

## **INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ABORDAGEM TCD PARA DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM EMPRESA DO SETOR ELETRÔNICO**

**MARCO ANTONIO SILVEIRA**

Centro de Tecnologia da Informação Renato, Divisão de Gestão à Empresas (DGE), Brasil  
marco.silveira@cti.gov.br

**LETÍCIA SAYURI KIKUCHI**

Centro de Tecnologia da Informação Renato, Divisão de Gestão à Empresas (DGE), Brasil  
leticia.kikuchi@cti.gov.br

**ADILÉIA SOUZA LIMA**

Centro de Tecnologia da Informação Renato, Divisão de Gestão à Empresas (DGE), Brasil  
adileia.lima@cti.gov.br

**RAFAEL DAMASCO SILVEIRA**

Centro de Tecnologia da Informação Renato, Divisão de Gestão à Empresas (DGE), Brasil  
rafael.silveira@cti.gov.br

### **RESUMO**

Considerado um recurso indispensável à obtenção da chamada vantagem competitiva sustentável, tendo em vista a atual dinamicidade das forças tecnológicas e concorrenciais, bem como os anseios socioambientais da sociedade contemporânea, a inovação requer um aprendizado constante das organizações e dos trabalhadores que as sustentam. Isso se explica, pois aquela resulta da aplicação de novos conhecimentos obtidos no processo de aprendizagem, através do qual o indivíduo adquire competência, e cuja combinação sinérgica de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (modelo CHA) é expressa como um aumento crescente da capacidade organizacional de realizar ações eficazes e eficientes. A relação entre aprendizagem e competência, traduzida pela aprendizagem organizacional, é determinada dessa forma pelo desempenho das atividades laborais inerentes à função do trabalhador, como propõe a abordagem TCD (Trabalho, Capacitação Profissional e Desenvolvimento Pessoal) aqui apresentada. Com a finalidade de implantar uma gestão empresarial inovativa, este trabalho relata as bases do plano de competências desenvolvido para os colaboradores de uma empresa brasileira do setor eletrônico. Este plano fundamenta-se no mecanismo de aprendizagem baseado na técnica TCD, através da qual é possível identificar o gap de competências tidas como essenciais para o desempenho satisfatório dos trabalhadores em suas funções, neste caso, com base nas metas desdobradas para cada departamento, em conformidade com os objetivos estratégicos definidos pela organização. Após a estratificação das competências-chave de cada função, da identificação das lacunas em termos de conhecimento e da avaliação de desempenho dos colaboradores, feita pelos gestores de cada área, é desenvolvido um plano de capacitação aos trabalhadores envolvidos. Os resultados iniciais indicam uma melhora em relação ao desempenho dos colaboradores de forma geral, em especial, a figura do gestor educador. Apesar do empenho da empresa, os resultados da aplicação do Plano só poderão ser efetivamente medidos após sua conclusão ao final de 2015, sendo apresentados em trabalhos futuros.

### **1. INTRODUÇÃO**

O mercado exige novos modelos organizacionais, nos quais empreendedorismo, agilidade, flexibilidade e inovação são fatores chave para o sucesso de uma organização neste cenário. Todas estas características estão ligadas ao capital intelectual, que se converte em um fator

estratégico na relação com os clientes, na melhoria dos produtos e serviços e, principalmente, na implantação de inovações.

O mercado exige novos modelos organizacionais, nos quais empreendedorismo, agilidade, flexibilidade e inovação são fatores chave para o sucesso de uma organização neste cenário. Todas estas características estão ligadas ao capital intelectual, que se converte em um fator estratégico na relação com os clientes, na melhoria dos produtos e serviços e, principalmente, na implantação de inovações.

A aprendizagem organizacional que alavanca o capital intelectual é aquela que se dá em organizações e para as organizações, sendo um fenômeno tanto individual como coletivo. Entendida como ganho de competência, é um agente impulsionador da inovação, pois atende as demandas mercadológicas e/ou regulatórias e promove vantagens competitivas, enquanto que do ponto de vista econômico, pode ser vista como investimento para o fomento de capital intelectual.

Do ponto de vista social, destacam-se benefícios da aprendizagem no plano individual e também para a sociedade, e em termos de desenvolvimento pessoal, a aprendizagem organizacional contribui para a ressignificação do trabalho, autonomia do sujeito, desenvolvimento de capacidades cognitivas entre outros que impulsionam o crescimento pessoal e profissional dos empregados. Estes também são os focos primordiais dos benefícios sociais: melhores condições de trabalho, respeito aos limites da natureza humana e do meio ambiente.

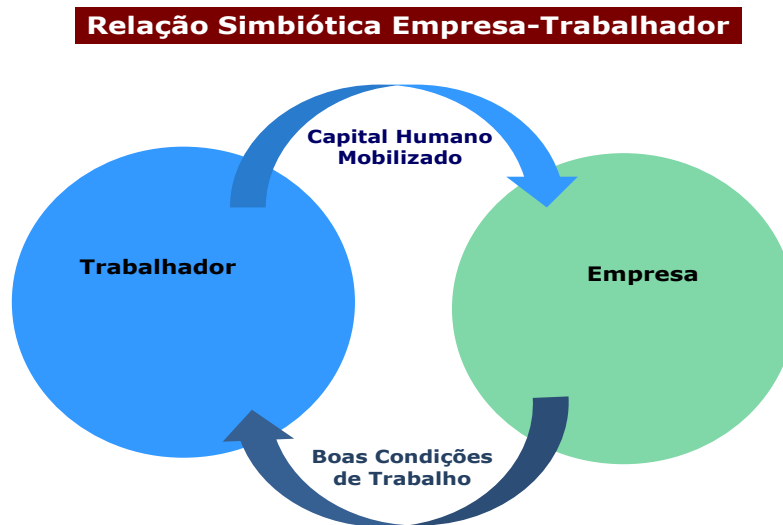
Embora a aprendizagem seja tradicionalmente um campo de interesse da educação e da psicologia, ela passou a ser também uma preocupação no campo dos estudos organizacionais, em que tem crescido ao longo dos anos como resposta às exigências do jogo competitivo e da dinâmica atual, que tornam compulsória a implantação de mudanças contínuas para que a organização consiga manter ou melhorar seu nível de desempenho frente às demais forças do mercado.<sup>1</sup> A ênfase nesse conceito é atribuída à relação inextricável da aprendizagem com os processos de mudança organizacional, de modo que a preocupação em melhorar os mecanismos associados se mostra crucial em contextos competitivos nos quais a inovação em produtos e processos é fundamento da sobrevivência de organizações.

Com a abordagem aqui proposta, pretende-se caminhar em direção a um estado em que seja possível integrar competitividade, para alavancar o bom desempenho nos mercados, com qualidade de vida, para promover a saúde física e mental dos trabalhadores. Esta relação ganha-ganha é ilustrada na Figura 1.

---

<sup>1</sup> Esse raciocínio não se limita às empresas, mas praticamente a todo tipo de organização, mesmo as governamentais e do terceiro setor, que também precisam melhorar continuamente o seu nível de desempenho para continuar atendendo de modo satisfatório os seus propósitos estratégicos.

