

## TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA VERTENTE PEDAGÓGICA DO MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

### *TRAINING AND DEVELOPMENT OF PEOPLE AS A PEDAGOGICAL STRAND OF THE SKILLS MANAGEMENT MODEL*

**Jayane Maria de Lima Sousa<sup>1</sup>, Vânia Patrícia Almeida de Paula<sup>2</sup>**

**Resumo:** Sabendo que as pessoas são o principal fator de alcance de resultados positivos para as empresas na Era do Conhecimento, a gestão de pessoas vem utilizando o modelo de Gestão por Competências associado aos Programas de Treinamento e Desenvolvimento, com o intuito de descobrir e desenvolver competências adequadas ao perfil das empresas e que contribuam para o seu desenvolvimento. Assim, objetivou-se com este estudo: analisar se a aprendizagem proporcionada pelos Programas de Treinamento e Desenvolvimento apresenta aspectos que se relacionam com a aprendizagem proporcionada pela abordagem pedagógica escolar. Para tanto, utilizou-se o estudo do tipo descritivo, a partir do enfoque qualitativo de investigação. Quanto aos procedimentos técnicos, foram utilizadas a análise bibliográfica e a análise documental. Para a fundamentação teórica do presente artigo, nos debruçamos sobre, Chiavenato (2014), Kanapik (2008), Porter (1999), Prodanov e Freitas (2013), Taquette e Borges (2020) entre outros, não menos relevantes para a construção deste marco teórico. O estudo concluiu que a contribuição pedagógica nos Programas de Treinamento e Desenvolvimento do modelo de Gestão por Competências é mais profunda do que se imaginava, uma vez que, neste panorama, a aprendizagem é uma constante, primordial para o desenvolvimento das pessoas, revelando-se uma inquestionável vantagem competitiva.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas. Gestão por competências. Treinamento e Desenvolvimento.

<sup>1</sup> Bacharel em Pedagogia; MBA em Gestão de Recursos Humanos; Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção, no Paraguai. E-mail: [jayanemls@gmail.com](mailto:jayanemls@gmail.com).

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Contábeis; Mestranda em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção, no Paraguai. E-mail: [irmavania10@gmail.com](mailto:irmavania10@gmail.com)

**Abstract:** *Knowing that people are the main factor in achieving positive results for companies in the Knowledge Age, people management has been using the Competency Management model associated with Training and Development Programs, in order to discover and develop competencies appropriate to the company's profile and that contribute to its development. Thus, the objective of this study was: to analyze whether the learning provided by the Training and Development Programs presents aspects that are related to the learning provided by the school pedagogical approach. For this purpose, a descriptive study was used, based on the qualitative research focus. As for technical procedures, bibliographic analysis and documentary analysis were used. For the theoretical foundation of this article, we look at Chiavenato (2014), Kanapik (2008), Porter (1999), Prodanov and Freitas (2013), Taquette and Borges (2020) among others, no less relevant for the construction of this theoretical framework. The study concluded that the pedagogical contribution in the Training and Development Programs of the Competency Management model is more profound than imagined, since, in this panorama, learning is a constant, fundamental for the development of people, revealing itself an unquestionable competitive advantage.*

**Keywords:** *People management. Training and development. Competency management.*

## 1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas constitui um campo de estudo muito vasto de constantes transformações e mudanças. Desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos, através dos estudos de George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano, professor, sociólogo e pesquisador das organizações, quando se percebeu a necessidade de tornar a administração mais humana e democrática e as ciências humanas passaram a influenciar as organizações, vem ocorrendo um reconhecimento diferenciado desta área.

Segundo Chiavenato (2014), as mudanças desencadeadas pelo grande avanço das Tecnologias da Informação, bem como, as mudanças de âmbito social, econômico, cultural, legal, político, demográfico e até ecológico, impactaram decisivamente no cotidiano das empresas, e a gestão de pessoas passou a ser vista

como um dos fatores determinantes para o desempenho positivo das organizações.

Do ponto de vista de Kanapik (2008), um dos modelos mais utilizados pela moderna administração empresarial para alavancar a gestão de pessoas é o modelo de Gestão por Competências, que valoriza o conhecimento individual das pessoas, pois as competências individuais embasam o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste sentido, vários estudiosos da temática compreendem que a aprendizagem é o processo central que promove o desenvolvimento das competências individuais e grupais, e precisa estar bem planejada e articulada através dos programas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), os quais se constituem como um fator de destaque do modelo de Gestão por Competências.

