacional, inovação de produtos e orientação para clientes. A partir dessas categorias consideram ser possível verificar que a forma de competir influencia o estabelecimento de competências organizacionais. Da mesma forma, o raciocínio se aplica às competências individuais.

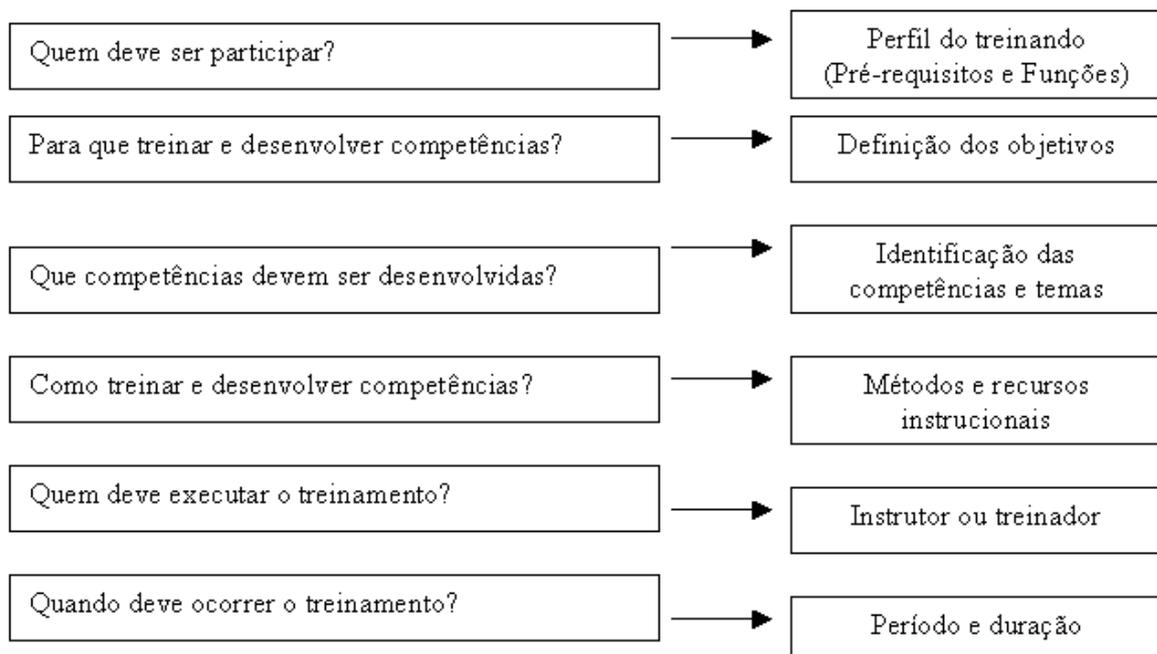
Além da preocupação com habilidades, atitudes e internalização de conceitos pelos indivíduos, há também uma preocupação em desenvolver as competências desejadas pela organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 340): “O treinamento por competências se baseia em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional”.

A seguir, essas competências são desdobradas por áreas da organização e em competências individuais”. Todas as competências – no nível organizacional, divisional e individual – devem ser definidas de maneira clara e objetiva para serem entendidas por todos os envolvidos e partes interessadas (*stakeholders*).

A partir dessa definição, estabelece-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas (CHIAVENATO, 2009).

O desenvolvimento do “desenho” do programa de desenvolvimento de competências deve ser apoiado em uma programação, resultado de um processo de planejamento. Para melhor compreensão dos elementos essenciais deste processo, ver o quadro abaixo:

Quadro 1 - Programas de Desenvolvimento de Competências



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2006, p. 340)

Os programas para desenvolvimento de competências têm como foco o aperfeiçoamento de habilidades reflexivas no trabalho. Como explicam Claro e Nickel (2008), as habilidades reprodutivas apresentam pouca variedade ou necessidade de mais aprendizagem para além do domínio básico, uma vez que se constitui numa série de ações baseadas na melhoria com o tempo e a prática (envolvem agilidade, rapidez, precisão, discriminação perceptiva). Já a habilidade produtiva envolve um elemento de solução de problemas, baseada na atividade de planejamento das respostas pelo colaborador. A experiência cresce com a prática, porém envolve percepção, interpretação, planejamento, decisão, aperfeiçoamento de conhecimentos técnicos, entre outros.