Figura 1. Relação simbiótica empresa-trabalhador



Fonte. Elaborada pelos autores

Desenvolver o capital humano derivado de uma pessoa requer muito mais do que treinar. O desenvolvimento interage com o intelecto e proporciona à pessoa a oportunidade de utilizar sua capacidade de inovação e criação, enquanto que o treinamento está mais voltado para aperfeiçoamento dos conhecimentos que a pessoa já tem. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano, mas não criam. No entanto, pensar e criar são ativos estratégicos de que dependem as empresas na era do conhecimento.

Segundo o modelo de formação de competências, para Ramos (2001), o indivíduo passa de uma lógica de ter para uma de ser. Esse contexto passa então a exigir do trabalhador uma constante atualização, flexibilização e adaptabilidade diante das novas demandas do mundo do trabalho. Exige-se do trabalhador um tipo de conhecimento não restrito apenas ao técnico-operacional, e sim aquele que envolva atitude, habilidades de comunicação e de inovação, além de trabalho em equipe.

Com isso, o objetivo deste trabalho é descrever as bases de um Plano de Desenvolvimento de Competências, cuja fundamentação se baseia na técnica de aprendizagem TCD (Trabalho, Capacitação profissional e Desenvolvimento Social), desenvolvido para os colaboradores (nível estratégico e operacional) de uma empresa brasileira do setor eletrônico.

## 2. FUNDAMENTOS

### 2.1. CAPITAL HUMANO E INOVAÇÃO

Capital humano e inovação são dois temas amplamente discutidos tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional, visto que o investimento no capital humano tende a resultar em novas tecnologias, sistemas e serviços. Segundo Drucker (1997), o principal recurso de capital, o investimento fundamental e o centro de custos de uma economia desenvolvida é o trabalho intelectual.

As organizações, como a maioria das empresas, são sistemas complexos em interação constante com o seu ambiente externo. Uma vez que as características do ambiente de atuação dessas entidades mudam rápida e incessantemente, é fundamental que modificações internas apropriadas sejam constantemente implantadas. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 1997).

Administrar a inovação requer muito mais do que criar um departamento ou alocar a responsabilidade em uma área, é preciso desenvolver a cultura dos funcionários para que não exista o medo da punição em caso de erros. Para tanto, é importante a confiança nos principais gestores da empresa, proporcionando à alta direção exemplos de apoio e encorajamento dos profissionais. É a inovação que deve gerar para empresa retorno que a deixe em condições de liderança do mercado, assim é imprescindível o conceito de investimento contínuo em máquinas, equipamentos, tecnologia, pesquisas, pessoas, além de ter capacidade para enfrentar e superar os concorrentes.

Para que se possam viabilizar relações simbióticas empresa-trabalhador, entende-se o capital intelectual como um ativo econômico e, assim, o capital humano passa a ser reconhecido como um recurso estratégico fundamental para o sucesso das organizações nos ambientes atuais. Ademais, à medida que o conhecimento é aceito como um recurso econômico questiona-se como mensurá-lo, já que esse ativo proporcionará ao seu possuidor a geração de benefícios futuros, que alterarão o patrimônio das organizações.

De acordo com Mayo (2003), as pessoas não podem ser avaliadas segundo os princípios financeiros tradicionais, por se tratarem de ativos intangíveis. Sendo que este aspecto vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos "ativos intangíveis" tais como conhecimento, competência, marcas e sistemas. Segundo Almeida (2008), o capital intelectual é o ponto de partida para a capacidade de inovação e determina sua capacidade de inovação e aprendizagem organizacional.

Cabe salientar que na abordagem da teoria neoclássica, os recursos organizacionais restringem-se a capital, trabalho e terra. Atualmente, o resultado financeiro é visto como sendo constituído tanto de lucratividade como de valor de longo prazo do acionista. De fato, não é surpreendente que existam correlações positivas entre o indivíduo e o desempenho, consoante ao exposto, Mayo (2003) aduz que empresas como a Johnson & Johnson e a Cadbury já haviam há muito tempo notado empiricamente, que quanto melhor o tratamento dado às pessoas, maior a chance de a organização ser bem-sucedida.

Sob tal circunstancia, faz-se emergente que as empresas reconheçam o ativo intangível na sua produção de forma efetiva, visto ser a inovação, condição fundamental para o sucesso das organizações no mercado atual. E, a gestão competente do capital humano é o fator que alavanca a inovação de produtos, de processos, de serviços e de outros aspectos de interesse para uma organização empresarial.

Para Evangelista (2003) o conhecimento se encontra nas pessoas, então, a sua formação é uma necessidade para que o capital intelectual da empresa se mantenha nos melhores níveis possíveis. A aquisição de boas práticas e o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem são fatores de motivação para os colaboradores. A formação contínua permite uma evolução constante dos seus conhecimentos, desde que haja um ambiente empresarial facilitador da aprendizagem e da mudança.

Brandalize et al (2005), lembra que a organização necessita de pessoas competentes e criativas para enfrentar as dificuldades do mercado atual. Os funcionários podem constituir-se em elementos alavancadores de resultados dentro da organização, constituem vantagem competitiva que fazem a diferença e a personalizam. Para que isso aconteça, é necessário às pessoas serem desenvolvidas, lideradas, motivadas, comunicadas, avaliadas, remuneradas, recebam feedback e possam externar suas opiniões, de modo a mudarem sua direção e conduta em favor do desenvolvimento pessoal e organizacional.

## 2.2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Aprendizagem Organizacional trata-se de, uma maneira geral, da prática organizacional que tem ações para o funcionário, com o funcionário e do funcionário. “A aprendizagem humana é definida como sendo a mudança relativamente estável do comportamento de um indivíduo como resultado da experiência”. (SILVEIRA, 2011, p.164). De acordo com Antonello (2005) aprendizagem é um conceito variável que abrange as mudanças continuadas integrando vários níveis. O resultado final da aprendizagem dependerá, principalmente, da forma com que a organização enxerga a inovação e tem capacidade de modificar padrões comportamentais.

Seguindo o conceito das “organizações que aprendem” (SENGE, 1990), empresas que seguem tal representação são caracterizadas pelo estímulo ao aprendizado e transformação contínua das pessoas, o que soma à organização conhecimentos que postos em prática são fontes de sucesso organizacional. Através de renovação das competências, procurando sempre a inovação tanto pessoal quando profissional, busca-se uma atividade que agregue sentido ao que o trabalhador sabe e está apto a fazer, a aprendizagem organizacional relacionada a essas competências levam a uma maior fonte de experiências e sabedoria para aquele que o realiza.

As atividades empresariais voltadas à capacitação profissional e ao desenvolvimento pessoal agregam valor à atividade executada pelo colaborador, pois incentiva a capacidade profissional, valoriza as competências do trabalhador e traz sentido ao trabalho realizado. Além disso, melhora o bem-estar e o ambiente de trabalho. Em uma sociedade onde o trabalho se torna cada vez mais automatizado, e as atividades consideradas “braçais” se tornam repetitivas e cansativas para o trabalhador, o conhecimento se torna um diferencial que influencia diretamente na organização.

Não é possível falar de aprendizagem organizacional sem antes ter conhecimentos prévios acerca de aprendizagem. Aprender faz parte do nosso cotidiano desde que nascemos, com isso, estamos exercendo a aprendizagem desde o momento que somos influenciados a realizar algo, de determinada maneira, geralmente por alguém na nossa convivência.