Mediante tal análise, apresentamos a problemática central deste estudo: Qual a relação da aprendizagem escolar com a aprendizagem proporcionada pelos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas no modelo de Gestão por Competências? Como objetivo principal buscou-se: analisar se a aprendizagem proporcionada pelos programas de Treinamento e Desenvolvimento apresenta aspectos que se relacionam com a aprendizagem proporcionada pela abordagem pedagógica escolar. Especificamente, objetivou-se: descrever como acontecem os programas T&D no modelo de Gestão por competências; identificar se existe relação entre a aprendizagem, a partir de uma abordagem pedagógica, e o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações; e, analisar se a possível relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas pode ser vista como uma vantagem competitiva para as empresas.

A revisão teórica deste artigo será iniciada a partir da exposição conceitual baseada nas concepções de Chiavenato (2005), Kanapik (2008) e Chiavenato (2014). Por conseguinte, abordaremos Fontana e Cruz (1997), Bello e Macedo (2004), Antunes e Padilha (2010), Díaz (2011), Gomes e Leal (2015) e Papalia e Feldman (2013) para analisarmos a aprendizagem escolar e a aprendizagem proporcionada pelos programas T&D, fazendo uma discussão conceitual e estabelecendo comparativos entre elas. Por fim, nos debruçaremos sobre Porter (1999), ao conceituarmos a vantagem competitiva nas modernas organizações.

## 2. METODOLOGIA

O trabalho aqui proposto é um estudo do tipo descritivo, que tem como finalidade descrever as características de um fenômeno ou de uma determinada população, através de estudo, análise, registro e interpretação, estabelecendo relações entre as variáveis propostas no objeto de estudo a ser analisado, sem que ocorra a manipulação ou interferência do pesquisador (Prodanov e Freitas, 2013).

O estudo se desenvolveu a partir do enfoque qualitativo de investigação que se caracteriza pela utilização de métodos e técnicas mais interpretativas que podem analisar objetos de estudo mais abstratos, sendo capaz de produzir resultados que não podem ser alcançados por procedimentos estatísticos ou outras formas de quantificação. Sobre a pesquisa qualitativa, Taquette e Borges (2020, p. 50) afirmam que: “é aquela que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser medido com números. Trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não são captáveis ou perceptíveis exclusivamente por variáveis matemáticas”. Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de dados, foram utilizadas a análise bibliográfica e a análise documental.

## 3. RESULTADOS

### 3.1. Aspectos conceituais: o modelo de gestão por competências e os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas

Inicialmente pretende-se apresentar alguns conceitos de maneira a abrir espaço para a análise crítica sobre assunto em estudo, a começarmos pela compreensão acerca do modelo de Gestão por Competências, utilizado nas organizações empresariais, que se desenvolveu ao longo do tempo e da evolução da própria gestão de pessoas. Neste sentido Chiavenato (2014), explica que o modelo de Gestão por Competências consiste em um programa sistematizado e desenvolvido com o objetivo de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

De acordo com Chiavenato (2005) e Kanapik (2008), entende-se que a estruturação deste modelo de gestão parte do pressuposto de que as competências profissionais se desdobram a partir de três vertentes, que podem ser definidas por como: conhecimento; habilidades; e atitudes (CHA). A vertente do conhecimento: consiste no conjunto de todo nosso saber intelectual acumulado durante a vida acadêmica, e que nem sempre é completamente posto em prática; as habilidades: se referem a tudo o que sabemos fazer com certo domínio e experiência, abrangem o agir com criatividade e talento; e por fim, as atitudes: são as nossas características individuais, valores construídos no cotidiano, uma espécie de educação assistemática que nos leva a praticar ou não o que sabemos.

Em suma, a Gestão por Competências permite liderar as pessoas identificando seus conhecimentos, habilidades e atitudes, e gerenciando-as de forma organizada a partir de orientações pré-definidas para alcançar as metas e os objetivos traçados pelas organizações. Um ponto interessante a ser destacado neste contexto, é que além das competências agregarem valor organizacional à empresa, conferem também, valor social aos indivíduos, fazendo destes, sujeitos de sua própria realidade.