Existem muitos recursos pedagógicos, didáticos e instrucionais que podem ser utilizados como apoio ao treinamento e programas de desenvolvimento de competências. Destacam-se os recursos auditivos e audiovisuais, que envolvem gravações de áudio e vídeo; recursos visuais (como slides, transparências, fotos e desenhos), quadro de giz ou imantógrafo (pincéis hidrográficos), *flip chart*, cartazes; teleconferências, comunicações eletrônicas (e-mail, *chats*, ambientes virtuais de aprendizagem, fóruns de discussões virtuais e demais tecnologias multimídia de interatividade).

Além do apoio dos recursos pedagógicos, a seleção de estratégias instrucionais é outro passo importante. Estas podem ser mescladas às técnicas individuais e grupais, dependendo da situação em questão (BOOG, 2008).

Segundo Lee (2008), os treinamentos devem obedecer à norma internacional ISO 10015 (Gestão da qualidade – Diretrizes para Treinamentos), que destaca a importância da identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento de competências, sua aplicação no contexto organizacional e o estabelecimento de um processo estruturado de avaliação da eficácia do treinamento.

A norma ISO 10015 foi revisada em 2008<sup>2</sup> para garantir que os programas de treinamento sejam realmente voltados para o desenvolvimento das competências requeridas pelas empresas. A norma pode ser aplicada sempre que uma orientação for necessária para interpretar referências a “educação” e “treinamento” nas normas das famílias NBR ISO 9000<sup>3</sup> e 14000 e em outras normas de gestão. Fornece diretrizes que auxiliam as organizações a identificar e analisar as necessidades de treinamento, projetar e planejar, executar o treinamento, avaliar os resultados, monitorar e melhorar o processo de treinamento, de modo a atingir seus objetivos.

Importante observar que Educação Corporativa não se trata de conjuntos de salas de aula, mas sim estruturas de processos organizacionais que permitem a criação e sistematização de uma cultura de aprendizagem contínua<sup>4</sup>, com a utilização de inúmeras ferramentas teóricas e práticas para promover o aprendizado (ÉBOLI, 1999). Associa-se, inclusive, a partir do próprio recurso intelectual e pessoal da empresa, onde os funcionários aprendem uns com os outros, em conhecimentos sistematizados por meio de tutoriais, manuais, orientações sobre procedimentos, dentre outros.

Alguns recursos que podem ser considerados no processo de desenvolvimento de competências:

## **2.1 Identificação de fontes para levantamento de necessidade de treinamento (LNT) e mapeamento de competências**

<sup>2</sup> A Norma ISO 10015 foi editada em 1999 pela International Organization for Standardization (ISO) e no Brasil em 2001, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

<sup>3</sup> A revisão da norma ISO 9001 em 2008 também trouxe significativas mudanças para o requisito de Recursos Humanos, mais especificamente para treinamento. No requisito “Competência, Treinamento e Conscientização”, o treinamento deixou de ser o foco principal e foi substituído pelo de competências (em grau de importância). Outra modificação refere-se à avaliação de eficácia (de treinamento) que foi substituída pelo requisito “garantir que as competências foram atingidas”. Desse modo, as organizações devem estabelecer formas de monitorar as competências e preocupar-se em fazer sua gestão. Igualmente, a avaliação de eficácia (dos treinamentos) passa a ser um instrumento possível de utilização na gestão do treinamento.

<sup>4</sup> É neste sentido que Moggi (2006) faz uma crítica ao tipo de treinamento que ocorreu no país na década de 1990. O autor denominou “T&D do tipo *fast-food*”, com a pretensão de desenvolver grandes contingentes de pessoas em curto espaço de tempo. Depreende-se desta análise que os processos de desenvolvimento e desenvolvimento de competências necessitam de adaptação para cada realidade a fim de atender às necessidades de cada cultura organizacional em particular.