É necessário levar em conta a ação da organização para o colaborador, é preciso oferecer condições razoáveis tanto físicas, como um bom ambiente composto de luz adequada, limpo, bem estruturado; quanto sociais, como um bom relacionamento entre funcionários, a geração de um bom clima e cultura organizacionais, um ambiente aberto a discussões entre cargos diferentes além de uma boa comunicação horizontal entre hierarquias, para assim, ocorrer a realização do trabalho com valor agregado na relação empregador-empregado. O empregador capacita o funcionário e o funcionário corresponde às expectativas do empregador, gerando conhecimentos tanto de valor organizacional quanto econômico.

Hamel e Prahalad (1994), especialistas em estratégia organizacional, discutem os debates travados entre “cognitivistas” e “behavioristas” visando estabelecer processos de aprendizagem que permitam à organização adquirir competências que sejam promotoras de níveis de eficácia e eficiência organizacionais que mantenham ou incrementem sua competitividade.

Dado que os processos organizacionais são executados coletivamente, uma importante questão se coloca para o gerenciamento da aprendizagem organizacional: qual a relação desta com a aprendizagem individual? Na medida em que a aprendizagem proporciona o aumento do conhecimento organizacional, ela o faz por meio do desenvolvimento de mudanças cognitivas individuais, sendo que a integração dessas mudanças a outros níveis da estrutura organizacional configura-se como o grande desafio da aprendizagem organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que o conhecimento é criado apenas por indivíduos, sendo que a sua teoria do conhecimento organizacional descreve um processo cujo objetivo é

ampliar “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos a fim de cristalizá-lo na rede de conhecimentos da organização. Esse processo se dá através do que os autores denominam de *espiral do conhecimento*.

O processo inerente à espiral do conhecimento é tal que os conhecimentos (tácitos e explícitos) são mobilizados e ampliados organizacionalmente através de quatro formas de conversão sucessiva, a saber: *socialização* (transformação do conhecimento tácito em tácito), *externalização* (tácito em explícito), *combinação* (explícito em explícito), *internalização* (explícito em tácito). Portanto, o conhecimento que se inicia no nível individual, se amplia, cristalizando-se em níveis superiores, cruzando fronteiras entre setores, departamentos, divisões e organizações, e retornando ao indivíduo em estágios superiores de desenvolvimento. Dessa forma, o conhecimento organizacional é desenvolvido a partir da conversão e intercâmbio de conhecimentos tácitos e conhecimentos explícitos, nas quatro formas identificadas (socialização, externalização, combinação e internalização).

Steil (2002), por sua vez, apresenta o “modelo dos quatro Is”, que descreve como o conhecimento individual é distribuído através de uma organização, delineando e possibilitando a aprendizagem organizacional. Nesse modelo, a aprendizagem organizacional é constituída de quatro processos inter-relacionados: intuição, interpretação, integração e institucionalização. Cada um desses processos pode ocorrer tanto no nível individual como nos níveis grupal e organizacional.

Além dos três níveis acima mencionados (indivíduo, grupo e organização) foi identificado um quarto nível, denominado *aprendizagem supra-organizacional*, referente aos ganhos de conhecimento oriundos das relações externas da organização. Essa componente do capital intelectual recebe o nome de capital de relacionamento (SVEIBY, 1998) e sua exploração dá-se de modo mais efetivo em sistemas colaborativos, como em cadeias de suprimento, redes e outras formas de arranjos interorganizacionais.

A aprendizagem organizacional, portanto, tem um caráter que é, paradoxalmente, ao mesmo tempo individual e coletivo, de modo que, muito embora a aprendizagem individual não seja sinônimo de aprendizagem organizacional, esta não ocorre sem aquela.

É possível pensar a aprendizagem organizacional como o crescimento ao longo da estrutura de insights e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais, os quais são realizados por indivíduos, mas com impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização.

Vários autores têm essa compreensão da aprendizagem organizacional como a aprendizagem individual que ocorre na organização, pois é o indivíduo que possui a capacidade de agir nesse contexto. Esse enfoque pressupõe que as pessoas são a entidade primária do aprendizado nas organizações, e que elas criam as formas organizacionais que possibilitam a geração do conhecimento e a mudança organizacional.

Dado que a aprendizagem das organizações é maior que a soma da aprendizagem individual de seus membros, vários estudos buscam entender como isso ocorre, partindo inclusive da dimensão cultural. A associação entre cultura e aprendizagem organizacional se estabelece na busca de se entender as relações entre aprendizagem individual e organizacional.

Fica claro, portanto, que não são simplesmente os conhecimentos individuais que estão em jogo na aprendizagem organizacional, mas, sim, aqueles conhecimentos que são compartilhados e que assim mobilizam a ação coletiva. De forma complementar, são destaque os indivíduos, ao atuarem como agentes da organização, que irão produzir ações aptas à aprendizagem, sendo também as pessoas que individualmente podem inibir, retardar, diminuir ou produzir barreiras à aprendizagem.

Portanto, o fato de indivíduos aprenderem não significa por si que houve um ganho coletivo. A aprendizagem organizacional ocorre quando a aprendizagem contribui para alcançar propósitos organizacionais e é de alguma forma compartilhada entre os membros da organização ou quando os resultados da aprendizagem são incorporados em estruturas, sistemas e cultura organizacionais.

### 3. METODOLOGIA: A ABORDAGEM TCD

O principal desafio para uma gestão competente da aprendizagem organizacional é criar estruturas e práticas que possam auxiliar na conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional e vice-versa. Colocado de outra maneira, para que a relação custo-benefício da aprendizagem seja favorável à organização, três questões básicas se impõem: a) Saber quais aprendizagens, dentre uma gama imensa de possibilidades, são realmente fundamentais, tendo como critérios a competitividade e sobrevivência da organização; b) Analisar como conduzir o processo de aprendizagem, considerando-se as realidades sociais e culturais específicas da organização; e c) Garantir o retorno adequado, buscando a otimização dos recursos (humanos e financeiros).

Segundo Silveira (2011) unindo as vantagens da integração trabalho-aprendizagem com o enfoque de competências baseado no modelo CHA (Conhecimento, Habilidade, Atitude), propõe-se uma abordagem denominada TCD, em que se busca a integração entre *Trabalho, Capacitação profissional e Desenvolvimento pessoal*. Essa abordagem ressalta, em especial, dois aspectos principais: a) Integração do desenvolvimento de competências com as atividades laborais; e b) Distinção entre capacitação profissional e desenvolvimento pessoal.

Tendo como base um extenso levantamento bibliográfico, Steil afirma que vários estudos empíricos têm demonstrando uma correlação positiva entre treinamento e melhoria no desempenho organizacional (aumento de produtividade, diminuição de turn-over entre outros). No entanto, são levantadas críticas em relação às formas convencionais de treinamento.

Byrne (1999) sugere que as perspectivas tradicionais do treinamento não atingem seus objetivos em função de problemas em uma das categorias a seguir: a) o treinamento geralmente não possui um foco definido; b) o treinamento geralmente não possui apoio da gerência; c) o treinamento não é sempre planejado e conduzido de forma sistematizada, de acordo com os indicadores de efetividade de um delineamento de treinamento; e d) o treinamento geralmente não está relacionado com outras iniciativas organizacionais. (STEIL, 2002, p.50).