Neste íterim, uma importante ferramenta tem sido utilizada para se trabalhar o modelo de Gestão por Competências: os Programas de Treinamento e Desenvolvimento ou T&D, que segundo Kanapik (2008, p. 214), “são processos de aprendizagem que provocam mudanças e um amadurecimento profissional e individual”. Em seu conceito de T&D, Kanapik (2008) esclarece que a essência destes programas é de envolver as pessoas de maneira integral, tratando tanto da aprendizagem técnica necessária para o exercício da função, quanto da aprendizagem voltada para o futuro e para o desenvolvimento das competências, ou seja, consiste em um processo de treinamento direcionado para a objetividade, que mapeia de forma precisa o que pode ser usado como diferencial competitivo para melhor desempenho das organizações.

O funcionamento de um programa T&D se dá como uma cadeia de constante retroalimentação. Em primeira instância faz-se o levantamento das necessidades de treinamento encontradas em determinado setor, em seguida desenvolve-se um projeto

de treinamento alinhado ao planejamento estratégico da empresa, aplica-se o projeto, e por fim, faz-se uma avaliação dos resultados, o que possibilitará a identificação de novas necessidades que servirão de base para uma nova aplicação de T&D (Chiavenato, 2014).

Nesse sentido, compreende-se que, os programas T&D são utilizados nas empresas com o objetivo de proporcionar suporte teórico e metodológico aos colaboradores, a fim de que eles consigam desempenhar suas tarefas de maneira eficaz. Sendo desenvolvidos sob o enfoque da Gestão por Competências, estes programas funcionam de forma a aperfeiçoar as competências organizacionais, a partir do descobrimento e aprimoramento das competências individuais.

### **3.2 Os programas T&D sob uma ótica pedagógica no modelo de gestão por competências: estabelecendo uma relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas**

Após a crise econômica da década de 1970, a educação passou a ser influenciada pelas as novas exigências do sistema de produção capitalista e passou a ser vista como um bem de produção responsável pelos avanços ou fracassos da produtividade. É nesse contexto de grandes mudanças sociais, que a escola e seu processo educacional ganham uma nova roupagem apregoada pelo panorama econômico: o alcance da Qualidade total.

Quando falamos de qualidade, é comum associarmos este conceito aos processos produtivos industriais, com o objetivo de melhorar cada etapa do processo de produção, para que o produto final seja cada vez mais satisfatório. Nesse sentido, a escola como instrumento estatal faz uma associação com a lógica de mercado, podendo ser comparada a uma organização empresarial, e nesse caso, o conceito de Qualidade pode ser aplicado na área da educação correspondendo aos diversos processos que a englobam, tendo como objetivo, promover de forma mais satisfatória o produto final, neste caso, o aprendizado do aluno.

Nesse contexto, Bello e Macedo (2004) nos revelam, que a partir da década de 80, deu-se início à uma forte tentativa de redemocratização social, através de muitas discussões e das implementações de políticas públicas desencadeadas no

contexto das relações internacionais entre o Estado e as Agências Multilaterais. Estas ações pró democracia se intensificaram na década de 1990, com o objetivo de reestruturar a funcionalidade dos Estados, através da desregulamentação da economia, da abertura de mercados, de reformas setoriais como do sistema previdenciário social, de saúde, educacional, bem como, a descentralização de seus serviços com o intuito de otimizar os recursos. Ao se reportarem a esse processo de profundas transformações, Bello e Macedo (2004) explicam, que reestruturar a funcionalidade dos Estados:

(...) significa criar condições para uma maior eficiência e, em consequência, maior agilidade e transparência na prestação de serviços públicos pelo Estado, presumindo maior envolvimento do poder local na captação das demandas, no controle de gastos e na inspeção do cumprimento nas metas estabelecidas e, há um só tempo, o acompanhamento dessas ações pelo setor público (Bello e Macedo, 2004, p. 927).

Com o avanço do caráter democrático nas relações econômicas e sociais, a escola avançou junto, rumo a uma educação libertadora e participativa, para proporcionar ao aluno/aprendiz, o sentir-se parte ativa em seu processo de produção do conhecimento e desenvolvimento de habilidades e competências. No entanto, fortaleceu a vinculação da educação ao trabalho, conforme expressa o texto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, promulgada em consonância com a Constituição Federal de 1988 no Artigo 1º, e § 2º: “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social” (Brasil, 1996). E também no Artigo 2º: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1996).

