

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO BACHARELADO

**BRUNA RAIMUNDA APARECIDA PIMENTEL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:** uma ferramenta de desenvolvimento  
profissional na percepção dos funcionários da VALE S/A em São Luís - MA

São Luís  
2018

**BRUNA RAIMUNDA APARECIDA PIMENTEL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:** uma ferramenta de desenvolvimento  
profissional na percepção dos funcionários da da VALE S/A em São Luís - MA

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual  
Maranhão em cumprimento às exigências para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profº Dr. José Rômulo Travassos da  
Silva

São Luís

2018

Pimentel, Bruna Raimunda Aparecida.

Treinamento e desenvolvimento: uma ferramenta profissional na percepção dos funcionários da VALE S.A em São Luís – MA / Bruna Raimunda Aparecida Pimentel. – São Luís, 2018.

69 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2018.

Orientador: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva.

1.Treinamento. 2. Desenvolvimento.3. 4.Competências. 4. Desenvolvimento Profissional. 5. Vale S.A. I. Título

CDU: 658:005.963.1(812.1)

**BRUNA RAIMUNDA APARECIDA PIMENTEL**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO:** uma ferramenta de desenvolvimento  
profissional na percepção dos funcionários da vale s/a em São luís - MA

Monografia apresentada ao curso de  
Administração da Universidade Estadual  
Maranhão em cumprimento às exigências para  
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da  
Silva

Aprovada em: 11 / 12 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

**Profº Dr. José Rômulo Travassos da Silva (Orientador)**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Profº.Espª. Rommel Moreira Sousa**

Universidade Estadual do Maranhão

---

**Profª. Espª. Cintia Ferreira Lins Barbosa**

Universidade Estadual do Maranhão

Dedico este trabalho a minha mãe Inez e a minha avó querida, Maria Cipriana, que sempre me incetivaram na trajetória acadêmica e pessoal. A minha vitória será eternamente nossa!

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar sabedoria e força para que eu pudesse iniciar e concluir mais esta etapa da minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço a minha mãe, Maria Inez Pimentel, por todo amor incondicional e dedicação, por ser a minha fortaleza nos momentos difíceis e a minha motivação, por ter me proporcionado todas as condições necessárias para a minha formação. Você é uma grande batalhadora e é responsável por mais uma conquista na minha vida. Eu te amo muito.

A minha avó, Maria Cipriana Pimentel, que sempre demonstra carinho, amor e afeto. Minha avó querida, você é um exemplo que irei levar para a vida toda.

Ao meu amor, Paulo Sadino Pereira Coelho, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada por aguentar minhas crises de ansiedade e nervosismo. Fico feliz, pois você sempre está comigo nos melhores momentos. Eu te amo.

Aos meus amigos da Universidade Estadual do Maranhão, Jacirene, Sabrina, Camila, Fernanda, Isabel, Mayanne, Vinicius, Wendel Bruno, Guilherme, Bruno, obrigada por todo esse carinho, companheirismo e amizade que desfrutei aos longos desses quatros anos.

Agradeço à Universidade Estadual do Maranhão que me deu a oportunidade de estudar nesta renomada instituição. Obrigada por proporcionar um ambiente saudável para todos os alunos, além de estimular a criatividade, a interação e a participação nas atividades acadêmicas. Sou grata a todo o corpo docente, à direção e administração dessa instituição. Agradeço, ainda, por proporcionar boas condições de ensino e preparação para o mercado de trabalho, mesmo diante de todas as dificuldades.

Ao meu orientador, professor José Rômulo Travassos Silva, pela presteza na orientação e enriquecimento deste trabalho por meio de sua experiência no campo da gestão de pessoas.

*“A persistência é o menor caminho do êxito”.*

*(Charles Chaplin)*

## RESUMO

O treinamento e desenvolvimento surgiu como uma maneira das organizações acompanharem as rápidas transformações originadas de movimentos como a terceirização, globalização e avanços tecnológicos. Uma vez que a alta competitividade exige que as empresas tenham funcionários mais capacitados e competentes para exercer as funções atuais, bem como funções futuras. Este trabalho apresenta o T&D como uma ferramenta de desenvolvimento de competências tanto individuais quanto organizacionais. A pesquisa desenvolvida objetivou avaliar as estratégias de treinamento desenvolvidas na VALE S/A, identificando os benefícios e avaliando os resultados percebidos por seus funcionários. Os resultados demonstram grande preocupação da empresa em manter seus funcionários atualizados e qualificados para exercer suas funções, bem como manter o ambiente organizacional harmonioso. Na visão dos funcionários, os treinamentos tem o propósito de desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes, aumentando o seu desenvolvimento profissional.

**Palavras-chave:** Treinamento e Desenvolvimento. Competências. Desenvolvimento Profissional. VALE S/A.



## **ABSTRACT**

Training and development has emerged with a way for organizations to follow the rapid transformations of movements such as outsourcing, globalization, and technological advancements. Since high competitiveness requires companies to have employees who are more competent and competent to carry out their current functions, as well as future functions. This work presents T&D as a tool for developing both individual and organizational competences. The research developed objective to evaluate the training strategies developed in VALE S/A, identifying the benefits and evaluating the results perceived by its employees. The results demonstrate great concern of the company in keeping its employees updated and qualified to carry out their functions, as well as maintaining the harmonious organizational environment. In the view of the employees the training has succeeded in promoting their knowledge, skills, attitudes and increasing their professional development.

**Keywords:** Training and Development. Skills. Professional Development. VALE S/A.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ações de indução de aprendizagem.....	22
Tabela 1 - Área de responsabilidade da função de pessoal.....	19
Tabela 2 - Mudanças de Paradigmas.....	39
Tabela 3 - As três dimensões da competência.....	41
Tabela 4 - Avaliação do treinamento.....	50
Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados.....	47
Gráfico 2 - Faixa etária.....	48
Gráfico 3 - Escolariedade.....	48
Gráfico 4 - Tempo de atuação na função.....	49
Gráfico 5 - Função que ocupa na empresa.....	49
Gráfico 6 - Frequência do treinamento.....	50

## LISTA DE SIGLAS

ANT	Avaliação Necessidade e Treinamento
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
DP	Desenvolvimento Profissional
EAD	Educação à Distância
EC	Educação Corporativa
GP	Gestão de Pessoas
RH	Recursos Humanos
TC	Treinamento Comportamental
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento & Educação
TICs	Tecnológicos da Informação e Comunicação
TT	Treinamento Técnico
UCs	Universidade Corporativas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>EMPRESA VALE S/A</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>17</b>
<b>5</b>	<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b> .....	<b>21</b>
<b>5.1</b>	<b>Histórico do T&amp;D</b> .....	<b>21</b>
<b>5.2</b>	<b>Ações de Aprendizagem</b> .....	<b>21</b>
<b>5.3</b>	<b>Treinamento</b> .....	<b>24</b>
5.3.1	<i>Subsistemas do Treinamento Desenvolvimento &amp; Educação</i> .....	25
5.3.1.1	<i>Avaliação de necessidade de treinamento</i> .....	26
5.3.1.2	<i>Planejamento e Execução</i> .....	27
5.3.1.3	<i>Avaliação de Treinamento</i> .....	28
5.3.2	Tipos de treinamentos e objetivos .....	28
5.3.3	Treinamento Comportamental.....	30
5.3.4	Treinamento Técnico.....	30
<b>5.4</b>	<b>Desenvolvimento</b> .....	<b>31</b>
5.4.1	Desenvolvimento Profissional.....	32
<b>5.5</b>	<b>Educação</b> .....	<b>34</b>
5.5.1	<i>Educação à Distância</i> .....	34
5.5.2	<i>Educação Corporativa</i> .....	35
5.5.3	<i>Universidade Corporativa</i> .....	37
5.5.4	<i>E-learning</i> .....	39
<b>5.6</b>	<b>Competência</b> .....	<b>40</b>
5.6.1	Competência Individual.....	40
5.6.2	Competências Organizacionais .....	41

<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1</b>	<b>Delimitação dos métodos.....</b>	<b>44</b>
<b>6.2</b>	<b>Local da Pesquisa .....</b>	<b>45</b>
<b>6.3</b>	<b>Universo e Amostra .....</b>	<b>45</b>
<b>6.4</b>	<b>Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>45</b>
<b>6.5</b>	<b>Coleta de Dados .....</b>	<b>45</b>
<b>6.6</b>	<b>Tratamento de Dados .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>47</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>66</b>
	<b>APÊNDICE A-QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Devido à progressiva globalização da economia, decorrente das disputas por mercados e tecnologias em todo o mundo, fica impossível imaginar uma economia ou organização fechada e isolada. A existência de uma economia global estimula a procura por bens e serviços de alta qualidade que, de forma direta, estimula e incentiva o desenvolvimento tecnológico, aumentando a competitividade e dinâmica dos mercados (IANNI, 1994).

O ambiente altamente competitivo gerado pela globalização estimula uma reestruturação produtiva. Essas complexas mudanças das relações econômicas nos sistemas produtivos são acompanhadas por novas tecnologias, novos processos gerenciais e novas maneiras de organização do trabalho, superando as limitações do modelo *taylorista-fordista* (REIS, 2010).

A reestruturação produtiva leva ao desenvolvimento de sistemas de produção flexíveis, que são mais adaptados a ambientes variáveis e incertos de mercado (Globalização). Nesse contexto, “flexibilidade” tem o significado de capacitação profissional, que permite desenvolver as capacidades e as habilidades necessárias para lidar com os avanços tecnológicos, novos modelos de organização do trabalho e novos modelos de gestão (MOURÃO, 2006).

O perfil profissional procurado pelas empresas tem exigido não apenas a habilidade na execução de atividade cotidiana, mas também a utilização de habilidades cognitivas, de modo que este não apenas faça a sua função, mas tenha uma visão ampla e sistêmica da organização em que está inserido. Na busca por novas competências individuais e organizacionais e pela manutenção das já existentes, as organizações estão investindo cada vez mais em Treinamento e Desenvolvimento – (T&D) (SANTOS, 2009).

Nesse contexto, o treinamento passa a ser um processo contínuo, no qual é preciso constantemente desenvolver e aprimorar conhecimentos, habilidades e atitudes – (CHA’S), tornando os colaboradores mais produtivos e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais (MENEZES, 2009). Seu propósito é aumentar a produtividade dos colaboradores em seus cargos, influenciando seus comportamentos e fazendo com que o treinando alcance determinado grau de eficiência, exigido na realização das tarefas relacionadas ao seu cargo, às relações interpessoais, ao seu desenvolvimento profissional e a sua qualidade de vida (FOLTRAN, 2012).

Este trabalho é subdividido em oito capítulos. No primeiro capítulo, é apresentada a contextualização do T&D no atual cenário histórico, e sua problemática como os funcionários da VALE S/A avaliam o processo de T&D, nas áreas que exercem sua função, assim como a

relevância deste estudo. No segundo capítulo, são apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho. O capítulo três destaca o histórico da empresa objeto de estudo, sua missão, visão e valores, demonstrando também a produção e as operações que são realizadas. No quarto capítulo, é discutido o desenvolvimento histórico da relação e da gestão de pessoas, apresentando seus conceitos e sua importância para as organizações.

O quinto capítulo aborda a revisão bibliográfica, descrevendo o histórico de T&D nas organizações, apresentando os conceitos de treinamento, desenvolvimento, educação e competências. No sexto capítulo, os procedimentos metodológicos são descritos. O capítulo sete apresenta a análise dos resultados obtidos pela pesquisa de campo e alguns comentários sobre os dados apresentados. Por fim, no último capítulo, constam as considerações finais, abordando os passos percorridos ao longo deste estudo e sugestões para pesquisas futuras na área de treinamento.

## 2 EMPRESA VALE S/A

A empresa Vale S/A foi criada em 1º de julho de 1942, fundada por meio do Decreto-Lei n.º 4.352, iniciou suas atividades como uma empresa pública, porém, tornou-se privada em 1997. Com sede no Brasil e atuando em 38 países, é a segunda maior mineradora do mundo. A Vale S/A emprega hoje mais de 126 mil pessoas, entre profissionais próprios e terceirizados.

A Vale S/A tem como missão transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento. Sua visão é “ser a empresa de recursos naturais global número um em criação de valor de longo prazo, com excelência, paixão pelas pessoas e pelo planeta”. Possui como valores: 1) A vida em primeiro lugar; 2) Valorizar quem faz a empresa; 3) Cuidar do planeta; 4) Agir de forma correta; 5) Crescer e evoluir juntos e 6) Fazer acontecer. Os valores da empresa são a essência que define a empresa, as diretrizes na busca pela realização dos objetivos, definindo o modo como se dá seu dia a dia, a fim de realizar sua missão.

Em relação à produção de minério de ferro, do qual é a maior produtora do mundo, respondendo por 56% de sua produção, a Vale produziu, em 2002, 168 milhões de toneladas métricas e, em 2010, esta produção foi equivalente a 297 milhões. Também produz e comercializa níquel (segundo maior produtor mundial), concentrado de cobre, bauxita, carvão alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês ferrogila cobalto, metais preciosos e metais do grupo platina.