Portanto, restringir as questões ligadas à aprendizagem a um departamento funcional centralizado, que determina uma lista de atividades como cursos e workshops oferecidos ao corpo diretivo para aprovação e encaminhamento, estão sendo crescentemente questionado. Essas atividades geralmente requerem um considerável investimento financeiro por parte da organização e o retorno ocorre em taxas pequenas, pois, muitas vezes, o funcionário não identifica a conexão direta do treinamento com o seu trabalho (BRINKERHOFF E GILL, 1994; TORRACO, 1999).

Para superar os problemas acima mencionados, um caminho que parece ser muito próspero em termos de possibilidades é o da busca de integração do processo de aprendizagem organizacional com o desenvolvimento das atividades laborais inerentes à função do empregado (“empregado-aprendiz”).

Existem estudos que visam dar suporte à teoria e prática da aprendizagem gerencial que ocorre no ambiente de trabalho, buscando responder às inadequações das abordagens tradicionais de desenvolvimento e treinamento profissional, baseadas em correntes teóricas

que enfatizavam que a aprendizagem profissional ocorria principalmente dentro do próprio ambiente de trabalho (LAVE E WENGER, 1991). Essas correntes teóricas se fundamentam no paradigma interpretativo da aprendizagem, também conhecido como revolução cognitiva (MEZIROW, 1996).

Burgoyne e Reynolds (1997) também consideram essa uma área importante tanto para a prática profissional quanto para a investigação teórica, possibilitando diminuir as lacunas existentes entre esses dois domínios. Para estes autores, a prática da aprendizagem gerencial engloba atividades como treinamento, educação gerencial, desenvolvimento gerencial e toda gama de aprendizagem natural, acidental e não deliberada que ocorre na trajetória do trabalho.

Pode-se enquadrar nessas categorias acima analisadas a aprendizagem informal, que ocorre quando a aquisição de conhecimentos relacionados à tarefa é decorrente ou configura-se como efeito secundário da realização de outras atividades. Entretanto, o treinamento informal não é, necessariamente, não planejado ou sem foco (COLARELLI e MONTEI, 1996).

A alternância entre atividades laborais e reflexões sobre essas atividades e seus resultados, estabelecendo uma relação circular ação-feedback, aumenta muito a efetividade da aprendizagem, que é aqui entendida como ganho de competência:

A construção de uma competência depende do equilíbrio da dosagem entre o trabalho isolado de seus diversos elementos e a integração desses elementos em situação de operacionalização. A dificuldade didática está na gestão, de maneira dialética, dessas duas abordagens. É uma utopia, porém, acreditar que o aprendizado sequencial de conhecimentos provoca espontaneamente sua integração operacional em uma competência. (ÉTIENNE E LEROUGE, 1997 apud PERRENOUD, 1999, p.10).

A abordagem TCD busca a superação da dificuldade destacada por Étienne e Lerouge para a gestão entre “os elementos isolados” que compõem uma competência e “a integração desses elementos no trabalho” através do desdobramento da competência em seus vários níveis, iniciando-se por:

- *competência instrumental*, formada pelas componentes “conhecimento” e “habilidade”, que estão diretamente ligadas à realização das atividades laborais nos contextos dos processos a serem executados na organização; os conhecimentos estão relacionados com o “saber o que fazer e o porque fazer” (know-what e know-why), e as habilidades estão relacionadas com o “saber fazer” (know-how)
- *competência atitudinal*, relacionada à componente “atitude” que, mesmo não estando diretamente associada à atividade laboral, influencia direta e indiretamente os seus resultados; de acordo com esse conceito, as atitudes estão relacionadas com o comportamento do empregado dentro do trabalho e com questões de natureza psicossociais relativas ao trabalho.

As lacunas de competências instrumentais podem ser superadas através de vários mecanismos de capacitação profissional. Se a predominância for de lacunas de conhecimento, os mecanismos envolvendo a aquisição de novos conteúdos são os mais indicados, tais como, leituras, aulas expositivas, grupos de discussão técnicas, análises técnicas, entre outras. Se houver lacunas na componente habilidade, seja essa uma habilidade motora ou intelectual, os mecanismos de aprendizagem devem focar a realização de tarefas práticas via ação assistida, simulação, ou mesmo exercícios práticos.

Quando as lacunas estiverem associadas à competência *atitudinal*, os mecanismos para superação devem proporcionar condições para sensibilização da pessoa, indo além de práticas que envolvam aspectos puramente racionais. Isso porque as atitudes estão, via de regra,



relacionadas com valores, aspectos de personalidade e/ou percepções pessoais profundas. São exemplos desses mecanismos vivência em grupo, *coaching*, *mentoring*, entre outros.

A abordagem TCD ressalta, em especial, dois aspectos principais: a) integração do desenvolvimento de competências com as atividades laborais; b) distinção entre capacitação profissional e desenvolvimento pessoal. A seguir será apresentado o significado de cada uma das palavras da metodologia TCD:

**Trabalho:** O sentido do trabalho está em situar a vida do trabalhador em objetivos, organizar seu tempo e se manter ocupado da melhor maneira, ter algo o que fazer e algo a que beneficiar, além de dar um real sentido às suas férias, frutos do seu trabalho por um determinado período. O real sentido e significado do trabalho tende a beneficiar colaboradores, administradores, organizações, ambos aliados na busca de um trabalho reflexivo, que representem uma forma de crescer e ganhar com todos os benefícios que as experiências e investimentos podem acrescentar.

A organização do trabalho deve oferecer aos trabalhadores a possibilidade de realizar algo que tenha sentido, de praticar e de desenvolver suas competências, de exercer seus julgamentos e seu livre-arbítrio, de conhecer a evolução de seus desempenhos e de se ajustar. (MORIN, 2001:9)

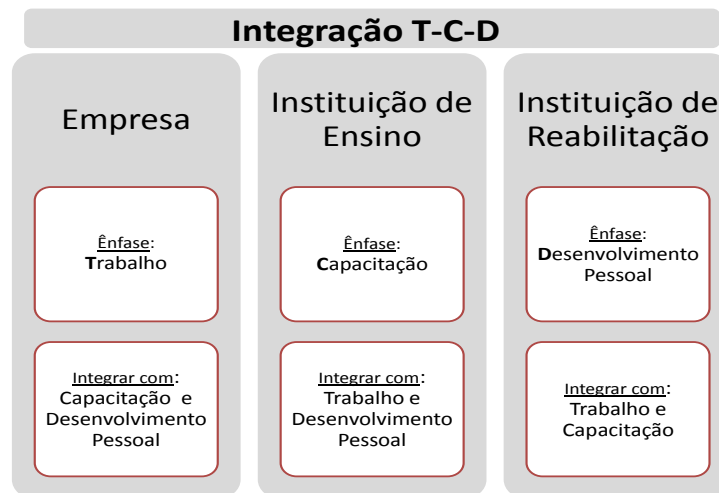
**Capacitação Profissional:** A Capacitação profissional significa a preparação dos trabalhadores de maneira estruturada, a fim de que todos estejam alinhados em atingir as metas determinadas, as quais devem nortear o trabalho em todos os níveis hierárquicos. A capacitação efetiva é aquela com foco na reflexão de forma que o colaborador domine os instrumentos e modos de funcionamento do processo pelo qual é responsável, e ainda seja capaz de refletir e implantar inovações sobre o mesmo.