Deve ser o primeiro passo para o diagnóstico das necessidades, que evidenciará quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido. Se ocorrer falhas no processo de identificação, todo o programa perderá o seu sentido. A necessidade de treinamento está entre o nível de eficácia atual e o nível de eficácia desejada. Pode ser realizado por meio de:

- Aplicação de questionários específicos para mapeamento de necessidades
- Solicitação dos supervisores, gerentes ou diretores
- Avaliação de desempenho
- Observação
- Entrevistas com chefias
- Reuniões interdepartamentais
- Resultados da pesquisa de Clima Organizacional
- Exame de seleção de empregados (recrutamento interno)
- Entrevista de saída (desligamento)
- Análise de cargos
- Relatórios gerenciais
- Recomendações da auditoria/consultoria
- Análise de movimentação de funcionários (rotatividade, absenteísmo, licenças, férias, etc).
- Necessidade decorrente de modificações do trabalho (novo processo, software ou procedimento) ou expansão de novos produtos/serviços

Esta fase do planejamento permite melhorar os processos de trabalho de áreas e da organização considerando demandas urgentes e importantes, bem como colaborar em programas sistêmicos de desenvolvimento de pessoas para melhoria da qualidade e produtividade.

## **2.2 Definição do tipo de treinamento**

Deve ser avaliado para melhor adequação aos objetivos e competências pretendidas (Macian, 1987):

- **Treinamento de Integração:** Ocorre quando há funcionários ingressantes na organização, fazendo-se necessária uma socialização e ambientação com a empresa.
- **Técnico (de Produto/Serviço ou Procedimental):** É aplicado para a capacitação para habilidades específicas, com foco em tarefas e procedimentos técnicos-operacionais. Os resultados esperados associam-se a produtividade, alcance da meta e melhor aproveitamento de habilidades operativas.
- **Treinamento Comportamental:** O enfoque está na melhoria das relações humanas, comunicação, habilidades intra e interpessoais no trabalho, levando à reflexão sobre as relações e atitudes do indivíduo no ambiente de trabalho.
- **Treinamento Gerencial:** Busca preparar gestores para melhor representar a empresa, gerir a equipe, tomar decisões, estabelecer visões de futuro e desenvolver criatividade na busca de soluções para a organização.

Um elemento importante a ser considerado na definição do tipo de treinamento refere-se às conseqüências do programa tanto para as pessoas quanto para as organizações, pois deve

promover satisfação a ambas as partes engajadas na sua execução. Uma delas concerne à resistência individual à mudança já que, por vezes, os treinamentos fixam-se nos aspectos técnicos, deixando competências atitudinais à margem.

### 2.3 Definição da metodologia

É a forma utilizada para o desenvolvimento do programa de treinamento. Levando em consideração as necessidades estabelecidas pelo cliente, será possível escolher a metodologia a ser utilizada, que poderá ser por métodos formais (presencial ou a distância), informal ou, ainda, misto, conforme descrito no Quadro 2.

**Quadro 2: Metodologias para Programas de Treinamento e Desenvolvimento**

Métodos formais		Métodos informais	Métodos combinados
Presencial	A distância ( <i>e-learning</i> )		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sala de aula</li> <li>- simulações e vivencial</li> <li>- no local de trabalho (<i>on the job</i>)</li> <li>- rodízio de funções ou áreas (<i>cross-training</i>)</li> <li>- em ambiente aberto (<i>outdoor</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cursos síncronos<sup>5</sup></li> <li>- cursos assíncronos<sup>6</sup></li> <li>- simulações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>coaching</i><sup>7</sup></li> <li>- grupos de trabalho ou comunidades de prática / aprendizagem<sup>8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesclam os outros métodos.</li> </ul>

<sup>5</sup> Ocorrem é quando instrutor/facilitador e participante estão em aula ao mesmo tempo. Este modelo é o que mais se assemelha ao ensino presencial, principalmente na estrutura de custos, desenvolvimento e atualização de conteúdo. São usados recursos síncronos como: vídeoconferência (por meio das quais o professor ministra a aula ou webconferência) e canais de interação para que os alunos possam realizar perguntas e discussões, via email, telefone, mensagens instantâneas e outros recursos de comunicação por voz (VOIP, como o sistema Skype) e os mensageiros como um todo.