O sistema produtivo é integrado entre as operações da mina, ferrovia e porto, que, no Brasil, é dividido em três sistemas: Norte, Sudeste e Sul e mais a operação de Sergipe, com o Terminal Marítimo Inácio Barbosa. O sistema Sudeste é composto pela Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM) que faz a ligação das mais de quinze minas da região com o Complexo Portuário de Tubarão, localizado em Vitória, no Espírito Santo. O sistema Sul é definido por três complexos de mineração e por dois portos marítimos, o Terminal da Ilha de Guaíba (TIG) e o da Companhia Portuária Baía de Sepetiba (CPBS). O sistema Norte é constituído pela Estrada de Ferro Carajás (EFC) e pelo Terminal Portuário Ponta da Madeira (TPPM), em São Luís, no Maranhão, exclusivo para o escoamento dos produtos da Vale produzidos no Pará e de carga geral de outras empresas. A operação de Sergipe é formada apenas pelo Terminal Marítimo Inácio Barbosa (TMIB).



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo Geral**

Demonstrar as estratégias de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) utilizadas na empresa VALE S/A a partir da percepção de funcionários, identificando o grau de influência do T&D nas competências individuais e organizacionais.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Descrever os benefícios do T&D promovidos pela VALE S/A na percepção de seus funcionários.
- Apontar o quantitativo e a importância dos treinamentos operacionais e comportamentais oferecidos pela VALE S/A na percepção de seus funcionários.
- Diagnosticar se os treinamentos que foram oferecidos, ocasionaram resultados no desenvolvimento profissional dos funcionários.

## 4 GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo da história das organizações, sempre houve a necessidade de pessoas para gerenciá-las e administrá-las, mesmo com as constantes mudanças nas relações de trabalho e tecnologias. Com isso, é possível perceber o aumento no nível de qualificação e conhecimento dos profissionais, implicando diretamente na gestão de pessoas e modelos gerenciais (AMORIM, 2011). Assim, a mudança tem acompanhado o desenvolvimento dessa área, que partiu do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos. Na Tabela 1, é possível observar a evolução das responsabilidades do departamento personalíssimo, e essas significativas mudanças têm provocado o desenvolvimento e a renovação do paradigma de gestão, especialmente o de gestão de pessoas (TACHIZAWA, 2015).

O maior exemplo é a mudança na agricultura, em que uma ou duas pessoas, com o auxílio de máquinas, fazem o trabalho que antes era realizado por 30 a 50 pessoas. Muitos outros setores foram influenciados pela mecanização, mas essa não é a maior mudança vivida pelas organizações, pois apenas com o surgimento das fábricas no século XVIII e, com ela, uma enorme massa de empregos, as estruturas organizacionais tiveram que ser alteradas para melhor atender esse novo modelo de mercado, altamente competitivo e dinâmico (TACHIZAWA, 2015). Para compreendermos efetivamente a evolução e os desafios da gestão de pessoas nas organizações, podemos analisar os movimentos que marcaram a área de gestão. O primeiro ocorreu por meio da Administração Científica, promovido e alimentado por Frederik W. Taylor e Henri Fayol. Suas propostas eram proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, mudando as técnicas administrativas antes baseadas no empirismo (MARRAS, 2017).

Dessa forma, Taylor constatou, com base em pesquisa científica, que o processo de produção não era eficiente, e a partir de então desenvolveu seu sistema de administração científica, que visava otimizar o trabalho e ajudar o trabalhador para aumentar a produtividade, por meio das seguintes proposições: a) atribuir a cada trabalhador a tarefa mais elevada possível, de acordo com suas habilidades; b) solicitar para cada trabalhador a produção igual ou superior a um determinado padrão; c) escolher os trabalhadores e prepará-los para produzir mais e melhor; d) dividir e diferenciar as atribuições e as responsabilidades administrativas e operacionais; e) selecionar cientificamente os trabalhadores; f) dar aos trabalhadores as instruções técnicas sobre como trabalhar (RIBEIRO, 2017).

Essas e várias outras melhorias foram propostas por Taylor, mas, após muitas discussões de insatisfação por parte dos trabalhadores, surgiu um novo movimento, denominado Escola das Relações Humanas, que teve como visão a apuração da necessidade de refletir a importância de fatores psicológicos e sociais na produtividade, ou seja, fatores emocionais que impactam no grau de atenção do empregado e no comportamento baseado nos estudos do psicólogo Elton Mayo (PRADO, 2011). Por volta de 1920 e 1930, Elton Mayo desenvolveu um estudo longo e complexo, na *Western Electric Company*, situada no bairro Hawthorne, em Chicago, e essa pesquisa tinha o objetivo de entender quais fatores do ambiente físico e social de um trabalhador são capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação com a tarefa realizada. Assim, a referida pesquisa apontou um novo influenciador do desempenho profissional: os fatores psicológicos e sociais (SIMAS JÚNIOR, 2015).

Simas Júnior (2015) aponta que a proposta de Mayo foi questionar os pressupostos da Teoria Clássica, estabelecendo os seguintes termos:

- O incentivo econômico não é único a motivar o trabalhador; sua produção é muito influenciada pela relação com seus companheiros de trabalho, como por seus problemas dentro e fora da fábrica.
- O trabalhador se comporta como um membro do grupo não como um ser isolado, e essa relação cria a organização informal.
- A especialização não cria necessariamente mais eficiência, tanto que a rotatividade de cargos em que o trabalhador alterna tarefas contribui para o melhor desempenho.

Tabela 1 - Área de responsabilidade da função de pessoal

<b>Área de responsabilidade da função de pessoal</b>		
Chefe de Pessoal	Gerente de R. Industriais	Gerente de RH
Até 1950	De 1950 até 1970	De 1970 até hoje
Controles da frequência	Controles da frequência	Controles da frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Pagamentos	Pagamentos
Admissão e demissões	Admissão e demissões	Admissão e demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços gerais	Serviços gerais
	Medicina e higiene	Medicina e higiene
	Segurança patrimonial	Segurança patrimonial
	Segurança industrial	Segurança industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso trabalhista
	Cargos e salários	Cargos e salários
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e seleção	Recrutamento e seleção
	Treinamento	Treinamento
		Avaliação de desempenho
		Qualidade de vida
		Desenvolvimento gerencial
		Relações trabalhistas
		Sindicalismo
		Desenvolvimento organizacional
		Estrutura organizacional

Fonte: Marras, 2017.

Apesar desses dois movimentos se contradizerem, eles concordavam que não existia nenhuma dúvida ou problema insolúvel nas relações entre a busca por racionalidade pela organização e a busca da felicidade pelo trabalhador (MCINTYRE, 2007). Com o decorrer dos anos, as empresas passaram a reconhecer o valor do capital humano, que passou a ser denominado de processo de administração de recursos humanos, proporcionando às organizações a busca por profissionais pelas suas qualificações (PAULA; NOGUEIRA, 2016).

Malafaia (2011) afirma que neste momento as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos da organização, mas sim tratadas como um ativo de grande valor. O capital financeiro deixou de ser o método mais importante, concedendo a posição do conhecimento e fazendo com que as pessoas passem a ocupar uma posição de maior destaque nas organizações. Para Amorim (2011), as organizações são um conjunto composto por unidades que são interdependentes e podem ser afetadas pelo ambiente. Nesse caso, os colaboradores que trabalham na organização se tornam capital intelectual de extrema importância. Desse modo, a Gestão de Pessoas (GP) tem sido considerada um dos setores mais importantes para alcançar os objetivos organizacionais de eficiência, racionalidade e economia (SILVA, 2011).

## 5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

### 5.1 Histórico do T&D

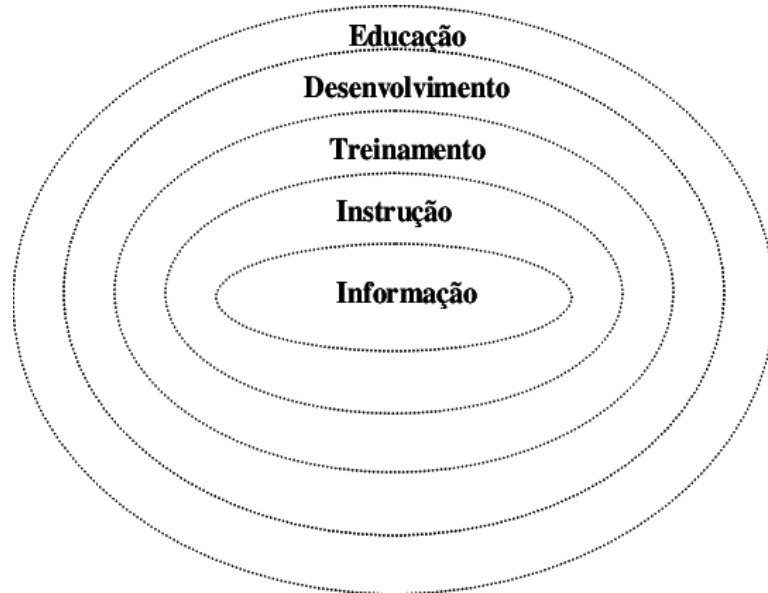
O Treinamento e Desenvolvimento é muito mais antigo do que imaginamos, desde o princípio da civilização, quando alguém repassava a seus descendentes os conhecimentos essenciais que permitiam seu sustento e sobrevivência (VARGAS; ABBAD, 2006). Ao longo de muitos anos, a humanidade iniciou um processo de desenvolvimento tecnológico que culminou em um grande acúmulo de conhecimento, tornando-se cada vez mais complexo e específico, entretanto, foi apenas em meados da Segunda Guerra Mundial que, nitidamente, começou um movimento de reconhecimento, compreensão e sistematização dos conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoal (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006).

A expressão treinamento e desenvolvimento (T&D) surgiu em 1943, nos Estados Unidos, com a criação da *American Society for training and Development* (ASTD). A ASTD tinha o objetivo de discutir termos e definições mais amplas e precisas para a área de treinamento de pessoas, e foi apenas a partir de 1970 que o termo *desenvolvimento de recursos humanos* foi incluso nos estudos de treinamento, por Leonard Nadler, da educação de adultos da *George Washington University* (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Assim, o termo desenvolvimento de recursos humanos abrange originalmente três conceitos: treinamento, desenvolvimento e educação, que com o tempo os profissionais passaram a usar sem considerar a intenção original, então, essa expressão começou a ser utilizada em diferentes contextos (ZERBINI, 2010).

### 5.2 Ações de Aprendizagem

As diferentes maneiras de aprendizagem nas organizações são desenvolvidas de várias maneiras, no entanto, nem todas as situações que resultam em aprendizagem são formalmente ações de T&D (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). A figura 1 demonstra a relação entre os cinco conceitos de aprendizagem: informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação.

Figura 1 – Ações de indução de aprendizagem



Fonte: Vargas e Abbad, 2006.

- **Informação**

Informação é uma forma de indução de aprendizagem, que é disponibilizada por módulos ou unidades separados e organizados, em diferentes meios, principalmente nos novos meios de comunicação, como a Internet. Essa informação pode ser obtida por meio de portais corporativos, *links*, bibliotecas virtuais, boletins, folhetos e similares (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Dessa forma, o colaborador tem maior autonomia sobre os conhecimentos procurados, não sendo essencial o treinamento planejado com determinado objetivo (ZERBINI, 2010).

O meio mais tradicional de aprendizagem é a sala de aula, devido a maneira em que os treinamentos foram feitos ao longo dos anos, mas com o advento de tecnologias como a *web* (*World Wide Web*), a sala de aula deixou de ser “física” e passou a ser virtual (MOORE; KEARSLEY, 2007). Assim, a *web* é como uma grande biblioteca de conhecimento, disponível para todos os indivíduos. Se um indivíduo busca a compreensão de uma informação e agrega valor a ela, isso por si só pode não ser treinamento, mas sim uma aprendizagem (ROSENBERG, 2001).

- Instrução

É uma forma mais fácil de organização da aprendizagem, que abrange a determinação de objetivos e execução de procedimentos de ensino, e é feita para transmitir conhecimentos, habilidades e atitudes simples, por meio de pequenas aulas, seminários ou eventos de curta duração, bem como materiais didáticos autoexplicativos como cartilhas, roteiros e manuais (VARGAS; ABBAD, 2006). Para Bastos (1991), a instrução seria apenas uma parte de conceitos maiores como o de treinamento e educação.

- Treinamento

O Treinamento e Desenvolvimento podem ser definidos como a obtenção ordenada de competências capazes de gerar, a curto ou longo prazo, mudança na forma de ser e de pensar do indivíduo, por meio de novas concepções, valores, ideais, atitudes e habilidades que passam a ser consideradas, inconscientemente, como suas (VARGAS, 1996 *apud* TAMAYO, 2006). Já para Marras (2017), treinamento é um processo de aquisição cultural em um curto período que objetiva relembrar conhecimentos, competências ou comportamentos relacionados à execução de tarefas.

Rosenberg (2001) aborda o desempenho do treinamento, afirmando que é empregado quando é necessário direcionar a aprendizagem numa direção própria, para guiar indivíduos na obtenção de uma nova habilidade, aplicando novo conhecimento de determinada maneira ou um determinado nível de competência e algumas vezes específico período de tempo. Por exemplo, novos condutores são treinados até terem domínio de habilidades ou competências mínimas necessárias para conduzir profissões que necessitam de algum treinamento prévio, que permitam a execução de suas atividades da forma correta (ROSENBERG, 2001). Dessa forma, o treinamento apresenta quatro elementos principais:

- ✓ *A intenção*: melhorar o desempenho específico.
- ✓ *O desenho*: estratégia de ensino que melhor se ajusta à aprendizagem.
- ✓ *Os meios*: que o conhecimento chega ao indivíduo (computador, sala etc)
- ✓ *A avaliação*: nível de proficiência que o indivíduo precisa ter.