Em decorrência desta vinculação entre educação e trabalho que permeia toda a vida do aprendiz, esteja ele em âmbito escolar ou em outro contexto social, as modernas organizações empresariais têm realizado investimentos em diversas áreas e empreendido muitos esforços para que os colaboradores, no laborar cotidiano, sejam sujeitos em constante aprendizado, daí a crescente valorização do desenvolvimento das pessoas, levando em consideração que existe uma diferença

entre treinar e desenvolver pessoas. Porém, “ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processos de aprendizagem. Aprendizagem significa uma mudança no comportamento da pessoa pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos, destrezas e competências” (Chiavenato, 2014, p. 311).

Esclarecendo a diferença entre treinamento e desenvolvimento, Chiavenato (2014) explica que um treinamento poderá ser orientado apenas para o presente, mas o processo de desenvolvimento gera benefícios para o futuro, criando alternativas para novos cargos e novas habilidades na organização. Do ponto de vista de Kanapik (2008), “desenvolver pessoas deve provocar mudança de conceitos, amadurecimento, autoconfiança, agregar conhecimentos, possibilitar uma nova visão de mundo, desenvolvendo habilidades e atitudes. Quando não se alcançam estes resultados, as pessoas estão sendo apenas treinadas” (Kanapik, 2008, p. 214).

Neste sentido, ao pensarmos uma relação entre a aprendizagem no trabalho e a aprendizagem pela vertente pedagógica escolar, não podemos deixar de adentrar à compreensão de que o pensamento educacional voltado para a aprendizagem sistemática, tem suas raízes a partir dos primeiros questionamentos filosóficos da Grécia Antiga, sendo perpassado pelo surgimento da Pedagogia, que teve como precursor o servo grego, responsável pelo aprendizado e instrução das crianças de seu senhor, com o intuito de formar o homem de maneira integral visando desenvolver o corpo e a mente para ser cidadão e sábio, o homem moral vivendo em um Estado justo.

Nos primórdios do pensamento pedagógico, Platão defendia uma ideia, que paradoxalmente, sustenta grande parte da Pedagogia atual. Para o notável pensador da antiguidade, não é possível ou desejável transmitir conhecimentos aos alunos, mas antes, levá-los a procurar respostas, eles mesmos, às suas inquietações. Assim, a aprendizagem se constitui como um fato social historicamente marcado pela vasta quantidade de estudos a seu respeito, onde para alguns, ocorre por meio somente da repetição ou imitação, e para outros, deve levar em consideração o processo de construção do conhecimento.



Nestes termos é relevante conceituarmos a aprendizagem em Díaz (2011, p. 83):

Considera-se a aprendizagem como um processo mediante o qual o indivíduo adquire informações, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores, para construir de modo progressivo e interminável suas representações do interno (o que pertence a ele) e do externo (o que está “fora” dele) numa constante inter-relação biopsicossocial com seu meio e fundamentalmente na infância, através da ajuda proporcionada pelos outros.

A respeito da aprendizagem, difundiram-se de maneira mais abrangente duas correntes teóricas: a primeira é a comportamental, conhecida também como Behaviorista, que defende a aprendizagem como resultado de comportamentos repetitivos estimulados por fatores externos ou estímulos ambientais, conhecidos como reforços positivos ou negativos.

A Teoria Comportamentalista se desenvolveu no século XX, sob a influência do positivismo e apresenta como referência os estudos de Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936), de John B. Watson (1878-1958) e de B. Frederich Skinner (1904-1990), ela se fundamenta no princípio de que só é possível teorizar e agir sobre o que é cientificamente observável. Sobre a teoria comportamentalista, Papalia e Feldman (2013, p. 63) explicam que:

O behaviorismo é uma teoria mecanicista que descreve o comportamento observado como uma resposta previsível à experiência. (...) os seres humanos, em todas as idades, aprendem sobre o mundo do mesmo modo que os outros organismos: reagindo a condições ou aspectos do ambiente que consideram agradáveis, dolorosos ou ameaçadores.