<sup>6</sup> Nesta modalidade, professor e alunos não estão em aula ao mesmo tempo. O participante inscreve-se quando quiser, participa quando quiser e termina quando quiser, com determinados prazos para entrega de atividades.

<sup>7</sup> É um termo de origem inglesa, utilizado no âmbito desportivo, e designa o papel do treinador. No ambiente corporativo, o *coach* assume, o papel de orientar, apoiar, acompanhar alguém a atingir determinado resultado, sem participar da execução do trabalho. A função do *coach* é identificar o potencial da pessoa/equipe para propiciar uma aprendizagem adequada às características requeridas, considerando a opinião de cada um, estimulando-os a buscar suas próprias soluções.

<sup>8</sup> É uma prática que deve ser estimulada pela organização. Esse tipo de estratégia possibilita criar um ambiente de interação e de troca de experiências, em que o conhecimento pessoal é disponibilizado para outros e, assim, a diversidade de perfis poderá conduzir a práticas e soluções renovadoras. Os processos de aprendizagem colaborativa possibilitam a construção do conhecimento, a partir das questões colocadas no processo de trabalho. Em função da importância de se promover um ambiente interativo e de trocas, as várias metodologias aplicadas ao trabalho em grupo passam a representar o espaço de solução de problemas e de elaboração de novos conhecimentos.

<i>training</i> )			
-------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor, 2011.

O treinamento presencial é realizado com a presença física do instrutor e do treinando, cujo objetivo é qualificar, reciclar, atualizar e/ou aperfeiçoar o desempenho dos participantes. Pode ocorrer em salas de aula de centros de treinamento, em escolas de formação profissional, em instalações adaptadas nos locais de trabalho, reunindo funcionários de várias áreas ou unidades. Em contrapartida, o treinamento a distância se caracteriza pela separação física entre o instrutor e o treinando, utilizando meios de comunicação para promover a interação entre ambos e transmitir os conteúdos educativos.

No caso do treinamento baseado em rodízio, o intuito é preparar o funcionário para obter uma visão global do trabalho a ser realizado, tratando-se de uma das formas mais eficazes de formação profissional.

## 2.4 Definição de técnicas e abordagens instrucionais

Vários fatores podem influir na escolha da técnica, tais como nível de conhecimento dos participantes sobre o assunto, forma do treinamento, tipo de necessidades, duração dos cursos, recursos humanos e materiais, condições físicas e ambientais, dentre outros. Para que a técnica utilizada seja de grande proveito, deverá ser adaptada de forma criativa para a realidade local.

Vejam algumas das principais técnicas:

**Aulas expositivas:** o treinador apresenta as informações, enquanto os participantes adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo, enquanto a principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

**Workshops ou oficinas:** Tem como objetivo detalhar, aprofundar um determinado assunto de maneira mais prática, com sessões que dividem-se em três momentos: exposição, discussão em grupos ou equipe e conclusão. O instrutor apresenta informações e supervisionará a aplicação dos conceitos pelo grupo em uma situação real. Aplica-se ao desenvolvimento de habilidades cognitivas, psicomotoras e afetivas.

**Dinâmicas de grupo e técnicas vivenciais:** Utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolvem técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise, experimentação em grupo e o aumento da sensibilidade.

**Dramatização:** Atividade que estimula o participante a desempenhar papéis de acordo com *scripts* relacionados aos objetivos instrucionais e apoio do facilitador.

**Jogos:** simulam a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes. Baseiam-se na atuação dos participantes a partir de regras prescritas, onde competem uns com outros, visando a vencer um desafio estabelecido pelo facilitador.