- Desenvolvimento

O desenvolvimento é um processo em longo prazo em que a capacidade é aperfeiçoada, objetivando torná-los membros valiosos para a organização, pois é voltado para o crescimento da pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes e o treinamento direciona para o condicionamento do colaborador na execução de tarefas (DECENZO; ROBBINS, 2001). De acordo Araújo (2006), para que aconteça desenvolvimento no interior da organização, o treinamento deve alcançar efetivamente resultados positivos, no qual os indivíduos possam se capacitar por meio de treinamento, progredindo profissionalmente e no âmbito pessoal.

Para Nadler (1984), o desenvolvimento é o conjunto de ações que promove o crescimento individual, não estando necessariamente relacionado ao trabalho atual ou futuro (NALDLER, 1984 *apud* TAMAYO 2006). Sallorenzo (2000) complementa definindo o desenvolvimento como uma técnica de aprendizagem mais genérica, haja vista que possibilita o amadurecimento dos colaboradores de forma mais geral, não específica para um ofício.

- Educação

A educação é a maneira mais comum e universal de aprendizagem, com um objetivo muito mais abrangente de ensino do que simplesmente um ofício, incluindo a aprendizagem, que habilita o indivíduo a atuar em diversas áreas de trabalho (NADLER, 1984). Desta maneira, o processo de qualificação profissional implica em ações de TD&E, mas pode ir além dela, visto que está associado à aprendizagem (VARGAS; ABBAD, 2006).

### 5.3 Treinamento

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda os indivíduos a serem mais eficientes, evitando falhas, aprimorando atitudes e alcançando o máximo de produtividade, e por fim aprender novas maneiras de desenvolvimento e até mesmo mudanças de comportamentos.

Treinamento e desenvolvimento se diferenciam basicamente na perspectiva de tempo, o primeiro é a curto e o segundo em longo prazo, sendo assim o treinamento é utilizado como um processo contínuo, desenvolve (CHAs) nas pessoas e traz outros benefícios, como

colaboradores mais motivados e boa produtividade, o qual proporciona conhecimento, orienta para a tomada de decisão tanto profissional quanto pessoal (BAGATTOLI; MÜLLER2016). Em relação à vida pessoal, ocorre mudanças nos relacionamentos interpessoais, surgindo novas visões em todos os aspectos, e assim fazendo com que o indivíduo se torne mais criativo e inovador (CAMPOS, 2004).

Para Marras (2011), o treinamento é um meio de compreensão e instrutivo a curto prazo que repassa os conhecimentos, habilidades ou atitudes que estão associados, em direção à execução das funções e no desenvolvimento do trabalho. A obtenção de conhecimentos e habilidades está direcionada para executar determinado objetivo organizacional, como métodos de produção mais competente e com melhor qualidade de produtos, entre outros. Então, para realizar esse treinamento regularmente são analisadas as demandas da organização e um estudo da tarefa que vai ser desempenhada (ROTHMANN; COOPER 2009).

Para Foltran (2012), o treinamento é como um meio de refinar as competências individuais, para que sejam produtivas e inovadoras. Seu objetivo é ajudar a organização a se tornar mais competitiva, fornecendo mais produtividade e motivação aos seus colaboradores. As organizações que não se adaptarem às novas técnicas do mercado podem correr sérios riscos de serem esquecidas, pois deixam de atender às necessidades do consumidor e do colaborador dentro da organização (DUTRA, 2009). Para que isso não ocorra é imprescindível que ocorra aperfeiçoamento do capital humano, pois quanto mais eficiente o treinamento, melhores serão os resultados alcançados e concretizados (BAGATTOLI; MÜLLER2016).

Desse modo, o treinamento não é idêntico para todos os colaboradores. Devem ser respeitados os níveis hierárquicos, sempre avaliando as necessidades de cada setor em treinamento (BAGATTOLI; MÜLLER2016). Segundo Boog e Boog (2006, p. 120), “para os indivíduos e organizações sobrevivam e tenham competitividade, mais do que nunca, torna-se evidente a importância da educação, do treinamento e do desenvolvimento consecutivo”. Entretanto, para que a qualificação aconteça no indivíduo são necessárias mudanças, em que as organizações devem estar envolvidas e conscientes que o treinamento é uma técnica que não tem final, mas sim um processo contínuo (BOOG; BOOG, 2006).

### *5.3.1 Subsistemas do Treinamento Desenvolvimento & Educação*

Atualmente, cabe ressaltar que a área de TD&E procura desenvolver competências profissionais a partir de diferentes ações que se articulam com estratégias corporativas, sendo importante para que sejam compreendidas dentro do contexto da organização (BORGES-

ANDRADE, 2002; 2006). De acordo com Pilati (2006), o T&E é um campo de conhecimento e produção científica que pode ser dividido em três subsistemas desse procedimento nas organizações, portanto, é um grupo de partes coordenadas entre si e tem como base o modelo sistêmico organizacional, formado por três componentes interligados ao subsistema de treinamento.

O primeiro subsistema de treinamento é a avaliação de necessidade, que define os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) nos níveis organizacionais das atividades e nos individuais. O segundo é o planejamento e execução do treinamento, que é caracterizado pela aplicação de métodos e estratégias que objetivam adquirir as CHAs, e o terceiro e último é a avaliação de treinamento, que tem como objetivo levantar todas as informações sobre o sistema de treinamento (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006) Essa etapa é de extrema importância para o sistema como um todo, pois fornece um *feedback* para as outras etapas (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

#### 5.3.1.1 Avaliação de necessidade de treinamento

É um componente do sistema organizacional que tem o propósito de identificar as ações de T&D, alcançando objetivos organizacionais e adquirindo conhecimentos, que irão ser treinados e aplicados nas pessoas que necessitam de qualificação (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2006). Nessa sequência, o elemento de avaliação de necessidade é efetivo nesse procedimento de treinamento e desenvolvimento nas organizações, pois a partir dele que serão executadas todas as ações desse processo com o período em que a gestão de pessoas está passando por métodos de mudanças (VARGAS; ABBAD, 2006).

A Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) tem como objetivo destacar as habilidades dos indivíduos, transformando em métodos que proporcionam metas instrucionais que oferecem meios de aprendizagem (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

De acordo com Brown (2002), ANT é um crescimento de pesquisa de informações para destacar que o treinamento é fundamental e tem metas organizacionais a serem alcançadas. Segundo a autora, existem quatro explicações que a ANT destaca:

- a) Distinguir possíveis dúvidas em cada área específica;
- b) Proporcionar confiança aos seus gestores e dirigentes;
- c) Attingir informações para analisar os programas de treinamento;
- d) Apontar despesas e vantagens dos programas de treinamento.

Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001), foram apontados alguns avanços para identificar fatores no âmbito organizacional, para que possa identificar a efetividade de programas instrucionais e novas competências a serem desenvolvidas pelos colaboradores. Diante disso, questionaram que o alinhamento entre ações de capacitação são procedimentos organizacionais essenciais que certificam a efetividade nas ações de T&D (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

### *5.3.1.2 Planejamento e Execução*

Os métodos e estratégias utilizados no treinamento se referem às ações de planejamento e execução, pois são maneiras de promoção de aprendizagem, que é componente crítico de atividades de capacitação (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). As técnicas que oferecem condições de conhecimento por meio do desenvolvimento tecnológico, que está associado às competências em indivíduos específicos assim como o uso de tecnologia, produção de habilidades complexas e mudanças de estados afetivos nos treinados, desta maneira, o avanço tecnológico de T&D é ponto chave para o progresso de aprendizado, mais efetivo possível, e de preferência com menos recursos organizacionais (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006).

Para Vasconcelos, Borges-Andrade (2007), este subsistema de T&D destaca teorias de conhecimento que se aplicam às teorias de desenho industrial e instrucionais. Essas teorias podem ser divididas em estados de aprendizagem, definição de objetivos instrucionais e estratégias de ensino, que poderão ser usadas como critérios de avaliação. O acontecimento de erros entre o planejamento e a execução é comum acontecer, e por isso afeta a forma direta do treinador e o desempenho das suas competências esperadas ao longo das suas atividades, deixando de lado os aspectos interligados ao aprendizado e afetando, assim, os objetivos da organização (SILVA; MOURA; ZANELLI, 2005).

A produção científica e tecnológica usada nas estratégias de treinamento, estão à procura de formas de desenvolvimento que possa produzir aprendizados, mais eficaz nos treinados (PILATI, 2006). E estão na busca de novas estratégias que possam desenvolver novas habilidades complexas e adquirir práticas de desenvolvimento (SALAS; CANNON-BOWERS, 2001).

### 5.3.1.3 Avaliação de Treinamento

A avaliação do treinamento é uma ação de coleta de dados e informações que possibilita elaborar um julgamento sobre a eficácia do treinamento nas organizações, visto que as organizações podem identificar quais os empecilhos do ambiente organizacional que dificultam e ajudam o desempenho dos treinados, e também identificar quais ações de T&D trazem retorno financeiro à organização (MENESES, 2009). Para atingir um bom resultado é necessário que todo o módulo de treinamento seja planejado e programado, de forma que, ao final, haja a possibilidade de calcular os resultados obtidos (MARRAS, 2017).

Dessa forma, quando não existe a possibilidade de fazer uma avaliação prática, deve-se delinear de antemão objetivos que direcionem a resultados visíveis ou respostas indiretas que permitam saber se o treinamento foi efetivo ou não (MARRAS, 2017). Alguns fatores podem indicar se os resultados pretendidos foram atingidos, como: aumento da produtividade; melhorias na qualidade dos resultados; redução dos custos; redução do índice de acidentes; aumento da motivação pessoal; otimização de eficiência; melhoria do clima organizacional; entre outros (BORGES-ANDRADE, 2006).

### 5.3.2 Tipos de treinamentos e objetivos

Lacombe (2005) descreve os tipos de treinamentos em determinados critérios, principalmente quanto à execução e ao público-alvo. Quanto à forma de execução, o treinamento pode ser: treinamento no trabalho, formal interno, formal externo ou à distância. Quanto ao público-alvo é por meio de integração de novos funcionários, formação de *trainees*, capacitação técnico-profissional e desenvolvimento de executivos, sendo afirmadas como:

- Treinamento no trabalho ou *on-the-job*: são módulos de treinamento que são realizados no local de trabalho, com objetivo de reciclar conhecimentos e práticas.
- Treinamento formal interno: são técnicas aos executivos e funcionários, porém, são realizados fora do ambiente de trabalho, como palestras, seminários e cursos.
- Treinamento formal externo: esse treinamento é aplicado fora do ambiente de trabalho, geralmente são empresas de consultorias especializadas que fazem esse processo.

- Treinamento à distância: são realizados sem a presença dos participantes, por meio de videoconferência, internet e correspondências etc.
- Integração de novos empregados usados para oferecer boas vindas e comunicar sobre os principais aspectos da organização, como: estratégias, produto, políticas, benefícios, objetivos, normas, práticas, horários de trabalho, entre outros.
- Formação de *trainees*: tem a finalidade de preparar o jovem, de nível superior e técnico para assumir funções de responsabilidade.
- Desenvolvimento de Executivos: destinado a formar diretores de alto potencial, para que possam assumir altos cargos, que são de alta responsabilidade.
- Capacitação Técnico-profissional: está direcionada para aprimorar o desempenho dos profissionais nas funções que executam, ou capacitando para outras atividades.

Os indivíduos necessitam estar preparados para executar vários tipos de tarefas, tanto as executadas em seu cargo atual como em outras situações mais complexas (CARVALHO, 2001). Os treinamentos são realizados com intenção de alcançar objetivos como:

- Desenvolvimento de conhecimentos necessárias para o desempenho de trabalhos práticos, operacionais.
- Desenvolvimento da capacidade mental que permitirá o domínio de informações importantes em informática, tecnologia, ciências etc.
- Desenvolvimento de capacidade de avaliação e pensamento crítico que permitirão ao aluno tomar decisões quanto a determinado problema.
- Desenvolvimento de hábitos profissionais e atitudes necessárias ao bom domínio da ocupação e à melhoria do treinando.

Desse modo, os objetivos dos treinamentos podem ser específicos e genéricos, desde que os objetivos específicos se apliquem diretamente na formação do profissional, especialização, capacitação e requalificação, já os genéricos são para o resultado do produto ou serviço, como o desenvolvimento da produtividade da qualidade (MARRAS, 2011).

### *5.3.3 Treinamento Comportamental*

Diante das situações sociais e profissionais completas de circunstâncias que favorecem ao desequilíbrio emocional, surgem os Treinamentos Comportamentais (TC) que têm como finalidade a maximização das relações humanas, da comunicação e habilidades interpessoais no ambiente de trabalho, despertando a consciência dos colaboradores sobre as vantagens e a necessidade sobre o comportamento do profissional (COSTA; SANTANA, 2014).

Para Marras (2001), os TC se direcionam para o comportamento do indivíduo e para o desenvolvimento da competência interpessoal, utilizando técnicas vivenciais que auxiliam o treinando a refletir sobre a sua maneira de agir diante aos problemas (MARRAS, 2001). De acordo com Pereira (2012), os TC são constituídos por pessoas competentes, produzindo impactos profundos no comportamento e na produtividade dos colaboradores dentro das organizações.

Os TC estão relacionados a todos os tipos de organizações e públicos, independente da classe, pois o alto nível estratégico é o que tem mais necessidade de crescimento nas aptidões humanas e conceituais, buscando sempre desenvolver medidas intra e interpessoais, e trabalhando a suas emoções e as percepções (PETROCCHI, 2007). Diante disso, os treinamentos comportamentais visam propiciar aos colaboradores oportunidades para o crescimento pessoal e motivacional, mantendo relações humanas que fazem o indivíduo se autodesenvolver positivamente em determinadas funções do dia a dia no âmbito organizacional (ROBINS, 2001).