**Desenvolvimento Pessoal:** O trabalho organizado de maneira eficiente, que conduza a resultados úteis, que é aceitável, que garante a segurança e a autonomia é considerado um trabalho com significado e de grande valor, pois estimula as necessidades para o crescimento da pessoa e seu senso de responsabilidade:

A melhora da produtividade significa motivação, dignidade, participação no desenho e no desempenho do trabalho na organização. Significa desenvolver indivíduos cujas vidas podem ser produtivas em todos os sentidos. (FLEURY, 2000, p.302).

O TCD pode ser articulado tanto no espaço de trabalho, como em outros espaços organizacionais. Isso porque esses três fatores são essenciais para o ser humano, independente de onde estejam inseridos. Assim, a integração TCD, como proposto por Silveira pode ocorrer em qualquer tipo de organização, mudando apenas o elemento a ser enfatizado. A figura 2 ilustra a versatilidade da abordagem TCD, exemplificando sua aplicabilidade em três diferentes tipos de organização: empresas (onde a ênfase é o trabalho), instituições de ensino (ênfase na capacitação) e instituições para reabilitação de pessoas (clínicas de recuperação, instituições socioeducativas, entre outras) cuja ênfase é o desenvolvimento pessoal.

Figura 2. Abordagem TCD no contexto dos diferentes tipos de organização



Fonte. Elaboração própria

Na empresa, cujo propósito principal é gerar produtos com valor agregado, a ênfase é o desenvolvimento de trabalho com qualidade, o qual se dá através de empregados que possuam competências instrumentais e atitudinais. Nas instituições de ensino, a ênfase é o desenvolvimento das competências dos educandos, sendo as atividades práticas um dos recursos mais poderosos para isso. As instituições que visam à transformação de atitudes, como as clínicas de reabilitação, encontram na realização de tarefas (como na laborterapia) e na capacitação profissional (como em instituições penais), importantes recursos para proporcionar condições para que as pessoas possam se reintegrar de modo adequado ao convívio social.

A abordagem TCD nas organizações empresariais está relacionada à percepção, reflexão, avaliação, compartilhamento das experiências e capacitação profissional, além de contribuir para o desenvolvimento pessoal dos empregados.

[...] um novo conceito de trabalhador exige características intelectuais por meio da capacidade de resolver problemas, da criatividade, do senso crítico e da participação efetiva e responsável. (SCHLÜNZEN, 2000: 61)

A integração dos três elementos da abordagem TCD possibilita a realização profissional, tornando o trabalho digno e prazeroso, e o trabalhador um ser capaz de fazer o seu melhor e se desenvolver cada vez mais, alinhando objetivos e competências individuais e organizacionais. Assim, oferecem-se condições para que as empresas desenvolvam o “como” fazer, porém, com propósitos definidos, ou seja, “porque” fazer.

São as capacidades humanas como a inteligência, a criatividade, a intuição e a inovação, aplicadas à tecnologia e à técnica, os instrumentos-chave para o sucesso das organizações atuais, o que justifica a valorização da capacitação profissional e desenvolvimento social na abordagem proposta. Isso também contribui para melhor atender as demandas dos mercados atuais, que se tornam cada vez mais dinâmicos e instáveis.

### 3.1. PROCESSOS ALAVANCADOS POR CONHECIMENTO (PAC)

Falar em aprendizagem organizacional significava avaliar resultados de desempenho, na medida em que o conceito é apropriado pela teoria das organizações, o foco passa a ser nos processos, buscando-se entender como as organizações agem para conquistar os resultados que indicam a realização de aprendizagens.

Em linha com essa ênfase, a aplicação da abordagem TCD nas organizações tem sua vertente operacional apresentada no que Silveira denomina de processos alavancados por conhecimento, que são os processos organizados de maneira tal a criar mecanismos para geração, compartilhamento e aplicação de conhecimentos, integrados às atividades laborais.

Para tanto, podem ser utilizadas práticas em equipe, reuniões, discussões temáticas, treinamentos, entre outros, como meios facilitadores da geração e disseminação do conhecimento dentro das empresas, especialmente aquelas ligadas a processos intensivos de tecnologia.

Entre as várias vantagens no desenho de processos que buscam potencializar a aprendizagem, destaque-se o fato que empregados envolvidos com mecanismos para alavancagem de conhecimento se tornam mais qualificados, eficientes e autônomos, contribuindo para promover e aumentar o fluxo de inovações e corrigir problemas crônicos, levando ao aperfeiçoamento dos processos em suas múltiplas dimensões (tempo, custo, produtividade, ergonomia e qualidade). A aplicação da metodologia TCD pode ter ganhos e efeitos positivos na organização como Valorização dos indivíduos; Estímulo à interação horizontal e vertical; Promoção de atividades voltadas à ativação e disseminação do conhecimento; Incorporação da rotina de atividades ao sistema de gestão; Aumento e qualidade na produtividade; Melhoria nos processos; Inovações; Flexibilidade e Pro atividade (menor tempo de reação ao mercado); Desempenho superior de cada colaborador; Solução de problemas; Redução de custos e Geração de vantagem competitiva;

Portanto, pode-se afirmar que o TCD realmente é colocado em prática com a necessidade da implantação do PAC dentro da organização, são realizados diagnósticos, além de avaliações dos pontos decisivos e importantes para a empresa, para assim, oferecer a segmentação necessária para a realização das atividades do PAC. A participação de todos engajados no processo é fundamental para um resultado positivo, incluindo desde “chão de fábrica” até o mais alto escalão da organização. Assim, através de profissionais bem capacitados, orientados e motivados da maneira correta é possível chegar a resultados positivos tanto financeiramente quanto conceituais perante concorrentes. Além de diminuir níveis de absenteísmo, problemas de doenças crônicas dos funcionários anteriormente “viciados” em uma rotina que não agregava valor sequer ao ser profissional e humano.

### 3.2. GESTOR EDUCADOR

A integração aprendizagem-trabalho trazida pela abordagem TCD requer um novo perfil dos gestores que, sem comprometer as suas atribuições mais comuns ligadas ao gerenciamento das rotinas, incorporem a responsabilidade pelo fomento e compartilhamento de novos conhecimentos no âmbito dos processos sob sua responsabilidade. Chamado tal ator de gestor-educador, isto é, um gestor responsável pela coordenação do capital intelectual e dos processos inerentes à aplicação da abordagem TCD dentro do seu departamento. <sup>2</sup>

O conceito de gestor-educador aqui proposto é mais do que uma função: trata-se de um perfil. Entende-se que este deve ter a capacidade de identificar as competências que precisam ser desenvolvidas e sua relação com a função de cada empregado, tendo em vista uma aprendizagem não-homogeneizada e dotada de sentido, de acordo com o perfil e os valores de cada um. Este gestor deverá atuar como um educador no sentido de orientar estudos, organizar reuniões, ouvir as sugestões, avaliar, enfim, trabalhar junto aos empregados nos processos, que agora estarão cada vez mais enriquecidos de novos conhecimentos (é a idéia básica de um *processo alavancado por conhecimento*).