**Técnicas de simulação:** Atividade que envolve abstração ou simplificação de determinadas situações da vida real. A aprendizagem ocorre por meio de atividades práticas, que podem ser:

- de domínio cognitivo, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões;
- de domínio psicomotor, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes;
- de domínio reativo, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores;
- de domínio interativo, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade/ responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança, supervisão, entrevista.

**Estudo de caso:** É um tipo de simulação que visa dar oportunidade ao aprendiz de aprimorar seu processo decisório em situações reais futuras. Está voltada para o fornecimento de oportunidades de participação no mesmo tipo de processo decisório que o trabalho futuro exigirá. Os dados podem ser extraídos de casos reais, inventados ou adaptados. Para sua efetividade, deve-se:

- evitar pensar numa única solução .ideal., pois às vezes não existe solução ideal, apenas aspectos positivos e negativos de cada solução possível;
- analisar as decisões (*debriefing*) e o processo que foi seguido para escolha.

**Laboratório:** Experiência de aprendizagem em que os participantes interagem com materiais brutos (com ou sem orientação de um facilitador), com base na experimentação (vivência e prática).

**Demonstração:** Apresentação adequadamente preparada com explicações orais, visuais, etc. para mostrar como executar um procedimento ou tarefa.

**Fóruns e ciclos de debates:** São espaços para discutir e compartilhar informações e experiências em relação a um determinado tema, que contribuirão para o aperfeiçoamento dos processos da organização e para o desenvolvimento de competências. Podem ocorrer presencialmente ou a distância, por intermédio de recursos de interatividade.

**Seminários:** preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor/facilitador é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões. Pode ser individual ou em equipe, com a apresentação das descobertas para o público interessado.

**Simpósios:** Encontro em que a equipe e convidados discutem sobre o tema de interesse mútuo. Tem a vantagem de apresentar um conteúdo relativamente bem definido, que é entendido pela maioria das pessoas (considerando que haja um conhecimento prévio sobre o tema). Há presença de um coordenador e o tema geralmente é técnico. Seu objetivo principal é realizar um intercâmbio de informações.

**Colóquios:** Encontro de caráter mais informal, em que a equipe discute prazerosamente sobre um tópico de interesse comum. Há presença de um coordenador que, após o período de explanações organizará a participação do público e discussão. A coloquialidade está ligada à expressão oral, é espontânea com associada a conversa, deixando patente a existência de debate e intervenções dos participantes.

**Estágio supervisionando:** Atividade vivencial na qual o aprendiz adquire competências por meio da participação direta em atividades sob supervisão de um facilitador/orientador;

**Aprendizagem baseada em problemas:** é uma técnica que trata de uma determinada questão, proposta pelo grupo ou pela gerência, decorrente do trabalho ou de um outro interesse; deve ser muito utilizada no âmbito organizacional pelos motivos já expostos.

**Painel de discussão ou painel integrado:** Equipes estudando diferentes partes de um tema para em seguida relatar os aprendizados. O grupo se divide em equipes menores (três a seis pessoas), formadas pelo interesse e competência em determinado tema. Irá discuti-lo e compartilhar suas conclusões com outros participantes.

**Exposição orientada para a descoberta:** Aprendizes buscam soluções para questões levantadas por um facilitador (pode ser acompanhada por um plano de ações).

**Projeto de melhoria:** Atividade planejada para execução de uma atividade de resolução de problemas e/ou busca de oportunidades de melhoria;

**Visita Técnica:** São visitas realizadas a outros setores – dentro da própria empresa ou em outra – com o objetivo principal de observar diretamente o funcionamento de um determinado trabalho (ou uma nova tecnologia).

**Pesquisa ou saída ao campo:** Atividade fora do local de trabalho objetivando a busca de melhorias (*benchmarking*).

**Tutorial conversacional:** Atividade individualizada na qual o tutor apresenta a instrução de um modo adaptativo, como uma reunião informal de análise de resultados. Requer participação ativa do aprendiz e fornece *feedback* imediato.