### *5.3.4 Treinamento Técnico*

Este tipo de treinamento é voltado para capacitação de habilidades que é necessária para cargo ou funções que englobam algumas informações técnicas, que possam aprimorar o desenvolvimento das habilidades operacionais, como exemplo, o manuseio de alguns equipamentos. Assim, esse treinamento é necessário para o aumento da produtividade que irá garantir acréscimo ao curto prazo das metas estipuladas, visando também os resultados da organização (LOPES, 2017).

## 5.4 Desenvolvimento

O desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado a capacidade de desenvolver indivíduos, pois estes se tornaram capital intelectual e patrimônio das organizações, então todos na organização são vistos como uma equipe que busca sucesso organizacional e individual (CARVALHO, 2014). O incentivo e apoio ao desenvolvimento dos indivíduos têm como consequência o desenvolvimento da organização e aumento da competitividade (DUTRA, 2009).

Para Leite (2013), a definição de desenvolvimento é uma escala de crescimento gradual com vários estágios, dessa maneira, quando o indivíduo conclui um aprendizado, já se encontra hábil para iniciar um novo, progredindo para o seu desenvolvimento pessoal. Nos treinamentos individuais são encontradas algumas características, como: capacidade de autodesenvolvimento; percepção; vivência e experiência. Estas características são consideradas de extrema importância para atingir os resultados esperados (PACHECO, 2005). Assim, complementamos que o Desenvolvimento é um procedimento de longo prazo que se enquadra positivamente nas capacidades dos indivíduos, e a motivação é vista como elemento essencial para a organização neste contexto, incluindo o treinamento, a carreira e outras experiências de longo prazo (MILKOVICH; BOURDEAU, 2010).

Portanto, o desenvolvimento representa conjunto de atividades cujo o objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes, bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, e tendo como meta elevar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, aperfeiçoando os resultados, e por conseguinte gerando um bom clima organizacional (BOOG, 2001).

Segundo Carvalho (2014), o desenvolvimento apresenta um conjunto de atividades que exploram as competências de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas. Além disso visando os comportamentos, atitudes, habilidades e conhecimentos, e tem o objetivo elevar ao máximo o desempenho profissional e motivacional do ser humano, aperfeiçoando os resultados, gerando um bom clima organizacional e alcançando uma rentabilidade funcional na empresa. (CARVALHO, 2014).

De acordo com Pequeno (2011), o desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, dessa forma, tendo como meta maximizar o desempenho



profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e conseqüentemente gerando um bom clima organizacional. Em razão disto, as organizações que ativamente procuram o desenvolvimento de seu pessoal, sobrevivem e prosperam nas suas produções a longo prazo (PACHECO, 2005).

Entretanto, o desenvolvimento do colaborador está vinculado à disposição de se qualificar, por meio de oportunidades oferecidas pela organização. A partir disso, as grandes empresas abordam este conteúdo com profunda importância, investindo em orçamento e capacitações para os indivíduos da organização (PONTES, 2000). Estes investimentos têm o objetivo de preparar os indivíduos para diversas funções, e podem ocorrer mudanças positivas no seu comportamento dentro ambiente organizacional, proporcionado um clima satisfatório entre ambas as partes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

De acordo com Ribeiro e Ribeiro (2012), as organizações estão investindo cada vez mais em táticas como o desenvolvimento de *networks*, *mentoring*, treinamentos *on-the-job*, programas de qualificação, diálogo entre funcionários (PIO, 2006). Investir no desenvolvimento de pessoal significa investir na qualidade dos serviços da organização, que oferece oportunidades de crescimento para todos que fazem parte da organização, entretanto, os resultados são obtidos em atividades em equipe, porém, devem ser realizados o planejamento e avaliações para assegurar o retorno do investimento para a empresa.

#### 5.4.1 *Desenvolvimento Profissional*

As transformações realizadas no mundo do trabalho nas últimas décadas têm exigido das organizações uma ampliação dos investimentos no Desenvolvimento Profissional (DP) de seus funcionários. Uma vez que o ambiente se torna mais competitivo, as pessoas passam a ser consideradas como um importante diferencial (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013). Diante disso, as organizações buscam atrair e manter trabalhadores qualificados (MOURÃO; MONTEIRO; VIANA, 2014). Entretanto, com o surgimento do conceito de empregabilidade, no qual o próprio trabalhador assume a responsabilidade por conseguir uma posição no mercado de trabalho, aumentando a preocupação das pessoas com o seu DP (MOURÃO; PUENTE-PALÁCIOS, 2006).

Para Pimentel (2007), a partir de 1990, as ações de capacitação e aprimoramento foram caracterizadas por atividades pontuais e com objetivos de aplicação mais imediatos, passando a serem substituídas pela ideia de que há necessidade de melhoria continuada e qualificação profissional, o que se aproxima da noção de DP (PIMENTEL, 2007). O

entendimento DP adquiriu um sentido amplo no contexto das organizações, pois se referiu ao um conjunto de ações de indução de aprendizagem para ajudar a organização e os indivíduos a alcançarem os seus objetivos (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

O conceito de DP é um integrante à aprendizagem no trabalho, que compreende ações informais, sendo resultante de todas as atuações de aprendizagem, o que permite que os indivíduos possam expandir suas competências, habilidades e atitudes para atuar no mercado de trabalho (COELHO -JÚNIOR; MOURÃO, 2011).

Desenvolvimento Profissional conceitua-se como a educação ou o treinamento contínuo almejado ou requerido por indivíduos empregados em uma profissão, que ocorrem com frequência, são formados por cursos e diferentes oportunidades de capacitação e atualização profissional que as organizações oferecem aos seus colaboradores (VANDENBOS, 2010). O desenvolvimento profissional seria, portanto, resultante de todas as ações de aprendizagem formal e informal que permitem às pessoas ampliarem suas competências para a atuação no mundo do trabalho (ABBAD et al., 2013).

Diante disso, para que haja DP é necessário haver aprendizagem e necessita de algumas condições internas, como: atitudes, cognições, mudanças, valores e afetos dos indivíduos e as externas como o suporte oferecido pela organização à aprendizagem, visto que o desenvolvimento profissional depende de aspectos relativos ao indivíduo, como o apoio e as oportunidades de capacitação que as organizações de trabalho oferecem (ABBAD et al., 2013).

O desenvolvimento profissional faz parte da estruturação de conhecimentos e de competências para o desempenho profissional, que são refletidas nas práticas de relacionamento com a sociedade e no ambiente profissional, e são incluídas as transformações que correlacionam os indivíduos e competências coletivas, avançando em equipe suas ações de aprendizagem formais e informais (PAQUAY et al., 2012). Além disso, a aprendizagem formal pode ser administrada por via de programas organizados de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), assim, se o processo de treinamento estiver conectado às ferramentas da gestão de pessoas, como avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, há maiores chances de as ações educativas procederem em desenvolvimento e desempenho no trabalho (GONDIM; SOUZA; PEIXOTO, 2013).

Portanto, a aprendizagem informal transcorre quando o indivíduo de forma planejada ou não procura atuais conhecimentos, e habilidades necessárias para exercer suas tarefas (COELHO-JÚNIOR; MOURÃO, 2011). Segundo Abbad (2013), a aprendizagem informal está relacionada por iniciativa das pessoas e deriva por um conjunto de ações, como: observação de colega, imitação tentativa e erro, reflexão sobre o que funcionou ou não em

diferentes ocasiões, procurando auxílio em materiais escritos, tarefas diárias, integração de funcionários, eventos, rotinas, oportunidades, interações com a cultura e o ambiente externo.

## **5.5 Educação**

Diante das profundas mudanças econômicas e sociais que transcorrem no mundo do trabalho, apresentam cenários que sempre estão investindo no máximo de processos consecutivo de aprendizagem para obtenção de qualificação constante (ABBAD; ZERBINI; SOUZA, 2010). Portanto, estas transformações se tornam conhecimentos contínuos para o desenvolvimento frequente de tecnologias e procedimentos, no qual surgem diversas condições para os colaboradores e organizações (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004). Deste modo, o Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) se torna um dos diferenciais competitivos nas organizações, e necessita apresentar objetivos e metas da organização sempre planejando e executando, e tendo objetivo evitar redução de vida útil nas organizações, promovendo novidades diariamente de acordo com o cenário globalizado (COELHO JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

A educação é a maneira mais comum e universal de aprendizagem, com um objetivo muito mais abrangente de ensino, do que simplesmente um ofício. (MOURÃO, 2006). Nesse sentido, é possível perceber a educação como “aprendizagem para preparar o indivíduo para um trabalho diferente, porém identificando em futuro próximo [...] Desta maneira, o processo de qualificação profissional implica em ações de (TD&E), mas pode ir além dela, visto que está associado à aprendizagem.” (NADLER, 1984 *apud* VARGAS; ABBAD, 2006).

De acordo com Abbad e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um método psicológico que faz alusão a mudanças que sucedem no comportamento do indivíduo, não em decorrência exclusivamente da maturidade, mas de sua comunicação com o meio. Sendo assim, demonstram que na expressão popular a ação de aprender se relaciona com tomar, pegar, segurar, apanhar, prender, assimilar e adquirir e na linguagem técnica aprender se atribui também a aplicar no ambiente as habilidades assimiladas, em diferentes contextos (MOURÃO, 2006).

### *5.5.1 Educação à Distância*

A educação à distância (EAD) é considerada uma constituição de estruturas, em que são favorecidas aprendizagem e qualificação constantes ao longo prazo da vida. Estão

relacionadas com procedimentos Tecnológicos da Informação e Comunicação (TICs), e são bastante utilizados no setor corporativo, possibilitando eventos que são focados em ocasiões específicas e ampliando o acesso das oportunidades de treinamento (ABBAD; ZERBINI; SILVA, 2010). Desta maneira, a EAD é uma forma de conhecimento para a classe adulta em vários conceitos educacionais, por meio da aprendizagem aberta e permanente (ABBAD; ZERBINI; SILVA, 2010). Além disso, no Brasil, a EAD é usada na educação em programas de capacitação e formação profissional e também na educação corporativa (ABBAD, 2007).

Deste modo, a EAD vem crescendo no contexto organizacional e na educação corporativa definitivamente, entretanto, o investimento em desenvolvimento de pessoas é o elemento básico para o sucesso empresarial. Para que haja aperfeiçoamento de indivíduos é essencial a aplicação de novas estratégias na educação continuada e que possam atender à estratégia corporativa (GDIKIAN; SILVA, 2002). São utilizados também os atributos de flexibilidade e interatividade, que possam atender com máxima agilidade a construção de informações nas organizações, permitindo o treinamento de colaboradores com eficiência e eficácia (ALMEIDA e ALMEIDA 2003).

O ambiente da internet oferece uma atualização de conhecimentos rápidos, principalmente sobre novos produtos e serviços desenvolvidos pela organização. Na EAD, uma organização consegue construir novos conhecimentos sem a necessidade de deslocamento dos colaboradores a um centro de treinamento (MORAN, 2004). Assim, estes benefícios de ensino apresentam para organização, atualizações e aprendizagens efetivas, que acompanham o ritmo de evolução do conhecimento, construindo suporte para o desenvolvimento de novas competências, habilidades e técnicas (MORAN, 2004).

### *5.5.2 Educação Corporativa*

A literatura da área de administração tem chamado a atenção para a forma como organizações têm buscado o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores, que é uma vantagem competitiva sustentável na informação. Dessa forma, conhecimento e aprendizado são elementos considerados relevantes nos processos organizacionais e no desempenho estratégico das organizações (EBOLI, 2004). Nesse contexto, a Educação Corporativa (EC) tem sido aplicada como estratégia empresarial capaz de promover vantagem competitiva, contribuindo com o objetivo de transformar oportunidades em negócios por meio do conhecimento desenvolvido e compartilhado continuamente entre os indivíduos que fazem

parte das organizações, funcionários, fornecedores, parceiros, clientes, sociedade, entre outros (TUMELERO, 2012).

A Conceituação de EC viabiliza uma atuação profissional diferenciada, estimulando o colaborador a construir ou modificar a realidade organizacional por meio da reflexão crítica. A EC representa uma escolha estratégica das organizações, de acordo com o seu papel, especialistas na área apontam que a educação corporativa deve ser considerada estratégica pois contribuem para atingir a vantagem competitiva empresarial e os objetivos globais de desempenho estratégico (EBOLI, 2004).

De acordo Tumelero (2012), atualmente, existem cinco domínios que são responsáveis pelo suporte do modelo de EC entre as organizações: a) o início da educação por processos por meio do movimento da qualidade; b) emergência da gestão do conhecimento; c) emergência da gestão do conhecimento; d) focalização no trabalho e não para o emprego; e) transformação no foco da educação geral. Entretanto, no ambiente empresarial mundial é definido por profundas e constantes mudanças e pela necessidade de respostas, que estando cada vez ágeis representando um forte impacto sobre o perfil dos gestores e colaboradores, o qual as empresas esperam contratar a longo prazo (TUMELERO, 2012).

Deste modo, o perfil principal exigido dos indivíduos é uma atividade relacionada ao autodesenvolvimento e conhecimentos contínuos, entretanto, também se espera que as organizações desempenhem uma função ativa no desenvolvimento das pessoas, implantando sistemas educacionais e desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental (EBOLI, 2002; 2004).

O ambiente empresarial mundial, caracterizado por intensas e frequentes mudanças, está cada vez mais ágil, representando um forte impacto sobre o perfil dos gestores e colaboradores que as empresas esperam contratar a longo prazo (EBOLI, 2002). Os perfis exigidos são de postura voltada para autodesenvolvimento e aprendizagem contínua, entretanto, se espera que as organizações desempenhem funções ativas no desenvolvimento das pessoas, implantando sistemas educacionais e desenvolvendo atitudes, posturas, habilidades, e não apenas o conhecimento técnico e instrumental (SOUZA, 2004).