<sup>2</sup> A expressão *gestor educador* já foi anteriormente utilizada por outros pesquisadores; os autores estão trazendo esta expressão para o contexto das abordagens aqui expostas.

Além disso, o gestor-educador tem a função de intermediar um diálogo entre os empregados e a direção, reportando avanços, dificuldades e sugestões de melhorias no trabalho da equipe. O enfoque integrador inerente à abordagem TCD, tendo como objetivo a articulação do trabalho ao desenvolvimento dos empregados e o crescimento da organização como um todo, requer que os níveis hierárquicos estejam interligados, de modo que as categorias de trabalho não sejam um impedimento à disseminação do conhecimento e para que a comunicação não fique restrita aos pares.

Como afirma Rossetti et al. (2008), a gestão do conhecimento é a “capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento”. Portanto, cabe ao gestor-educador promover e coordenar a participação de sua equipe nas práticas de aprendizagem, estimulando a geração e disseminação do conhecimento, buscando a capacitação profissional necessária, o desenvolvimento pessoal almejado e a inovação nos processos.

O gestor-educador é peça fundamental para a aplicação do PAC dentro da organização. Para isso, baseado em estudos no trabalho de Perrenoud (2000) sobre a construção de competências, é possível identificar as competências necessárias para o Gestor educador no desenvolvimento sustentável das organizações, entre as quais se destacam as seguintes: Capacidade de mobilizar pessoas; Conhecimento interdisciplinar; Consciência ambiental, social e econômica; Cooperação; Ética, honestidade e responsabilidade; Flexibilidade; Habilidade de diálogo e comunicação; Visão de longo prazo; Visão sistêmica; entre outras.

## 4. ESTUDO DE CASO: EMPRESA DO SETOR ELETRÔNICO

### 4.1. DESCRIÇÃO DA EMPRESA PILOTO

Fundada em 1976, com capital nacional, a empresa estudada é de porte médio e mantém sua unidade administrativa central em São Paulo, além de filiais em Campinas, Rio de Janeiro, Porto Alegre e sua unidade fabril em Santa Rita do Sapucaí, no estado de Minas Gerais. A empresa também se faz presente em todo o território nacional através de representações e distribuidores nas principais capitais do País, além de exportar para diversos países da América Latina, Europa, e Ásia.

Os produtos desenvolvidos no portfólio da empresa podem ser classificados nas seguintes categorias:

- *Automação de Manufatura (Factory Automation)*: sensores de proximidade (indutivos, capacitivos, fotoelétricos, ultrassônicos, magnéticos); sensores de pressão; e acessórios para sua complementação: conectores, fontes de alimentação, conversores de sinal.
- *Automação de Processos (Process Automation)*: instrumentos para atmosferas potencialmente explosivas; sinalização de válvulas; redes industriais.
- *Service*: focada na assistência técnica, o que inclui a substituição dos componentes mais antigos.

Para participação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação a participaram inicialmente as seguintes áreas:

*Vendas Factory Automation (FA), Regional A* – Atua na automação de diferentes operações de uma fábrica: sensores de proximidade indutivos, capacitivos, fotoelétricos e ultrassônicos.

*Vendas Factory Automation (FA), Regional B* – Atua na automação de diferentes operações de uma fábrica: sensores de proximidade indutivos, capacitivos, fotoelétricos e ultrassônicos.

*Vendas Process Automation (PA)* – O P&D, com know-how próprio, desenvolve produtos para automação de processos para atender diversificados mercados e tipos de processos, produtos com proteção para instalação em atmosferas potencialmente explosivas em indústrias químicas, petroquímicas e farmacêuticas.

*Marketing* – O marketing dá todo suporte à equipe de vendas e também apoia o desenvolvimento de novos produtos e relações com o mercado.

*Engenharia de Aplicações* – Esta área dá suporte técnico à equipe de vendas, ao cliente e também apoia o desenvolvimento de novos produtos.

*Administração de Vendas* – Área responsável pela administração burocrática de todo o processo pós-vendas.

*Comunicação* – Área responsável pela comunicação e responsabilidade social na organização.

*Gestão de Pessoas* – Atua na administração de pessoal, treinamento e benefícios dos colaboradores da empresa.

De base familiar, a Empresa Caso atribui como missão a alta qualidade de seus produtos e serviços, relacionamento próximo com cliente e valorização do corpo de funcionários. É considerada uma das melhores empresas de sensores do país.

## **4.2. MECANISMOS UTILIZADOS**

### **4.2.1. Gestor educador na prática**

Foi descrito na empresa alvo um plano para o desenvolvimento de competências dos colaboradores baseado no modelo CHA, ou seja, para cada competência a ser desenvolvida foram definidos mecanismos de aprendizagem distribuídos em cada tema do modelo: conhecimentos, habilidades e atitudes, além das horas necessárias para desenvolver cada uma. A primeira competência a ser desenvolvida na empresa foi o gestor educador e seu desdobramento será apresentado a seguir:

#### *Conhecimentos a serem desenvolvidos*

C1 - Competências e seu desenvolvimento: a) Conceitos de competências; b) Mapeamento de competências; c) Desenvolvimento de competências.

C2 - Gestão do conhecimento: a) Conhecimento, informação e dados.

C3 - Mecanismos de aprendizagem: a) Aprendizagem como ganho de competência; b) Integração de conceitos (reforço); c) Integração de conceitos (reforço).

#### *Habilidades a serem desenvolvidas*

H1 - Estabelecer e gerenciar metas de aprendizagem: a) Definição de metas de aprendizagem; b) Controle de metas de aprendizagem.

H2 - Integrar aprendizagem às rotinas de trabalho: a) Reflexões sobre oportunidades TCD.

H3 - Mobilizar o trabalho em equipe: a) Reflexões sobre cooperação na equipe; b) Desafios para integração da equipe.

#### *Atitudes a serem desenvolvidas*

A1 - Ter disposição para o diálogo: a) A importância de saber ouvir; b) Desafios para o diálogo na equipe; c) Dificuldades pessoais.

A2 - Apoiar a superação das dificuldades de aprendizagem: a) Obstáculos à aprendizagem; b) Desafios na promoção da aprendizagem; c) Dificuldades pessoais.

A3 - Ser confiável: a) Construção de confiança na relação; b) Dificuldades pessoais.

Para cada um das competências citadas acima, além de definir a carga horária necessária para o desenvolvimento, também foi estabelecido o tipo de mecanismo que seria usado para a aplicação como, por exemplo, palestras, grupos de discussão, reuniões, workshops, aconselhamento pessoal, entre outros. Além disso, também foi definido o responsável pelo desenvolvimento que poderia ser pessoas internas da empresa ou a equipe de desenvolvimento do Plano de Capacitação de Desenvolvimento.

Após o detalhamento do plano passaram a acontecer os encontros para desenvolvimentos dos Gestores. Foram realizados até o momento três encontros com duração média de 4 horas cada um deles. Participaram destes todos os gestores das oito áreas participantes do projeto.

Além das atividades de desenvolvimento presencial (realizados nos encontros) em todos os encontros cada membro participante ficava incumbido de realizar atividades de reflexão extraclasse. Essas atividades deveriam ser entregues no encontro seguinte e discutidos em grupo.