**Tutorial programado:** Método individualizado de instrução em que as decisões são tomadas por um tutor (pessoa, texto, computador, sistemas especialistas etc.).

**Diálogo socrático:** Um tipo de tutorial, no qual o tutor guia o aprendiz até a descoberta por meio de perguntas.

**Brainstorm:** Processo de geração livre de ideias onde as pessoas de uma equipe participam de forma descontraída visando a contribuir para a solução criativa de problemas.

**Entrevista:** Apresentação de cinco a 30 minutos sobre o tema/problema, seguida de perguntas da platéia sobre o tema abordado pelo apresentador;

**Pesquisa bibliográfica:** Estímulo ao aprendiz na busca de informações em fontes confiáveis de informações.

A aplicação do programa de capacitação ou implementação dos resultados depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa às necessidades da organização e dos participantes; qualidade do material apresentado; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido; elaboração do material de treinamento, o qual deve ser significativo, dentre outros. Os métodos devem ser variados, inovadores e transferíveis para o trabalho.

### 3 AVALIAÇÃO DA RETENÇÃO DA APRENDIZAGEM

Uma etapa essencial no processo de capacitação e desenvolvimento de competências refere-se ao processo de avaliação e acompanhamento dos resultados. Trata da verificação do cumprimento dos objetivos, atendimento às necessidades da organização e das pessoas

envolvidas e, se houve retorno do investimento. Em outras palavras, se as pessoas envolvidas se comprometeram, buscaram o aperfeiçoamento de competências individuais e se estão aplicando o aprendizado em prol dos propósitos organizacionais.

Segundo Palmeira (2008, p. 40):

Provar que o investimento feito em determinado programa de treinamento ou na gestão de treinamento e desenvolvimento em sua totalidade causa impacto positivo nos resultados da organização e gera um benefício a esta torna-se um diferencial em uma realidade organizacional de constantes mudanças, cortes e reduções orçamentárias e de pessoal, e pressão por resultados gerenciais e de recursos humanos.

Uma preocupação premente é, portanto, do ponto de vista da empresa, integrar os resultados do processo de capacitação aos objetivos organizacionais e, do ponto de vista do indivíduo, avaliar a retenção do processo de aprendizagem e desenvolvimento de competências<sup>9</sup>.

Para tanto, apresentaremos 3 metodologias:

- Modelo de Donald Kirkpatrick
- Modelo de Jack Phillips
- Modelo de Parry

A seguir, um detalhamento de cada modelo e suas orientações para avaliação do programas de treinamento e desenvolvimento.

### **Modelo de Donald Kirkpatrick**

Uma das metodologias mais conhecidas para avaliação da aprendizagem em treinamentos é o de Donald Kirkpatrick, cujas primeiras referências remetem a meados dos anos 70 (Palmeira, 2008).

Seu modelo baseia-se em quatro níveis de avaliação da formação e aprendizagem. Para o autor, cada nível tem sua importância apesar de que a medida em que se passa de um nível para o seguinte, o processo se torna cada vez mais complexo e aumenta também o dispêndio de tempo, sendo compensado pela provisão de informações cada vez mais valiosas.

- Avaliação de reação: refere-se à satisfação com o programa, material didático, carga horária, instrutores e recursos.
- Avaliação da aprendizagem: refere-se ao que os participantes aprenderam (observa o conhecimento adquirido pelos participantes ao final do treinamento, o que eles sabem a mais em relação ao que não sabiam antes).
- Mudança de comportamento: avalia se participante colocou em prática no trabalho do conteúdo (avalia o que há de diferente no comportamento dos participantes após as intervenções do treinamento)
- Resultados: avalia se a aplicação do conteúdo no trabalho foi capaz de causar impactos favoráveis no resultado da organização (avalia o impacto gerado na organização a partir das mudanças de comportamento ocorridas após a realização do treinamento).