Segundo Meister (1999), a educação corporativa promove a união de práticas estruturadas nas organizações, com o objetivo de fomentar a educação continuada, buscando, assim, a qualificação profissional a partir da aquisição de novos conhecimentos e competências pelos colaboradores, sempre de acordo com as exigências do mercado (MEISTER, 1999).

Sistema educacional de uma organização que contempla um conjunto multidimensional de possibilidades de desenvolvimento humano e oportuniza um processo contínuo, crescente e interdependente de conexões de aprendizagem individuais e coletivas na organização colaboradores e membros da cadeia de valor, tendo a finalidade de organizar a capacitação da empresa para atuar num contexto de competitividade (AMARAL, 2003, p. 47).

Portanto, EC é um método organizacional que tem finalidade de aperfeiçoar o indivíduo por meio da gestão estratégica de pessoas e competências. Assim, a EC tem como filosofia a aprendizagem organizacional, que objetiva viabilizar todos os colaboradores e o desenvolvimento das capacidades necessárias para alcance de objetivos estratégicos da organização (EBOLI; FISCHER; MORAES, 2010). Em relação à EC no campo de RH são demonstradas de extrema importância para o meio estratégico que envolve a gestão de competência, individuais e organizacionais, desta maneira, a educação corporativa oferece desenvolvimento para novos líderes, visando distintas alterações na estrutura, sistemas, valores e nas culturas organizacionais (EBOLI, 2002).

### 5.5.3 *Universidade Corporativa*

A história das universidades corporativas inicia-se nos Estados Unidos, na década de 50, quando a *General Electric* implanta a *Crotonville*. Meister (1999) observa que, por cerca de 30 anos, “empresas grandes e pequenas formaram grupos para ensinar os trabalhadores profissionais como fazer seu trabalho melhor”, mas apenas aquelas que fizeram altos investimentos em tecnologia e os programas sofisticados tiveram evolução (MEISTER, 1999).

A Universidade Corporativa (UC) é um tema frequente na área da Administração, do qual nos últimos anos se destaca no aprendizado das organizações e dos indivíduos, mantendo-se atualizadas às constantes transformações do mundo atual (MARCONDES; PAIVA, 2001). Entretanto, é umas das estratégias constantes nas organizações públicas e privadas, que são praticadas para desenvolvimento de competências e expandindo conhecimentos (VERGARA; RAMOS, 2008).

Desse modo, a UC se apresenta como uma tentativa das organizações oferecerem esforços para que haja processo de desenvolvimento dos indivíduos, existindo caráter contínuo e alinhamento estratégico, sendo assim, contribuem para o aperfeiçoamento de novas competências nas organizações (VERGARA, 2007). Por meio dessas universidades, as empresas tentam superar o modelo estático e reativo de treinamento e desenvolvimento, adotando amplo sistema educacional corporativo (VERGARA, 2007).

Costa (2001, p. 45) define universidade corporativa como “uma atividade uma estrategicamente orientada para integrar o desenvolvimento dos indivíduos ao desempenho esperado de equipes, que todos possuem uma visão estratégica dentro da organização”. Nesse sentido, Allen (2002) ressalta que os propósitos primários das UCS sejam desenvolver competências, direcionar mudança organizacional, manter a competitividade, recrutar e manter talentos, sendo que o foco principal está nas práticas estratégicas de negócios, e são conscientes da responsabilidade do crescimento e efetividade organizacional.

Portanto, organizações que aplicam os princípios inerentes à UC estão criando um sistema de aprendizagem contínua, o qual o propósito de toda empresa aprenda e trabalhe com novos processos, novas soluções e compreenda a importância da aprendizagem permanente vinculada às metas empresariais. De fato, a missão de uma UC consiste em formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional: geração, assimilação, difusão e aplicação por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua (EBOLI, 2008).


Meister (1999) relata que as experiências da implantação dos projetos de UC visam a organização em dez elementos:

- Capacitar oportunidades de aprendizagem que possibilitem suporte para a empresa atingir os objetivos críticos do negócio;
- Analisar o modelo de UC como um processo e não apenas como um local de aprendizado;
- Desenhar programas que incorporem os três Cs: cidadania, contexto e competências;
- Treinar as pessoas pertencentes à cadeia de valores;
- Migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem;
- Estimular gerentes e líderes a se envolverem com a aprendizagem, tornando-se também responsáveis pelo processo;
- Depender cada vez menos da alocação de orçamento da empresa e buscar um orçamento próprio;
- Assumir foco global no desenvolvimento de soluções de aprendizagem;
- Criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos;
- Utilizar a UC para sustentar vantagem competitiva e entrar em novos mercados.

Assim, são apresentadas as qualidades fundamentais de um Centro de T&D tradicional e de uma UC, facilitando a compreensão das implicações da mudança de paradigma

em termos de desenvolvimento de pessoas nas organizações. (MEISTER, 1999).

Tabela 2 – Mudanças de Paradigmas

<b>MUDANÇAS DE PARADIGMAS</b>		
<b>Centro de T&amp;D tradicional</b>		<b>Universidade Corporativa</b>
Desenvolver habilidades	OBJETIVO	Desenvolver competências
Aprendizado individual	FOCO	Aprendizado organizacional
Tático	ESCOPO	Estratégico
Necessidades	ÊNFASE	Estratégia de negócios
Interno	PÚBLICO	Interno e externo
Espaço real	LOCAL	Espaço real e virtual
Aumento das habilidades	RESULTADO	Aumento da competitividade

Fonte: Meister, 1999.

Em relação às empresas, o campo de atuação das universidades corporativas amplifica para fora das fronteiras da organização, oferecendo seus programas à cadeia de valor da empresa com: fornecedores, distribuidores e clientes e até mesmo parceiros e à comunidade em geral. Menciona-se tradicionalmente que os setores de treinamentos e desenvolvimento, dominam os pontos de informações, habilidades e capacidades nas organizações, que atuam em alcançar objetivos (VERGARA, 2007).

#### 5.5.4 E-learning

A percepção dos indivíduos em relação aos cursos realizados à distância não era positiva, e a opinião dominante era que a qualidade dessa metodologia deixava a desejar, porém, este cenário tem mudando expressivamente, visto que as organizações, universidades e governo estão investindo em aprendizados online (FERREIRA, 2010). Entretanto, o crescimento da EAD está interligado por meio *e-learning*, e seu principal agente se encontra no meio da informática e telecomunicações, portanto, os treinamentos que são realizados dentro da organização, trazem aprendizagem que são aprovadas pelo *e-learning* (LEMOS, 2003).

Dessa maneira, as organizações têm obrigação de usar o aprendizado *e-learning*, que se sobressai por sua agilidade, e assim a educação pode apresentar um contexto de grande valor, no setor de RH, possibilitando encarar futuros obstáculos a longo prazo, destacando também benefícios de grande valor na transmissão de conhecimentos e informações, que serão em prol do treinamento para os indivíduos (SOELTL, 2002).

Este meio de ensino está exposto no mercado, sendo um instrumento para novas técnicas de treinamento, podendo repassar conteúdos exclusivos para cada área da organização. Deste modo, o ensino à distância pode ser repassado para todas filiais da organização para: fornecedores, colaboradores e assistência técnica, então todos recebem treinamento único, sem



modificações e podem ter acesso ao material quando for necessário, pois se encontra sempre disponível para consultas (FERREIRA, 2006).

## **5.6 Competência**

O conceito de competência foi utilizado pelo meio jurídico no final do século XVI para distinguir indivíduos ou organização, para avaliar algumas situações no dia a dia. No entanto, com o período industrial e a era de Taylor, o termo competência foi sendo utilizado no meio organizacional com a finalidade de capacitar os funcionários para executar determinadas atividades (CARBONE, 2005).

Segundo Dutra (2004) e Fleury (2002), o conceito de competência foi apresentado de maneira estruturada pela primeira vez em 1973 por David McClelland com a publicação do artigo “Testing for competence rather than intelligence”, que definiu competência como uma particularidade individual que pode levar a uma performance de execução superior. Deste modo, as particularidades ou características são aptidões (inatas, talento natural), conhecimento (compreensão necessária para fazer algo), habilidades (uso prático de um talento).

Posteriormente, o tema também foi levantado por Prahalad e Hamel com a publicação do artigo “The core competence of the corporation”, publicado em 1990 pela *Harvard Business Review*, que demonstrou as qualidades essenciais que uma organização deve ter para haver vantagem competitiva, e assim a competência é um conjunto de sistemas físicos e gerenciais, habilidades, tecnologias, conhecimentos essenciais de uma organização (CARBONE, 2015).

Então, as competências são definidas a partir dos aspectos individual e o organizacional, e podem classificadas como humanas aquelas que estão relacionadas ao indivíduo e equipe de trabalho ou organizacional, aquelas que dizem respeito à organização como um todo (BRANDÃO, 2001). As duas formas são diferentes, mas necessitam de uma análise em conjunto, pois as competências organizacionais somente se concretizam por meio dos indivíduos e de suas competências.

### *5.6.1 Competência Individual*

De acordo Zarifian (2001), a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. Portanto, a competência é o conjunto de

aprendizagens sociais e comunicacionais, relacionada com aprendizagem, formação e sistema de avaliações (FLEURY; FLEURY, 2001).

Fleury e Fleury (2001, p. 21-22) afirmam que o conceito de “competência individual com verbos, cujos significados são relativos ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão estratégica”. De acordo com o autor Zarifian (2001), as competências estão relacionadas com a competência do indivíduo de adotar iniciativas que não estão prescritas, analisar também ocasiões que sempre estão em mudando e ser comprometido nas diversas atividades para reconhecimento no ambiente organizacional.

Segundo Castellano (2012), a definição de competência está sustentada na sigla CHA, respectivamente C - Conhecimento, H - habilidades e A - Atitudes, e, para que a competência possa atender seus objetivos faz-se necessária a cognição suficiente para a execução de um trabalho e que a cultura organizacional incentive o compartilhamento de conhecimento nesses processos. Com base em Dutra (2004), Fischer (2002) e Zarifian (2001), um profissional, ao utilizar de forma adequada suas qualidades, como conhecimentos, habilidades e atitudes, passa a ser competente, conforme a Tabela 2. Dessa forma, surgiu a gestão de pessoas alinhada com as perspectivas das organizações.

Tabela 2 - As três dimensões da competência

<b>CONHECIMENTOS (SABER)</b>	<b>HABILIDADES (SABER FAZER)</b>	<b>ATITUDES (SABE SER)</b>
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especializações, etc.	Experiência, capacidades do indivíduo.	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas.

Fonte: Ruzzarin, 2002. Adaptado pelo autor.

### 5.6.2 Competências Organizacionais

Quando se descreve o termo competências organizacionais, não se pensa em ter uma organização adequada, mas sim uma organização apropriada em diversos aspectos para poder administrar relacionamentos e aperfeiçoar as competências inseridas no contexto (MUNCK, 2010). Entretanto convergem no conjunto das organizações que são compostas por políticas internas, procedimentos padronizados e sob suas referentes estruturas e grupos de relacionamentos organizacionais (MUNCK, 2010).

Para Dutra (2004), ao alocar organização e indivíduos lado a lado, conferimos um processo contínuo de troca de competências, pois a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando também para enfrentar novos desafios profissionais e pessoais, dentro da organização ou fora dela, assim, os indivíduos desenvolvem capacidades individuais que são repassadas para a organização de seu aprendizado, capacitando para enfrentar desafios a longo prazo (DUTRA, 2004).

No questionamento das competências organizacionais, os autores Prahalad e Hamel (1995) comparam as competências como raízes de uma árvore, que oferecem a organização alimento de sustentação e estabilidade, desta maneira, estão aptas para inovações que surgirão no decorrer deste aprendizado. Para Zarifian (2001), a expansão estratégica das competências está mencionada na organização e é conceituada por *core competence* ou competência essencial desenvolvida de acordo com as competências essenciais, que objetivam as necessidades fundamentais do negócio para manter seus resultados no mercado.

Para Prahalad e Hamel (1995, p. 229), as competências essenciais são “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício a seus clientes, um aspecto fundamental para a competitividade e a sobrevivência da organização”. Ruas *et al.* (2005) adaptou o conceito de competência para uma realidade mais abrangente, que também pudesse juntar as pequenas e médias empresas. Assim, destaca os seguintes conceitos:

- Competências organizacionais: são aptidões coletivas que aparecem sob a forma de processos de produção ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estão presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes.
- Competências organizacionais básicas: são competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização.
- Competências organizacionais seletivas: são competências grupais que provocam diferenciação, então, este conceito segue o mesmo princípio de *core competence*.

Portanto, pode-se dizer que a organização possui distantes competências organizacionais, situadas em diversas áreas, entretanto, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e são apresentadas por concorrentes, mantendo vantagem competitiva perante ao mercado (MEDEIROS, 2010).

## **6 METODOLOGIA**

Segundo Marconi e Lakatos (2003), “[...] método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que permite com a maior segurança e economia alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. A estrutura abordada nesse estudo abrange seis etapas, que foram subdivididas e que caracterizam gradualmente a temática desenvolvida na pesquisa.

### **6.1 Delimitação dos métodos**

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a quantitativa, caracterizada pela função da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999). Portanto, a pesquisa quantitativa é alcançada na busca de resultados exatos evidenciados a partir de variáveis preestabelecidas, em que se verifica e explica a influência sobre as variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas (MICHEL, 2005).