Até junho de 2015 foram realizados dois encontros de capacitação. O plano dará continuidade até o final do segundo semestre de 2015 e somente após a conclusão será possível fazer uma avaliação final dos resultados alcançados, a partir deste momento também será possível elaborar um relatório de “lições aprendidas”.

## 5. COLETA E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS

A escolha da Empresa Piloto se deu devido principalmente a três características que a tornam especialmente apta para o estudo aqui apresentado: a) a empresa desenvolve, produz e comercializa seus produtos, o que implica uma gama bastante variada de processos interdependentes entre si; b) sendo uma empresa de porte médio, o seu nível de complexidade é adequado ao estudo, o que não ocorreria com uma empresa de grande porte, que demandaria um número maior de dados a serem coletados e organizados; c) sua localização geográfica facilitou o acesso da equipe de pesquisadores.

Os dados iniciais necessários foram coletados nos meses de junho-julho/2014, através de entrevistas feitas com dois diretores e sete gestores, conduzidas com base em um questionário composto por questões abertas e fechadas. Esses dados foram organizados de modo a oferecer à equipe uma visão inicial da percepção desses diretores e gestores sobre os problemas, as prioridades e as necessidades da empresa como um todo.

De posse dos dados iniciais coletados, ao longo do segundo semestre de 2014 foram feitas entrevistas com gestores e colaboradores de cada uma das áreas-alvo, bem como diagnósticos presenciais, para aprofundar as análises setoriais. Com esses dados em mãos, e contando com o apoio da área de recursos humanos da empresa, foram estabelecidas as diretrizes gerais e as metas iniciais para cada área de interesse.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As premissas básicas para a elaboração do plano de desenvolvimento de competências foram as seguintes: Ter como referência principal na definição dos gaps de competência, os focos estratégicos da Empresa Caso (definidos em 2014); Acompanhar e revisar o plano de desenvolvimento a cada 3 meses (princípio PDCA); Priorizar métodos de desenvolvimento de baixo custo; Aprendizagem integrada ao trabalho: métodos TCD (Trabalho – Capacitação profissional – Desenvolvimento pessoal); Agregar elementos e métodos de “Gestão do Conhecimento”; Integrar aprendizagem às metas de inovação; Objetivos comuns à todas as

áreas; Formação de “Gestores Educadores”; Metas desdobradas a partir dos focos estratégicos prioritários; Diminuir o presenteísmo (comprometimento, integração ao grupo etc).

Com base nas premissas, foram feitos estudos, elaborado um planejamento e estabelecidas as seguintes etapas:

- Definição preliminar das metas de capacitação e desenvolvimento para cada uma das oito áreas-alvo, baseadas nas necessidades gerais definidas pela empresa para 2015 e através de entrevistas com colaboradores e gestores;
- Avaliação inicial dos gaps de competência nas áreas alvo. Cada gestor avaliou o seu gap de competência e de seus colaboradores em relação a cada uma das competências que deveriam ser desenvolvidas;
- Análise comparativa com a versão atual do Plano de Treinamento 2015 (plano desenvolvido anualmente pelo departamento de Gestão de Pessoas). Essa análise foi fundamental para alinhar os interesses de capacitação já definidos pela empresa e os novos estabelecidos pelo novo plano. Nesta análise foi possível identificar que a empresa já havia identificado a necessidade de desenvolver seus líderes;
- Elaboração da proposta de um plano inicial, contemplando: treinamento externo; capacitação interna; mecanismos TCD;
- Acompanhamento e ajustes (PDCA). Ao longo de 2015 foram feitos acompanhamentos e alguns ajustes de acordo com a disponibilidade e necessidade.

Esse planejamento inicial concluído em jan/2015 teve uma estrutura lógica como ilustrado na figura 3 abaixo. As competências prioritárias foram definidas através de dinâmicas envolvendo os gestores das oito áreas da Empresa Piloto que participam dessa terceira etapa do projeto, definidas no item 4.1 deste artigo, sendo as competências as seguintes: a) *Gestão educadora*: os gestores da empresa já têm consciência que essa é a competência que irá fundamentar o desenvolvimento de todas as outras; b) *Desenvolvimento de vendas ativas*: visando também aumentar a integração entre as áreas de mercado; c) *Gestão tático-operacional*: para capacitação dos gestores em técnicas gerenciais mais simples; d) *Gestão da inovação organizacional*: visando criar culturas e práticas de inovação em todas as áreas; e e) *Desenvolvimento integrado de produtos*: aumentando a participação das áreas de mercado no esforço de pesquisa, desenvolvimento e inovação de produtos.

Figura 3. Estrutura proposta para o desenvolvimento de competências



Fonte. Elaborada pelos autores

As ações tiveram início como previsto, através de palestras e reflexões coletivas. Mas, em março/2015 a Empresa Piloto foi atingida por dois eventos muito problemáticos. Uma forte retração nas vendas devido à crise econômica do País, e uma pane no seu sistema informatizado, prejudicando fortemente as comunicações internas e com os clientes. Em virtude da prioridade às ações emergenciais para contornar os efeitos desses problemas, optou-se por concentrar no desenvolvimento da gestão educadora, competência que se bem desenvolvida poderia alavancar o conhecimento e desempenho da empresa no momento de crise. As competências *Desenvolvimento de vendas ativas*, *Gestão tático-operacional*, *Gestão da inovação organizacional* e *Desenvolvimento de produtos* ficaram para um segundo momento.

Na figura 4 são apresentados alguns dos métodos TCD e ações propostas, possíveis de serem aplicadas na Empresa Piloto, além de comentários relacionados a cada um deles. Essa figura deixa claro que a maior parte dos métodos utilizados, com exceção de capacitação interna, exige apenas recursos internos e dedicação de tempo das pessoas envolvidas, não envolvendo grande investimento para aplicação de atividades externas, de modo a gerar o menor impacto e custo possível para a empresa e seus colaboradores, mas todos com alto grau de efetividade e podem trazer ganhos significativos em termos de produtividade, qualidade e financeiro.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ser humano, entendido como gerador e destinatário do capital intelectual, tem papel de destaque na geração de vantagem competitiva, especialmente em empresas intensivas em tecnologia. Isso requer algumas mudanças no que se refere ao modo como as pessoas são compreendidas e administradas, incluindo-se uma organização do trabalho com reflexão, de modo a promover maior interação entre os funcionários, destacando a troca de experiências e ganho de competências.