Segundo Fontana e Cruz (1997), no campo da educação se considera que ocorre a modelagem dos comportamentos e os estímulos oferecidos são planejamentos, concepções didáticas e recursos materiais. A cada conteúdo oferecido para que se aprenda, utilizam-se estímulos que conduzam a aprendizagem desejada, e assim, o desenvolvimento educacional ocorre mediante o acúmulo das aprendizagens.

Para Gomes e Leal (2015), o enfoque da teoria behaviorista na prática pedagógica fundamenta-se principalmente no aluno, e, por conseguinte, na elaboração do planejamento do professor, onde a atenção deve estar centrada na definição de bons objetivos que se expressem de acordo com o que se pretende que o aluno aprenda.

A abordagem dessa teoria é adequada para cursos técnicos especialistas, treinamentos e atividades que visam ensinar conteúdos que necessitem de conceitos e tarefas apoiadas na memorização, repetição de conteúdo, fixação dos conhecimentos e na modificação de comportamentos desejados, utilizando os estímulos e o reforço positivo ou negativo. Desta forma, é possível percebermos uma notável influência das teorias comportamentalistas da educação escolar no processo de aprendizagem proporcionado pelos programas T&D.

Nessa direção, nos valem da compreensão de Chiavenato (2014) quando explica que: “a aprendizagem requer retroação e reforço: as pessoas aprendem melhor quando recebem reforço imediato do seu novo comportamento. O aprendiz deve ser recompensado pelo novo comportamento, e essa recompensa deve satisfazer necessidades, como salário, reconhecimento, desenvolvimento e promoção” (p. 327).

A segunda corrente pedagógica de grande importância histórica, é a fundamentada no pensamento cognitivista ou interacionista. O Cognitivismo nasceu nos Estados Unidos, por volta de 1950 a 1960, e teve como principais teóricos Jean Piaget (1896-1980), Lev Vygotsky (1896-1934) e Henry Wallon (1879-1962).

Essa corrente teórica defende o pressuposto de que, ao mesmo tempo que uma criança passa pelo crescimento físico, sua capacidade de cognição também se desenvolve ao longo da vida. Sendo assim, é necessário considerar os processos cognitivos que não podem ser observáveis, pois a aprendizagem é construída a partir de uma relação entre objeto e sujeito. Conceituando a aprendizagem construtivista, Papalia e Feldman (2013, p. 63) reiteram que: “a perspectiva da aprendizagem sustenta que o desenvolvimento resulta da aprendizagem, uma mudança duradoura no comportamento baseada na experiência ou adaptação ao ambiente”.

Sobre a aprendizagem do adulto baseada nos pressupostos do construtivismo, faz-se necessário destacarmos a teoria de Henri Paul Hyacinthe Wallon (1879-1962), médico, psicólogo e filósofo francês, que se baseia sob o pensamento de que o aprendiz é constituído por corpo físico e emoções, e não apenas pelo intelecto no processo ensino aprendizagem. Neste sentido, a raiva, a alegria, o medo, a tristeza e os sentimentos mais profundos, ganham função relevante na sua relação com o meio e influenciam diretamente no processo de aquisição do conhecimento.

Para Gomes e Leal (2015), se tratando do ambiente escolar e da sala de aula, os estudos de Wallon supõem que toda ação está imbuída de emoções, e para que ocorra a aprendizagem, é preciso que o ambiente seja afetivamente saudável. Do contrário, podem ocorrer entraves que dificultarão o processo, pois a afetividade está sempre presente em todas as nossas ações, e a escola é um lugar onde muitas relações de afetividade se desenvolvem.

Nesta perspectiva, Chiavenato (2014) explica que a moderna gestão de pessoas se baseia em alguns aspectos fundamentais, dentre eles, destaca-se: enxergar as pessoas como seres humanos, “dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos demais recursos organizacionais. Pessoas como pessoas, não como meros recursos da organização” (p.10).

Tal análise deixa claro, que assim como na concepção de Wallon, os programas T&D levam em consideração as emoções e as relações de afetividade, percebendo primeiramente o colaborador como um ser humano, que é composto por duas esferas: a física e a intelectual, e que esta última, é decisivamente influenciada pelas questões emocionais, o que compromete a qualidade do trabalho desenvolvido, ficando claro que é impossível fazer a dissociação entre o homem emocional e o homem intelectual.