Conforme os objetivos exploratórios e descritivos, a pesquisa de caráter exploratório tem como propósito maior possibilitar a familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a fim de construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (GIL, 2010).

Segundo Tachizawa e Mendes (2006), o estudo exploratório permite reunir elementos capazes de favorecer o maior entendimento sobre a escolha do objeto e a definição do tema, além das justificativas teóricas do mesmo. Assim, este estudo busca a exploração do tema por meio de um levantamento bibliográfico de livros, artigos e outros trabalhos científicos.

O método descritivo é utilizado, uma vez que a pesquisa busca demonstrar as estratégias de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da empresa VALE S/A, identificando as suas competências individuais e organizacionais. Para Vergara (2007), a pesquisa descritiva expõe características e correlação de determinados fatos ou fenômenos, sem manipulá-los. Pode também estabelecer reciprocidade entre variáveis e definir sua natureza.

## **6.2 Local da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada no período de 15 de outubro a 24 de outubro de 2018 na VALE S/A, localizada na portaria do Anjo da Guarda, na Avenida dos Portugueses, n.º 1000, bairro Anjo da Guarda, em São Luís do Maranhão.

## **6.3 Universo e Amostra**

O universo da pesquisa corresponde a aproximadamente 3.000 funcionários da VALE S/A, no entanto, a amostra deste estudo foi composta por 50 empregados de ambos os sexos, que foram escolhidos por acessibilidade, sendo possível obter as respostas dos questionários. Os participantes ocupam funções nas áreas operacional, administrativa e técnica.

## **6.4 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados foi um questionário de perguntas fechadas e de múltipla escolha, por meio de uma escala *Likert*, abordando o desenvolvimento profissional na percepção dos funcionários, com a finalidade de identificar o grau de influência do T&D nas competências individuais e organizacionais dos funcionários da VALE S/A.

## **6.5 Coleta de Dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 180), a coleta de dados é definida como a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.” Desta maneira, a coleta de dados foi desenvolvida por meio de duas etapas: a) A primeira está relacionada ao levantamento bibliográfico, instituído por meio de materiais como livros, artigos científicos, monografias e materiais eletrônicos correlacionados ao tema-base, com a finalidade de fundamentar os objetivos propostos; b) A segunda etapa foi realizada com a aplicação de questionários com perguntas fechadas de múltipla escolha, que foram entregues aos funcionários da área operacional e administrativa da VALE S/A, envolvendo habilidades, treinamento e comportamento técnico e desenvolvimento profissional, utilizando uma escala de *Likert* de dez dimensões.

O questionário incluiu onze questões sobre treinamento e desenvolvimento, resumidos em quatro perguntas sobre o tempo de atuação, função que exerce e realização e frequência de treinamento; duas para treinamento técnico e comportamental; duas questões para avaliação e desempenho do treinamento; duas relacionadas às habilidades técnicas e comportamentais e uma questão relacionada ao desenvolvimento profissional. Os respondentes deveriam avaliar o grau do treinamento em suas respectivas funções.

## **6.6 Tratamento de Dados**

Minayo (2007) descreve em três fases esse processo: (1) organização do que será analisado; (2) estudo de material a ser utilizado; e (3) análise dos dados obtidos. Nesta análise quantitativa, foram utilizadas técnicas e procedimentos estatísticos descritivos, haja vista que Marconi e Lakatos (2003) apresentam os métodos estatísticos, com a obtenção de conjuntos complexos, representação simples e certificação se essas deduções são correspondentes entre si, por meio de comparações dos resultados encontrados.

Por meio da Escala *Likert*, com o grau de concordância variando de 1 a 10, foram obtidos os resultados desta pesquisa que se constituiu na avaliação dos treinamentos que a empresa possibilita aos funcionários. Os dados foram tabulados e expressos de forma estatística e comparativa, com o auxílio do software *Excel*.

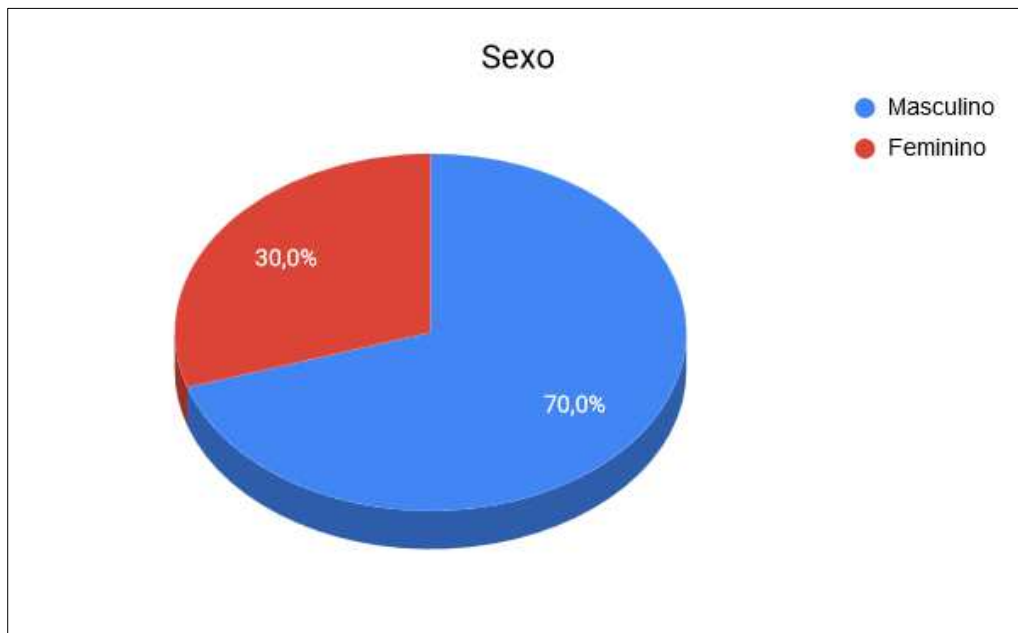
## 7 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados ocorreu mediante pesquisa descritiva exploratória, que visa uma melhor avaliação da eficiência dos métodos de treinamento, aplicados na empresa VALE S/A, investigando o grau de influência do T&D na organização, de modo a identificar quais os benefícios desenvolvidos com a capacitação dos colaboradores em suas respectivas funções.

Com base nos dados coletados, foi avaliado o treinamento técnico e comportamental oferecido pela organização, verificando sua importância no desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes na perspectiva do funcionário. A seguir, é possível observar os resultados e análises aferidas.

A pesquisa foi iniciada com perguntas referentes à faixa etária, sexo e grau de instrução. Entretanto, é importante destacar que essas informações não afetam o objetivo da pesquisa. Foram entrevistadas 50 pessoas, das quais 30% são mulheres e 70% homens (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Sexo dos entrevistados

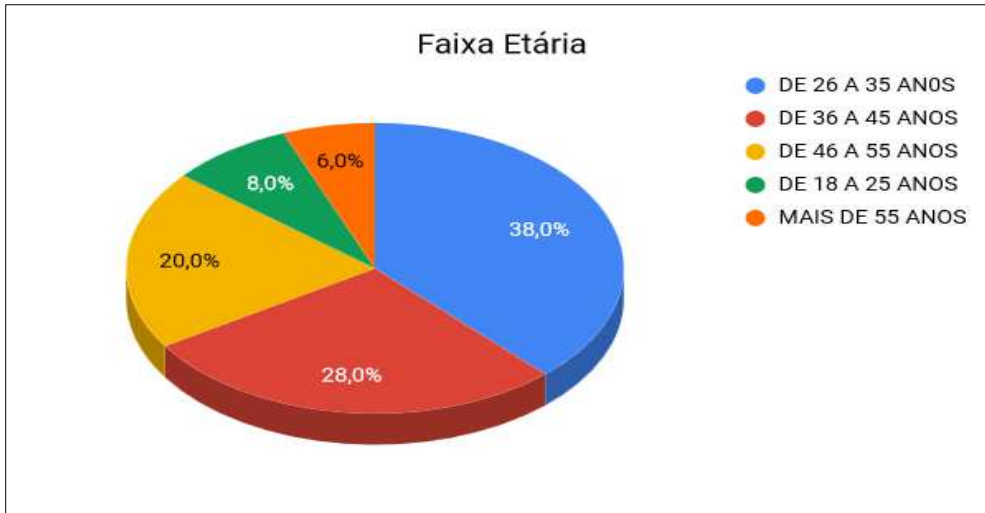


Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Entre os entrevistados, a idade média de maior frequência foi de 26 a 35 anos com 38%, seguido por 36 a 45 com 28%. No Gráfico 2, podemos observar uma concentração nas idades de 26 a 55 anos que representam 86% do total.



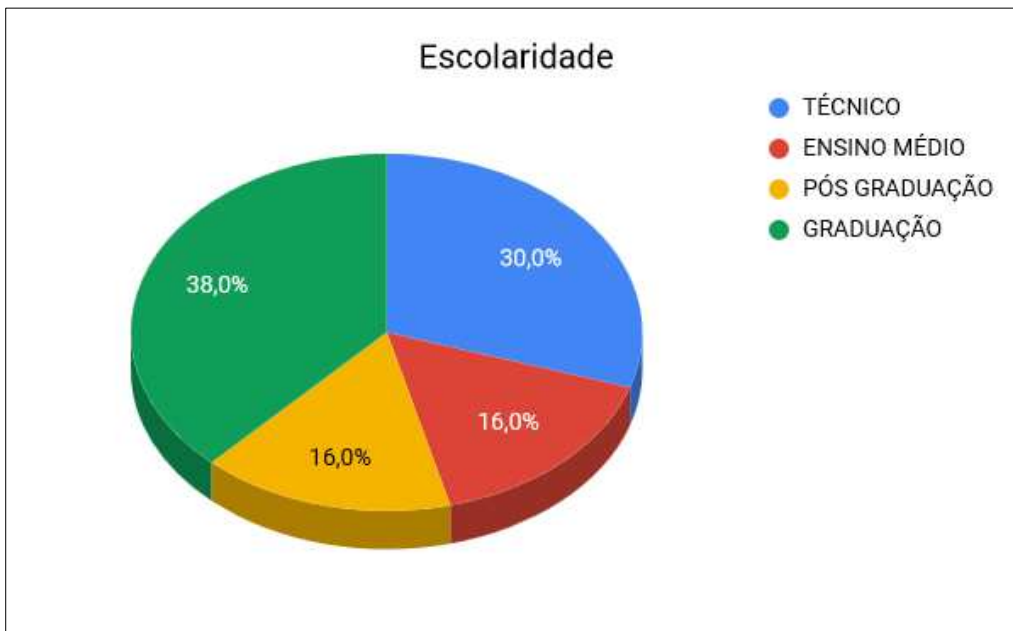
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A escolaridade tem maior concentração entre os funcionários com formação técnica e graduação, que representam a maioria de 68%. Ensino médio e pós-graduação estão em menor quantidade, com apenas 32%.

Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O gráfico 4, referente ao tempo de atuação na função exercida, demonstra que a maioria dos funcionários tem, relativamente, pouco tempo na função, de 2 a 10 anos. A expressiva quantidade de funcionários com pouco tempo de serviço nessa função, indica uma

grande necessidade de treinamentos direcionados e regulares, que possibilitem uma atuação eficiente e competente das tarefas.

Gráfico 4 - Tempo de atuação na função



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A função exercida na empresa influencia diretamente na importância e necessidade do treinamento (Gráfico 5), pois atividades técnicas e operacionais exigem muito mais preparo, capacidade e conhecimento para desempenhar as tarefas, evitando acidentes e desperdícios, ou seja, há necessidade de realizar mais treinamentos técnicos. As funções administrativas não necessitam de muita técnica ou habilidade, mas sim de conhecimento, preparo teórico e de treinamentos comportamentais para melhor gerir ou administrar serviços e pessoas.

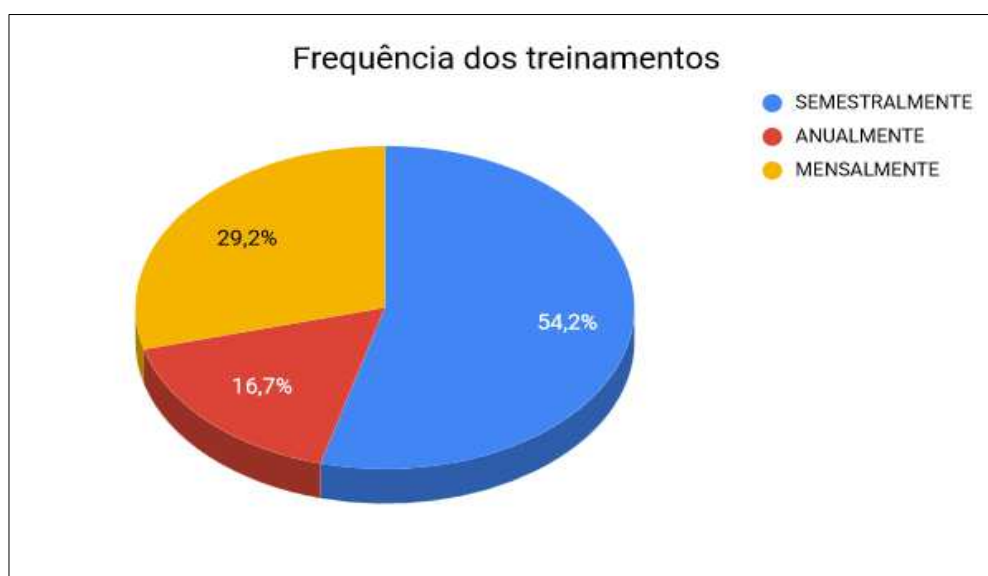
Gráfico 5 - Função que ocupa



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Todos os entrevistados afirmaram ter tido treinamento após o ingresso na empresa, porém, a frequência com que esses treinamentos são aplicados varia conforme a função e o tempo de atuação na empresa (Gráfico 6). Para a maioria dos entrevistados, os treinamentos são aplicados semestralmente ou mensalmente, poucos têm treinamentos anuais.