Figura 4. Métodos TCD aplicáveis na empresa piloto e ações propostas

Métodos TCD Aplicáveis a Empresa Piloto e Ações Propostas
<b>Método TCD</b>
<b>Definição de Tutores: técnicos, comerciais e de mercado:</b> Pessoa que centraliza informações e serve como orientador dos demais profissionais.
<b>Capacitações internas:</b> Feitas normalmente pelos tutores.
<b>Vendas de campo supervisionadas:</b> Utilizar em casos específicos: integração de novos funcionários, lançamentos de produto etc.
<b>Vendas internas supervisionadas:</b> Utilizar em casos específicos (integração de novos funcionários, lançamentos de produto etc).
<b>Workshop interno (Ex: “Como potencializar vendas ativas”):</b> Encontro para debates e trocas de experiência, coordenado por um facilitador.
<b>Workshop de Integração:</b> Encontro para integração de áreas, como por exemplo, das áreas de mercado/comercial com a fábrica.
<b>Grupos de discussão por área:</b> Semelhante ao workshop, porém mais simples, podendo ser feito com maior frequência e menor número de pessoas.
<b>Cases (internos e externos):</b> Avaliação de casos reais vividos pela Empresa Piloto ou outras empresas.
<b>Benchmarking:</b> Capacitação baseada em estudos aprofundados de processos específicos.
<b>Capacitações externas:</b> Feitas normalmente pelos tutores, em tópicos prioritários, cuja competência interna não seja suficiente.
<b>Exercícios de aplicação:</b> Exercício prático, feito em grupo e/ou supervisionado, para desenvolvimento de processos ou de competências.
<b>Estudo dirigido:</b> Estudo em grupo, normalmente de fundamentação teórica, consistindo de leitura de textos.
<b>Integração interna (INCA):</b> Mecanismo já praticado na Empresa Piloto, para integração de profissionais às outras áreas, com formato flexível e pré-definido.
<b>Ações Propostas</b>
1. Definir vários Tutores para os principais tópicos de interesse
2. Definir Workshop interno: “Como potencializar vendas ativas na Empresa Piloto”
3. Definir estudo de mercado: "Prospecção de novos clientes para a Empresa Piloto”
4. Identificar alguns cases internos de interesse (positivos ou negativos)
5. Definir novas integrações
6. Definir estudo dirigido sobre "Prospecção de novos clientes "
7. Capacitação interna sobre produtos Empresa Piloto

Fonte. Elaborada pelos autores

Outro aspecto importante é a valorização de processos humanos na caracterização de funções, buscando através de uma gestão de competências ativar as melhores maneiras de se alcançar o bem estar do trabalhador aliado à melhoria de processos e dos seus resultados, sendo um impulsionador da inovação, de modo a atender as demandas mercadológicas e/ou regulatórias e promover vantagens competitivas.

A abordagem TCD aqui apresentada busca renovar através de seus três elementos: um trabalho que não seja despojado de sentido, capacitação profissional que desenvolva as competências e atitudes necessárias e desenvolvimento pessoal que estabeleça uma conexão entre o sentido e os valores do trabalho e da vida dos sujeitos, estimulando a aprendizagem e

o engajamento dos empregados em seu desempenho na organização. Portanto, pode se constituir em instrumento para a sustentabilidade organizacional, viabilizando melhores relações entre a organização e seus empregados, de modo a proporcionar melhores condições a ambas as partes.

A proposta integradora do TCD busca associar o crescimento pessoal e profissional às atividades do conjunto organizacional. Promover mudanças nos valores, atitudes e na forma como a organização estimula e desenvolve seus empregados, é uma maneira de renovar o significado que os trabalhadores atribuem à sua participação e desempenho na empresa. O papel central que o trabalho exerce na vida do homem é fato histórico que vem demarcando o desenvolvimento das relações sociais e da organização política nas diferentes sociedades e, neste âmbito, nos constituímos socialmente, o que se torna relevante à nossa identidade, ao senso de pertencimento. O trabalho reforça a autoestima e confiança das próprias capacidades e é essencial na construção da subjetividade do indivíduo interferindo diretamente no modo de vida e na saúde física e mental das pessoas.

O elemento chave nessa abordagem integradora é a figura de um gestor dotado de novas competências gerenciais, aqui denominado Gestor Educador. Isso porque, a dinâmica empresarial atual exige cada vez mais das empresas, de modo que só permanecem competitivas aquelas que estão constantemente buscando melhorias e inovações com o objetivo de desenvolver suas equipes e a organização.

O caso apresentado, onde está sendo implantado um plano de capacitação e desenvolvimento fundamentado nos preceitos apresentados, ainda está em fase inicial, mas já tem despertado grande interesse de participação e colaboração por parte dos envolvidos. Gestores e diretoria tem se mostrado comprometidos e satisfeitos com o desenvolvimento e a aplicação até o momento.

Apesar do empenho por parte dos membros da empresa, os resultados da aplicação do Plano só poderão ser medidos após sua conclusão ao final de 2015. Os resultados serão apresentados em trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. Inovação sem inteligência é apenas criatividade sem objetivo. Artigo publicado no site da Agência Sebrae. <http://www.agenciasebrae.com.br/>. Acesso em 10/05/2015.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional. In: Ruas, R. L.; Antonello, C. S.; Boff, L. H. (Coord.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto alegre: Bookman, 2005.
- BRANDALIZE, A.; GOMES L. F.; FRASSON M. A.; AMBRÓSIO P. R.; LANZA R.; MARINE, R. M.. Capital Humano nas Organizações Modernas: a vantagem competitiva. *Enanpad*, 2005.
- BRINKERHOFF, R; GILL, S. *The Learning Alliance – System Thinking in Human Resource Development*. San Francisco, Jossey-Bass Publisher, 1994.
- BYRNE, S. M. *The Value of Human Resource Development to an Organization: Providing Technical Assistance to Small Manufacturing Companies*. Unpublished Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, 1999.
- BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage Publications, 1997.
- COLARELLI, S.; MONTEI, M. Some contextual influences on training utilization. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 32, n. 3, p. 306-326, 1996.
- DRUCKER, P. F. *Fator Humano e Desempenho – O melhor de Peter F. Drucker sobre a administração*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

EVANGELISTA, A.; DONATO, A.; CARVALHO F.; NEVES, H. *Gestão do Conhecimento nas Organizações*. Instituto Superior de Economia e Gestão ISEG: 2003. [www.iseg.utl.pt/](http://www.iseg.utl.pt/)

FLEURY, A FLEURY, M. T. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria Brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MAYO, A. *Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003

MEZIROW, J. Contemporary paradigms of learning. *Adult Education Quarterly*. v. 46, n. 3, spring, p.158-173, 1996.

MORIN, E. M. *Os sentidos do trabalho*. Revista Administração de Empresas, São Paulo, 41(3), 8-19, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

RAMOS, M. N. *Pedagogia das Competências*. São Paulo: Cortez, 2001.

ROSSETTI, A.; PACHECHO A.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N.; *A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento*. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008. (Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n1/06.pdf>) Último acesso: 19/10/2014.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem*. 7ed., São Paulo: Best Seller, 2000.

SCHLÜNZEN J. K. *A criação de um ambiente de aprendizagem contextualizado, baseado no computador, para a formação de recursos humanos em empresas enxutas*. 2000. 309f. Tese de Doutorado – Faculdade de Engenharia Elétrica e de Computação, Unicamp. Campinas, 2000.

SILVEIRA, M. A. ; MAIA, L. O. ; FIORAVANTI, M.F. . Aprendizagem organizacional para sustentabilidade: integração ao trabalho e valorização do fator humano. In: Marco Antonio Silveira. (Org.). *Gestão da sustentabilidade organizacional: inovação, aprendizagem e capital humano*. 1ed.Campinas (SP): Cedet, 2012, v. 1, p. 163-180.

STEIL, A.V. *Um Modelo de Aprendizagem Organizacional Baseado na Ampliação de Competências Desenvolvidas em Programas de Capacitação*. 2002. 216f. Tese de Doutorado - Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis 2002.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.

TORRACO, Richard J. Integrating learning with working: a reconception of the role of workplace learning. *Human Resource Development Quarterly*, v. 10, n. 3, p. 249-264, 1999.