Analisando as características destas vertentes pedagógicas, percebemos sua coexistência na moderna prática educativa. São perceptíveis os vestígios do

comportamentalismo, assim como uma forte presença do construtivismo nas salas de aulas em nossos dias. Da mesma maneira, ao nos reportarmos às propostas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, notamos que ambas as concepções pedagógicas podem ser observadas, quando consideramos que o treinar é extremamente técnico e trabalha a partir de estímulos, e o desenvolver pessoas se relaciona estritamente com a possibilidade de construir o conhecimento significativo, entendido no contexto pedagógico como a aprendizagem para a vida, que abrange o todo, ou seja, a formação do indivíduo em caráter integral, e se relaciona com o cotidiano e as experiências práticas.

Mediante a abordagem do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, e, portanto, da aprendizagem de adultos, os quais já possuem um conhecimento prévio acumulado a partir de suas vivências e de experiências do cotidiano, não podemos deixar de nos reportar ao educador e filósofo Paulo Freire (1921-1997), adepto do cognitivismo e um dos principais precursores da Educação de Adultos, trabalhada em termos técnicos através da Andragogia.

Na concepção de Freire, para que o adulto aprenda ou se desenvolva, o professor deve ser um facilitador. Além de ser um detentor e expositor de conhecimentos, ele deve mostrar caminhos para que o educando/aluno, transforme a informação recebida em conhecimento aplicável em sua realidade. Fazendo uma relação com um programa T&D, o colaborador não é mais do que um adulto aprendiz, que também traz consigo experiências profissionais, e sua própria visão do mundo baseada em conhecimentos prévios que nortearão sua vida na empresa.

Outro importante conceito da abordagem de Freire, se refere ao que ele denominou de centros de interesse ou Temas Geradores, os quais sugerem o ensino numa perspectiva transformadora e emancipatória, de forma contextualizada e interdisciplinar (Antunes e Padilha, 2010). Nesse processo, os Temas Geradores devem ser extraídos da problematização da prática de vida dos estudantes, e os conteúdos de ensino são resultados de uma metodologia dialógica, onde cada pessoa

---

<sup>3</sup> Definição criada na década de 1970 pelo educador americano Malcolm Knowles, como a arte ou ciência de orientar adultos a aprender.

ou cada grupo envolvido na ação pedagógica dispõe em si próprio, ainda que de forma rudimentar. Segundo Antunes e Padilha (2010), na concepção de Freire, assim se define o trabalho com os Temas Geradores:

No processo de construção do conhecimento, ele parte sempre de temas relacionados ao contexto dos educandos e da compreensão inicial que estes têm do problema, para, por meio de um processo dialógico, da relação entre educandos e educadores, ir ampliando a compreensão dos alunos, construindo e reconstruindo novos conhecimentos (Antunes e Padilha, 2010, p. 50).

Semelhantemente, Chiavenato (2014) considera que: o “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e competências em função de objetivos previamente definidos” (p. 310). Nos programas T&D, o desenho do treinamento é construído com base nas necessidades identificadas previamente, ou seja, em um prévio mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso organizacional, o que seria o centro de interesses escolhido pelo grupo para ser trabalhado, assim como na metodologia dialógica utilizada pela abordagem freireana.

### **3.3 A vertente pedagógica dos programas T&D como vantagem competitiva para as organizações**

Ao tratarmos do conceito de Vantagem Competitiva, não poderíamos deixar de referendá-lo em Michael Eugene Porter, economista e professor especialista em estudos competitivos, o qual desenvolveu em 1990, uma das teorias mais tradicionais do campo de estudos de Competitividade. Para Porter (1999) a vantagem competitiva, ou simplesmente VC, está no centro da concorrência das organizações e consiste em um diferencial da organização, que pode ser uma, ou um conjunto de características que permitem a uma empresa diferenciar-se em comparação às demais sob o ponto de vista dos clientes, ou seja, aquilo que a coloca em melhor posição em relação às suas concorrentes no mercado.

Em consonância com Porter (1999), Chiavenato (2014, p. 37) nos diz, que uma vantagem competitiva “consiste em agregar elementos adicionais, como qualidade e atendimento, tornando-os diferenciados em relação aos concorrentes”.