---

<sup>9</sup> De acordo com a ISO10015, no que se refere à avaliação da eficiência e da eficácia do treinamento, os recursos utilizados para avaliar o treinamento devem permitir à organização avaliar se o treinamento foi eficiente (se os procedimentos foram seguidos) e eficaz (se os requisitos especificados foram alcançados).

O modelo dos quatro níveis de Kirkpatrick mede essencialmente (Schröder, 2008), conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3: Modelo dos quatro níveis de Kirkpatrick**

<b>Nível</b>	<b>Tipo de avaliação (o que é medido)</b>	<b>Avaliação, descrição e características</b>	<b>Exemplos de instrumentos de avaliação e métodos</b>	<b>Relevância e aplicabilidade</b>
1	Reação	Como os participantes sentem-se sobre a formação ou experiência.	Avaliação de reação.	Rápido e muito fácil de obter. Não onerosos para recolher ou analisar.
2	Aprendizagem	Avaliação da aprendizagem é a medida do aumento do conhecimento – antes e depois.	Tipicamente avaliações e testes, antes e após o treinamento. Entrevista ou observação também podem ser utilizados.	Relativamente simples de configurar, claro para competências quantificáveis. Menos fácil para a aprendizagem complexa.
3	Comportamento	Avaliação de comportamento é o grau de aprendizagem aplicada de volta ao trabalho – implementação.	Observação e entrevistas ao longo do tempo são necessárias para avaliar a mudança, sua relevância e sustentabilidade.	Medição de mudança de comportamento tipicamente requer cooperação e habilidade dos gestores de linha.
4	Resultados	Mede o efeito prático do treinamento no negócio.	Normalmente as medidas já estão em vigor através de sistemas de gestão e de comunicação – o desafio é se relacionar com o participante.	Avaliar individualmente não é difícil, ao contrário de avaliar toda a organização. O Processo deve ter responsabilidades claramente definidas.

Fonte: Schröder, 2008.

### Modelo de Jack Phillips

Desde que Kirkpatrick estabeleceu o seu modelo original, outros teóricos como exemplo Jack Phillips (e, na verdade o próprio Kirkpatrick), se referem a um possível quinto nível, ou seja, o ROI (Retorno sobre o Investimento). A inclusão e a relevância de um quinto nível são relevantes se a avaliação do retorno do investimento for ignorada ou esquecida quando se refere apenas aos resultados.

Phillips (1991) propõe a criação do 5º nível de avaliação, a partir do cálculo da taxa de retorno sobre o investimento (ROI), como uma ampliação e revisão do Modelo de Kirkpatrick.

Para tanto, devem ser observadas as etapas:

- Definição dos objetivos do treinamento
- Plano de Avaliação
- Coleta de dados durante e após o Programa
- Análise de dados
- Isolamento dos efeitos do programa
- Conversão dos dados em valores monetários
- Tabulação dos custos do programa
- Cálculo da ROI
- Identificação dos benefícios intangíveis
- Comunicação dos resultados

De acordo com dados das pesquisas “O Retrato do Treinamento no Brasil 2006/2007” e “O Retrato do Treinamento no Brasil 2007/2008” da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD, respondidas em 2006 e 2007 por aproximadamente 400 empresas de atividades e porte distintos, os profissionais de RH dessas empresas apontaram como maior desafio (Borghi, 2008).

#### Quadro 4: Retrato do Treinamento no Brasil (2007 – 2008)

Utilização dos níveis de avaliação de treinamento propostos por Kirkpatrick e Phillips
92,40% empresas utilizam avaliação de nível 1 (reação)
52,50%, nível 2(aprendizagem)
18,40%, nível 3 (mudança de comportamento)
5,40% nível 4(resultados)
2,40% nível 5 (ROI)

Fonte: ABTD (2008) *apud* Borghi, 2008.

Nos dois anos consecutivos, o cálculo do retorno sobre os investimentos dos programas de T&D (ROI de T&D), sendo realizado por apenas 2,4% das empresas pesquisadas (ABTD, 2006 e ABTD, 2007).