Gráfico 6 - Frequência dos treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

As perguntas a seguir foram respondidas a partir de uma escala *Likert* de 1 a 10 com o intuito de avaliar sob diferentes aspectos, a qualidade e quantidade de treinamentos oferecidos, bem como determinar o nível do impacto gerado por esses treinamentos nas competências técnicas e comportamentais e o desenvolvimento profissional.

Tabela 4 - Avaliação dos treinamentos

Perguntas	N.º de Respondentes	Média	Desvio Padrão
Quantidade de treinamentos técnicos realizados.	50	8,1	1,4
Quantidade de treinamentos comportamentais realizados.	50	8,0	1,5
Avaliação dos treinamentos.	50	8,3	1,2
Avaliação dos treinamentos como ferramenta para melhoria no desempenho das atividades.	50	8,7	1,0
Avaliação das habilidades técnicas após o treinamento.	50	8,7	0,9
Avaliação das habilidades comportamentais após o treinamento.	50	8,8	0,9
Avaliação dos conhecimentos adquiridos que ajudaram no desenvolvimento profissional.	50	9,0	1,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

- **Quantidade de treinamentos técnicos oferecido pela empresa.**

Segundo a *Great Place to Work - GPTW* (2015), as melhores empresas para se trabalhar investem, em média, mais de cem horas em treinamentos por ano por funcionário, ou seja, para um funcionário que trabalha 8 horas por dia, 1936 horas por ano. Essas cem horas representam aproximadamente 5% do tempo de trabalho anual. Dessa forma, a quantidade de treinamentos influencia não só as competências técnicas como também o grau de satisfação dos funcionários com a empresa. Neste quesito, a avaliação  $M= 8,1$  e  $DP=1,4$  dos funcionários demonstra um elevado nível de satisfação em relação à quantidade de treinamentos técnicos para a função desempenhada. O baixo desvio padrão demonstra pouca variação da média, ou boa confiabilidade dos resultados.

- **Quantidade de treinamentos comportamentais oferecido pela VALE S/A.**

Costa (2014) demonstra que os treinamentos comportamentais têm o poder de influenciar a mudança comportamental na dimensão pessoal dos funcionários, uma vez que 68% dos entrevistados reconheceram que tiveram o seu comportamento muito ou completamente modificado. Neste quesito, podemos apontar a quantidade ou frequência dos treinamentos comportamentais como principal fator de influência na efetividade das melhorias nas relações intra e interpessoais. Na percepção dos trabalhadores da VALE S/A, a avaliação deste tipo de treinamento obteve  $M = 8,0$  e  $DP = 1,5$ , o que representa um bom grau de satisfação dos funcionários acerca dos treinamentos, com significativa relevância e impacto no seu dia a dia.

- **Avaliação dos treinamentos oferecidos pela VALE S/A.**

A avaliação de um treinamento na perspectiva dos funcionários tem o objetivo de identificar o nível de impacto gerado pelas ações de T&D, no dia a dia dos funcionários e, desta forma, promover mudanças e melhorias nas outras etapas do treinamento, como avaliação de necessidade, planejamento, execução e avaliação do treinamento. O resultado desta pesquisa obteve a  $M=8,3$  e  $DP=1,2$ , assim aponta a um alto grau de satisfação dos funcionários em relação à qualidade dos treinamentos realizados. A eficácia ou qualidade é determinada por fatores como frequência, técnica de ensino etc.

- **Avaliação do treinamento como ferramenta para melhoria do desempenho das atividades.**

Para Marras (2009), o treinamento tem objetivo de executar as atividades com eficiência e eficácia, desenvolvendo as habilidades, almejando o crescimento no aspecto profissional dos colaboradores e também para organização. Os resultados da pesquisa demonstraram a  $M= 8,7$  e  $DP= 1,0$  que os funcionários consideraram um alto aperfeiçoamento, após a realização dos treinamentos, considerando a qualificação e o aprimoramento de conhecimentos como um processo contínuo de desenvolvimento profissional.

- **Avaliação das habilidades técnicas após o treinamentos.**

Uma habilidade é um talento desenvolvido, um potencial no qual você investe, treina, aperfeiçoa e encontra uma aplicação prática e de reconhecido valor. O desenvolvimento técnico tem o objetivo de aperfeiçoar a percepção de nossas competências, de forma a nos tornar capazes de exercer determinada função com eficiência. A pesquisa demonstrou uma boa avaliação do desenvolvimento das habilidades nas funções de cada funcionário, e foi avaliada na  $M= 8,7$  e  $DP= 0,9$ , uma vez que os funcionários percebem com clareza a diferença entre suas habilidades e competências anteriores e posteriores aos treinamentos.

- **Avaliação das habilidades comportamentais após o treinamento.**

Da mesma forma que o treinamento técnico, o comportamental pode e deve ser treinado e aperfeiçoado, mas sob uma diferente perspectiva, pois o técnico visa habilidades práticas do dia a dia, mas o comportamental visa preparar o funcionário para pensar e agir de acordo com determinados valores, melhorando as relações humanas, comunicação e habilidades intra e interpessoais. A pesquisa apresenta a  $M= 8,8$  e  $DP= 0,9$  que são bons resultados da avaliação dos treinamentos comportamentais.

- **Avaliação dos conhecimentos adquiridos que ajudam no desenvolvimento profissional.**

Nessa questão, os funcionários da empresa Vale S/A avaliaram que o desenvolvimento agregou bastante na sua carreira profissional e pessoal, proporcionando resultados positivos nas suas funções no ambiente da organização. Portanto, a  $M= 9,0$  e  $DP= 1,0$  dos respondentes indicam que a empresa investe nos seus funcionários, com capacitações para que ocorram aprendizados e que possam demonstrar suas competências na organização. De acordo com França (2014), o desenvolvimento profissional busca a excelência por meio de atitudes de responsabilidades e compromisso, oferecendo ao indivíduo a satisfação pessoal e conquistando oportunidades no mercado de trabalho.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Treinamento e Desenvolvimento vêm crescendo e amadurecendo dentro da academia, devido aos trabalhos e pesquisas desenvolvidos por Taylor e Mayo, que deram início às pesquisas nesta área. Posteriormente, Nadler e a Sociedade Americana ampliaram o termo T&D e a compreensão do tema. Pesquisas em T&D têm o objetivo não só de criar e avaliar os atuais sistemas de treinamento, mas também de desenvolver e adaptar o treinamento às novas dinâmicas de mercado. Esta pesquisa visa obter uma melhor compreensão do treinamento aplicado aos funcionários da VALE S/A, que oferece treinamentos constantes para os seus funcionários de todas as áreas, sendo importantes para a execução das atividades técnicas e comportamentais.

No primeiro momento da pesquisa, foram definidas as perguntas que melhor exploram a percepção que os funcionários têm dos treinamentos. Em seguida, foi realizada uma solicitação à administração da empresa, para aplicar o questionário junto aos funcionários. Durante a aplicação dos questionários, foi possível perceber a alegria e satisfação dos funcionários em falar da empresa e dos treinamentos. Muitos afirmaram que antes de ingressar eram completamente despreparados a exercer suas funções, mas que, após os treinamentos e cursos, sentiram-se mais valorizados e capacitados a trabalhar nessa ou em outras organizações.

Os resultados desta pesquisa demonstram as afirmações feitas, visto que as avaliações apresentam duas questões que se sobressaíram. Uma está relacionada à avaliação das habilidades comportamentais após os treinamentos, que apresentou uma média superior em comparação a maioria, demonstrando maior interesse da empresa em treinar as atitudes comportamentais do ponto de vista dos funcionários. A outra avaliação que se destacou foi a de desenvolvimento profissional, que teve a maior média entre os funcionários, o que expressa boa autoestima dos funcionários para os conhecimentos adquiridos, confiança nas habilidades desenvolvidas e boas perspectivas de crescimento profissional dentro e fora da organização.

Em trabalhos futuros, diferentes aspectos dos treinamentos podem ser avaliados como, por exemplo, a efetividade dos treinamentos técnicos aplicados ao operacional, do ponto de vista dos supervisores ou gerentes de cada área, uma vez que a visão/avaliação do próprio treinamento e de suas técnicas desenvolvidas podem estar equivocadas ou superestimadas, então, os supervisores podem dar uma ideia da real situação 'técnica' dos técnicos operacionais. Da mesma forma, os treinamentos comportamentais dos funcionários administrativos podem ser avaliados do ponto de vista dos supervisores.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G. Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil. **Estudos de Psicologia (Natal)**, v. 15, n. 3, p. 291-298, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/epsic/v15n3/a09v15n3>>. Acesso em: 10 ago. 2018

\_\_\_\_\_. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, JC; ANDRADE, JEB; BASTOS, AV B (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004.

ABBAD, G.; LOIOLA, E.; ZERBINI, T; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprender em organizações e no trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. **O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia**. Porto Alegre: Artmed. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470>>. Acesso em: 8 set. 2018.

ALENCAR JÚNIOR, J. S. de V. T. **O coronel modernizador do Ceará**. 2006. 335 f. Tese (Pós-Graduação em Sociologia) - Universidade Federal do Ceará, 2006.

ALMEIDA, F. J.; ALMEIDA, M. E. B. Educação à distância em meio digital: novos espaços e outros tempos de aprender, ensinar e avaliar. **Virtual Educação**, Miami, USA, 2003. Disponível em: <<http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:1335/n03almeida03.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

AMARAL, H. O. **Educação corporativa e suas dimensões: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

AMORIM, T. N. G. F.; SILVA, L. de B. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial**, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2011.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAGATTOLI, S. L.; MÜLLER, G. C. K. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046009.pdf>>. Acesso em: 14 ago. 2018.

BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 5. ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

BERTÉ, M. F.; BOHM, V. **Estratégias para a verificação de resultado da educação corporativa para as Organizações**: In: CONGRESSO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FACULDADE DA SERRA GAÚCHA. 2015. p. 545 - 566. **Anais...** Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/pesquisaextensao/article/view/1652>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

BOOG, G. G. (coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações – manual oficial da ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2001.



BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento gestão e estratégias**. Barueri, SP:Pearson Prentice Hall, 2006

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

\_\_\_\_\_. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. São Paulo: Artmed Editora, 2009.

BRANDÃO, G. R. Gestão de pessoas e as universidades corporativas: dois lados da mesma moeda? **Rev. Adm. Empresa**. v. 46, n. 2, p. 22-33, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000200003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902006000200003&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 22 ago. 2018.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARAES, T. de A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. Adm.** São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, dez. 2001. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/16212>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

CARBONE, P. P. A. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005. Disponível em: <<http://www.mundopm.com.br/download/gestao.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

CARVALHO, A.V. de. **Treinamento**: princípios, métodos e técnicas. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

CARVALHO, L. M. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, 2015. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/1941>>. Acesso em: 2 set. 2018.

CARVALHO, M. B. Treinamento e desenvolvimento como parceiros da empregabilidade e sustentabilidade da organização. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 2, n. 1, p. 25-36, 2014. Disponível: <<https://periodicos.set.edu.br/index.php/caderno-humanas/article/view/988>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

CARVALHO, M. S. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Obs Econ Latino-am.**[Internet], v. 167, 2012.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CASTELHANO, W. L. **Apostila de Gestão de Pessoas/RH**. Brasília: Wleconcursos Ed., 2012.

COELHO-JUNIOR, F. A.; MOURÃO, L. Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 224-253. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470>>. Acesso: 06 set. 2018.

COSTA, A.; SANTANA, L. **A influência dos treinamentos comportamentais corporativos na vida pessoal:** a percepção do funcionário operacional. 2014. Disponível em: <[https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013\\_1/12\\_INFL\\_TREIN\\_COMP\\_CORP\\_VI\\_PES\\_174\\_190](https://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/12_INFL_TREIN_COMP_CORP_VI_PES_174_190)>. Acesso em: 29 ago. 2018.

COSTA, A. C. **Educação Corporativa:** um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt->>. Acesso em: 03 set. 2018.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIAS, L. **Inteligência competitiva:** fator indispensável para a conquista de mercado. 2008. (Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Estadual do Paraná, Jacarezinho PR, 2008. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427\\_Artigo\\_Estrategia\\_EAD.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/427_Artigo_Estrategia_EAD.pdf)>. Acesso em: 23 out. 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

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

\_\_\_\_\_. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo, Ed. Gente. 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

EBOLI, M. Educação corporativa e desenvolvimento de competências. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. L. **Competências:** conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: FLEURY, M. T. EBOLI, M.; FISCHER, A. L.; MORAES, F. C. C.; AMORIM, W. A. C. (Org.). **Educação Corporativa:** fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

FARIAS, G. **O que é educação a distância.** Disponível em: <<http://portal.webaula.com.br/artigo.aspx?sm=artigos&codartigo=6>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

FERREIRA, A. **E-learning e o papel das universidades corporativas na condução do processo de ensino à distância.** 2005. Dissertação (Pós-Graduação em Desenvolvimento, Segurança e Qualidade na Internet) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FERREIRA, A.; VALÉRIO, J. N. da S.; SOUZA, G. C. A educação a distância nas organizações: a percepção sobre o e-learning em uma grande empresa nacional. **EAD em**

**Foco**, v. 1, n. 1, 2010. Disponível em: <[http:// eademfoco.cecierj. edu.br/ index.php/ Revista/ article/ view/6](http://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/6)>. Acesso em: 22 out. 2018.

FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. **O Futuro da Indústria**: educação corporativa - reflexões e práticas. 2006. Disponível em: <[https:// www. lume.ufrgs. br/bitstream/ handle/ 10183/ 14175/ 000649468.pdf?sequence=1](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14175/000649468.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 25 out. 2018.

FERREIRA, R. R.; ABBAD, G. da S. Avaliação de necessidades de treinamento no trabalho: ensaio de um método prospectivo. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 1, p. 01-17, 2014. Disponível em: <[http://pepsic. bvsalud. org/scielo.php? script=sci\\_ arttext &pid =S1984-66572014000100002](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000100002)>. Acesso em: 26 out. 2018.

FILENGA, D.; MOURA, V. F. de; RAMA, A. L. F. Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. ENCONTRO DA ANPAD-ENANPAD, 34, Rio de Janeiro, v. 34, 2010. **Anais...** Disponível em: <<https://scholar.google.com/scholar?hl=pt>>. Acesso em: 27 out. 2018.

FISCHER, A. Conceitual: um resgate histórico dos modelos de gestão de pessoas no Brasil. In: \_\_\_\_\_. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. spe., p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=p t.](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141565552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 27 de out. 2018.

FOLTRAN, C. U. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: o sucesso das organizações. **Revista Alumni**, v. 1, p. 1. 2012. Disponível em: <[https:// periodicos.set.edu.br/ index.php/ cadernohumanas/article/download/988/700](https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/download/988/700)>. Acesso em: 26 out. 2018.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH**. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, D. **Desenvolvimento profissional**. Disponível em: <[https://www. administradores.br/artigos/carreira/desenvolvimento-profissional-uma-questao-de-responsabilidade-e-compromisso/78257/](https://www.administradores.br/artigos/carreira/desenvolvimento-profissional-uma-questao-de-responsabilidade-e-compromisso/78257/)> Acesso em: 06 nov. 2018.

GDIKIAN, E. A.; SILVA, M. C. da. **Educação estratégica nas organizações**: como as empresas de destaque gerenciam o processo de educação corporativa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GONDIM, S. M. G.; SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Gestão de pessoas. In: L.O. BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

IANNI, O. O mundo do trabalho. **Perspectiva**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 2-12, 1994.

LACERDA, E. R. M.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 77-96, 2003. Disponível em: <<http://www>.

spell.org.br/documentos/ver/17367/impacto-do-treinamento-no-trabalho--investigando>. Acesso em: 01 nov. 2018.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, P. A. R.; LOFT, T. C. C. **Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais**. 2013. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento\\_e\\_desenvolvimento\\_organizacional\\_uma\\_ferramenta\\_nas\\_empresas\\_atuais.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf)>. Acesso em: 25 out. 2018.

LEMOS, D. C. **Educação corporativa: pesquisa de soluções em e-learning e modelos de universidades corporativas**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85246>>. Acesso em: 27 out. 2018.

LOPES, A. **Quais são os tipos de treinamento**, 2017. Disponível em: <<https://negocios.umcomo.com.br/artigo/quais-sao-os-tipos-de-treinamento-18296.html>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

MALAFAIA, G. S. **Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7, 2011. Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0452_2151.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018.

MARCONDES, R. C., PAIVA, J. A. **Afinal, a universidade corporativa é uma T&D revisitada?** Anais. 25. ed ENANPAD, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais. **Análise psicológica**, v. 25, n. 2, p. 295-305, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0870-82312007000200009](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312007000200009)>. Acesso em: 30 out. 2018.

MEDEIROS, I. B. O. **Competências organizacionais: um estudo de caso de aplicação estratégica em uma pequena empresa**. 2010. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715\\_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/715_Artigo%20Competencias%20Organizacionais%20-%20Igor%20Medeiros.pdf)>. Acesso em: 05 set. 2018.

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

MELO, F. A. de O. A influência da Gestão de Pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. SEGET– SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9,

2012. **Anais...** Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos/12/25416357.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2018.

MENESES, P. P. M. **Treinamento e desempenho organizacional:** contribuição dos métodos lógicos e do método quase-experimental para avaliações de ações educacionais. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/face/article/viewFile/365/268>>. Acesso em: 18 out. 2018.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T. Levantamento de Necessidades de Treinamento: reflexões atuais. **Análise**, v. 20, n. 2, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MONTEIRO, A. C. F.; MOURÃO, L. Desenvolvimento profissional: a produção científica nacional e estrangeira. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 17, n. 1, p. 39-45, 2017. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572017000100005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100005)>. Acesso em: 19 out. 2018.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a Distância:** uma visão integrada. São Paulo: Thomson, 2007. Disponível em: <<https://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32324997.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2018.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. In: MORAN, J. M. (org.) **Novas tecnologias e mediação pedagógica.** 8. ed., Campinas SP: Ed. Papirus, 2004. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/ciencias/viali/tic\\_literatura/artigos/tics/Ensino%20e%20aprendizagem%20inovadores%20com%20tecnologias.pdf](http://www.pucrs.br/ciencias/viali/tic_literatura/artigos/tics/Ensino%20e%20aprendizagem%20inovadores%20com%20tecnologias.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2018.

MOURÃO, L. Oportunidades de qualificação profissional no Brasil: reflexões a reflexões partir de um panorama quantitativo. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 1, p. 136-153, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v13n1/a09v13n1.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2018.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. F.; VIANA, V. R. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=5633329>>. Acesso em: 28 out. 2018.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. de. Competências individuais e competências organizacionais: proposição de uma lógica de acontecimentos simultânea e concomitante. **Administração de Empresas em Revista**, v. 9, n. 10, p. 75-94, 2010. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/45>>. Acesso em: 02 de nov. 2018.

NADLER, L. **The handbook of human resources development**. New York: Wiley, 1984.

OLIVEIRA, M. A. Evolução do T&D nas organizações do Brasil: lições do passado e tendências para o futuro. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. T. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo: Prentice Hall, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42628/educacao-corporativa-estudos-de-caso-de-uma-or>>. Acesso em: 07 nov. 2018.

PACHECO, L. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de administração contemporânea**. Curitiba, v. 12, n. 2, abr./jun. 2008, p. 339-368. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n2/a04v12n2.pdf>>. Acesso em: 29 out. 2018.

PAQUAY, L.; WOUTERS, P.; NIEUWENHOVEN, C. V. A avaliação, freio ou alavanca do desenvolvimento profissional?. In: PAQUAY L.; WOUTERS, P.; NIEUWENHOVEN, C. V. (Org.). **A avaliação como ferramenta do desenvolvimento profissional de educadores**. Porto Alegre: Penso. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470>>. Acesso em: 20 out. 2018.

PASQUINI, J. O Impacto da educação corporativa nas organizações com interface no desenvolvimento das competências e os dos meios de comunicação para facilitar o processo de ensino-aprendizagem. **RACRE - Revista de Administração**, v. 15, n. 19, 2015. Disponível em: <<http://ferramentas.unipinhal.edu.br/racre/include/getdoc.php?id=411&article=273>>. Acesso em: 01 nov. 2018.

PAULA, V. V. de; NOGUEIRA, G. de M. **A importância da área de gestão de pessoas para o sucesso da organização**. xii congresso nacional de excelência em gestão & iii inovarse, 2016. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/18926/1/2017\\_Jo%3a3oVictorBispoRibeiro.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/18926/1/2017_Jo%3a3oVictorBispoRibeiro.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2018.

PEQUENO, J. **Treinamento e Desenvolvimento dos Recursos Humanos**, 2011. Disponível em: <<http://jupequeno.blogspot.com/2011/01/treinamento-e-desenvolvimentodos.html>>. Acesso em: 28 out. 2018.

PEREIRA, I. **Treinamentos Comportamentais**. Disponível em: <<http://sipatetreinamentos.com.br/reinamentos-comportamentais.html>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

PETROCCHI, Mário. **Hotelaria: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

PILATI, R. BORGES-ANDRADE J. E.; ABBAD G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

PILATI, R. (2006). História e importância de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad, & L. Mourão(Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas** (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed.

PILLA, B.; NAKAYAMA, M.; BINOTTO, E. Práticas de e-learning em empresas: uma pesquisa exploratória na Austrália e no Brasil. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PIMENTEL, A. (2007). **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional.** *Estudos de Psicologia*, 12(2),159-168.

PIO, C. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas:** dois lados da mesma moeda, 2006. Disponível em: <[https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=14541626589803025357 &hl=pt-BR&as\\_sdt=2005&scioldt=0,5](https://scholar.google.com.br/scholar?cluster=14541626589803025357&hl=pt-BR&as_sdt=2005&scioldt=0,5)>. Acesso em: 26 out. 2018.

PRADO, V. J. do; ALVES, B. C. P. Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011. **Anais...** Disponível em:<<http://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/16843/1/Emerson%20Patricio%20Sena%20-%202016.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

REGINATTO, A. P.; PINHEIRO, R. F. **Equipes campeãs:** potencializando o desempenho de sua equipe. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T. da; EBOLI, M. P. A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa. **REGE Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 403-419, 2010. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/71374320.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da administração.** São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à Lei de Cotas para pessoas com deficiência no mercado de trabalho. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 545-564, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984->>. Acesso em: 06 nov. 2018.

RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. **Gestão organizacional da diversidade:** estudo de caso de um programa de inclusão de pessoas com deficiência. 2012. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2247526/mod\\_resource/content/1/Carreira\\_pessoas\\_com\\_deficiencia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2247526/mod_resource/content/1/Carreira_pessoas_com_deficiencia.pdf)>. Acesso em: 18 out. 2018.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice, 2001.

ROSEMBERG, M. Aprendizado é muito mais que treinamento. In: \_\_\_\_\_. **E-learning:** estratégia para a transmissão do conhecimento na era digital. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, R. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: Oficial, 2002.

SALLAS, E; CANNON-BOWERS, J.A. The Science of training a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, v.52,p.471-499,2001.

SALLORENZO, L. H. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**. Brasília, 2000. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 2000. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/23537/1/2017\\_RafaelaMarcolinoEl-CorabMoreira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/23537/1/2017_RafaelaMarcolinoEl-CorabMoreira.pdf)>. Acesso em: 08 nov. 2018.

SILVA, A. L. G. da; MOURA, J. A. de; ZANELLI, J. C. O valor estratégico do Treinamento, Desenvolvimento e Educação (T&D) para formação de competências. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 5, n. 2, dez. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/viewFile/7787/7164>>. Acesso em: 10 nov. 2018.

SILVA, L. de B. **Percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no R&S dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da RMR**. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Administração e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2011. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7302/gestao-estrategica-de-pessoas-e-inovacao>>. Acesso em: 14 out. 2018.

SILVA, M. C. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 15, n. 2, p. 20-35, 2017. Disponível em: <[http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/3397/pdf\\_679](http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/viewFile/3397/pdf_679)>. Acesso em: 15 nov. 2018.

SILVA JÚNIOR, S. D. da; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, v. 15, p. 1-16, 2014. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1012.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2018.

SIMAS JUNIOR, P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 75-94, 2015. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/view/2612>>. Acesso em: 29 out. 2018.

SOARES, T. C. L. **Introdução a administração**, 2018. Disponível em: <[http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1500/Introducao\\_Administracao\\_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1500/Introducao_Administracao_ADMINISTRACAO-IFSP.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 02 out. 2018.



SOELTL, F. A. E-learning. In: BOOG, M.; BOOG, G. (orgs.). **Manual de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/ad'q2min/pdf/EnGPR25.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

SOUZA, V. “Não há mudanças sem mudanças”. In: DINSMORE, P. C. (org.) **Treinamento experiencial ao ar livre: uma revolução em educação empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2004.

TACHIZAWA, T. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4º Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Tecnologias da informação aplicadas às instituições de ensino e às universidades corporativas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/352424.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

TACHIZAWA, T.; MENDES, G. **Como fazer monografia na prática**. 12. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TUMELERO, C. Relação entre práticas de educação corporativa e resultados financeiros de empresas que atuam no mercado brasileiro. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 195-215, 2012. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/12811>>. Acesso em: 03 nov. 2018.

VALE. **Missão**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/mission/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 04 de novembro de 2018.

VALE. **Sobre**. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/sobreavale/Paginas/default.aspx>> Acesso em: 04 nov. 2018.

VANDENBOS, G. R. **Dicionário de Psicologia da American Psychological Association – APA**. Porto Alegre: Artmed, 2010. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistapsico/article/view/13470>>. Acesso em: 06 set. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C.; RAMOS, D. R. M. Motivos para a criação de universidades corporativas: estudo de casos. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 3, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/29>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 13, n. 2, p. 177-193, 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25724>>. Acesso em: 23 out. 2018.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS FUNCIONÁRIOS DA  
EMPRESA VALE S/A**

**1. Caracterização dos respondentes:**

**Sexo:**

- Feminino
- Masculino

**Faixa Etária:**

- De 18 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- De 36 a 45 anos
- De 46 a 56 anos
- Mais de 56 anos

**Nível de Escolaridade:**

- Ensino Médio
- Técnico
- Graduação
- Pós-graduação Latu Senso
- Mestrado
- Doutorado

**2. Tempo de atuação na sua função?**

- 2 a 10 anos
- 10 a 15 anos
- 15 a 20 anos
- 20 a 25 anos
- 25 a 30 anos