### **Modelo de Parry**

Parry (1997) propôs a avaliação antes e depois do treinamento com foco na melhoria de desempenho individual para o alcance de objetivos e padrões organizacionais. Sua proposta baseia-se na elaboração de um plano de ação pelo participante, que deve contemplar um planejamento de aplicação dos conhecimentos e habilidades aprendidas e, algum tempo depois (meses), em reunião com seu gestor, reportar as mudanças e metas conquistadas (BORGHI, 2008).

O Plano de Ação no modelo proposto por Parry, deve ser utilizado como uma ferramenta para administrar atividades a serem realizadas, compilando as informações e decisões críticas para a melhoria do desempenho ou solução de problemas.

É importante notar que as proposições dos autores mais conceituados aqui apresentadas apresentam diferenças muito sutis, seja no desenho dos diversos níveis de avaliação propostos, seja na metodologia e ferramentas de coleta de dados.

Como destaca Milioni (2004), a grande importância do sistema de avaliação é que, além de mensurar a efetividade do próprio programa, promove um aprimoramento contínuo, fornecendo informações para melhorar cada vez mais os estágios dos programas de treinamento e desenvolvimento.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A avaliação da aprendizagem é uma área amplamente investigada, fato compreensível por ser um assunto fundamental para a existência e o desempenho da educação em todo o mundo, seja em salas de aula ou no ambiente corporativo.

É crescente o número de trabalhos acadêmicos e de ações empresariais relacionados ao desenvolvimento de competências, tanto no âmbito individual como organizacional, a partir de programas sistêmicos de treinamento e desenvolvimento. Apesar das diferenças de enfoque, é possível perceber a aproximação da área de gestão de pessoas, com destaque para as políticas de treinamento e desenvolvimento, com a administração estratégica da organização. Esta constatação revela o elevado grau de importância atribuído às pessoas e equipes na implementação das estratégias organizacionais.

Para que os programas de desenvolvimento de competências proporcionem resultados efetivos à organização, o processo de planejamento deve ser cuidadoso e questões como a escolha dos recursos instrucionais, metodologias de aplicação e avaliação treinamento devem ser priorizados, com destaque para a integração entre os aspectos comportamentais e os anseios do colaborador.

## **5 REFERÊNCIAS**

ANGELONI, M. T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

BORGHI, L. D. K. G. **Avaliação de resultados do treinamento: uma análise das metodologias disponíveis e sua aplicação em empresas brasileiras**. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração e economia. Rio de Janeiro, IBMEC, 2008. Disponível em: [http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_laylaborghi\\_set.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_laylaborghi_set.pdf), acesso em 21/05/2011.

CLARO, M. A. P; NICKEL, D. C. **Gestão de Pessoas. Coleção Gestão Empresarial, 2008**. Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap\\_humano/2.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf) Acesso em: 15 de maio de 2011.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI**. São Paulo: Schumkler Editores, 1999.

FEUILLETTE, I. **Recursos Humanos, o novo perfil do treinador**. São Paulo: Nobel, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

KIRKPATRICK, D. L.. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: SENAC/RJ, 2010.

LEE, R. P. *A prática internacional do processo de treinamento: Norma NBR ISO10015*. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

MACIAN, L. M. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MILIONI, B. **Gestão de treinamento por resultados**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2004.

MOGGI, J. *Estratégias e aspectos globais de T&D*. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PALMEIRA, C. G. **ROI de treinamento: dicas de como mensurar o resultado financeiro das suas ações de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de resultados**. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SCHRÖEDER, C. da S. **critérios e indicadores de desempenho para sistemas de treinamento corporativo virtual: um modelo para medir resultados**. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração. RS, Faculdade Federal do Rio Grande de Sul, 2005. Disponível em: [navi.ea.ufrgs.br/artigos/disserta\\_cris.pdf](http://navi.ea.ufrgs.br/artigos/disserta_cris.pdf), acesso em 21/05/2011.

SENGE, P.M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Ed. Best Seller, 2004.