Na moderna gestão empresarial da Era da informação e da tecnologia: “quanto mais as empresas dominam o conhecimento, tanto maior a sua vantagem competitiva” (Chiavenato, 2014, p. 339). Sendo assim:

A aprendizagem é a principal vantagem competitiva da organização. Conduz à criatividade e à inovação. Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo; não é um fim, mas um começo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam (Chiavenato, 2014, p. 344).

A partir da articulação dos princípios da aprendizagem escolar com a aprendizagem promovida pelos programas T&D das organizações empresariais, percebe-se que, em ambos os casos, o processo de aprendizagem ocorre mediante o levantamento de necessidades prementes detectáveis no contexto onde o aprendiz está inserido, através de um planejamento bem articulado, organizado, dirigido e monitorado (Chiavenato 2014).

Tais percepções nos levam a compreender que existem estreitas relações do aprendizado empresarial com o aprendizado escolar, ressignificando o entendimento acerca do treinamento e desenvolvimento de pessoas, nos levando à compreensão de que seu alcance transcende as habilidades técnicas, proporcionando pelo desenvolvimento de potencialidades individuais e coletivas, a possibilidade de tornar o aprendiz criativo, participante do processo de produção e capaz de contribuir de forma positiva ao meio de sua interação, seja social ou profissional.

Neste sentido, nota-se que na moderna gestão de pessoas o conhecimento dos colaboradores constitui a principal vantagem competitiva das organizações, daí a importância em investir no seu crescimento pessoal e profissional e no desenvolvimento de suas habilidades e competências, uma vez que a aprendizagem passa a agregar valor às organizações e a ser fator determinante ao desenvolvimento organizacional.

#### **4. DISCUSSÃO**

Desde o nascimento até o fim de sua vida, o homem cria diferentes mecanismos para aprender os mais diversos tipos de conhecimento, revelando que a

mente humana é capaz de estar continuamente aprendendo. Nesta perspectiva, presume-se que as organizações de sucesso da contemporaneidade devem ser capazes de manter os seus colaboradores em constante aprendizagem, uma vez que, nossa convivência em sociedade exige cada vez mais conhecimentos, habilidades, motivação e criatividade para se adaptar as constantes mudanças e transformações, as quais têm se mostrado como os reais desafios da Era da Informação.

Desta forma, cumpre-nos apresentar o desenlace alcançado mediante a proposição dos objetivos específicos elencados para o presente estudo científico, afim de que possamos construir elementos factuais e precisos para a resolução de nossa questão problema. Isto posto, foi possível descrevermos como acontecem os programas T&D no modelo de Gestão por competências, quando se averiguou que os programas de treinamento são elaborados com a finalidade de melhorar o desempenho dos colaboradores, potencializando e desenvolvendo suas habilidades e competências. Através do aprendizado proporcionado é possível induzir uma melhora da capacidade do funcionário na hora de desempenhar a sua função, o que o leva a agregar valor e se transformar em um diferencial competitivo, trazendo mais lucratividade para as empresas.

Na moderna gestão de pessoas, a tarefa de capacitar pessoas para torná-las produtivas é um processo ininterrupto que se autotransforma e se reorienta constantemente. Os programas T&D são elaborados a partir de necessidades pré-identificadas, e desenvolvidos para transformar a vida pessoal e profissional dos participantes, onde, ao final do processo, o resultado é avaliado e dele são extraídos novos indicadores que subsidiarão o planejamento de novos programas.

Ao buscarmos identificar se existe uma relação entre a aprendizagem, a partir de uma abordagem pedagógica, e o treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações, concluiu-se que: esta relação não só existe, como também representa um diferencial competitivo importantíssimo para as organizações e colaboradores, ao mesmo tempo que demonstra similaridade em como ocorrem os processos de aprendizagem nas esferas empresarial e escolar. O processo de aprendizagem escolar se assemelha ao proporcionado pelos programas T&D em vários aspectos, dentre os quais destacamos:

- A combinação dos aspectos comportamentalistas e construtivistas nos processos de ensino aprendizagem;
- O planejamento dos conteúdos baseado em centros de interesse, bem como o desenvolvimento dos programas de ensino/treinamento, a partir de uma dinâmica cíclica, na qual se planeja, se executa, se faz uma reflexão sobre o executado e volta-se a planejar outra vez;
- O considerar-se o homem emocional e a humanidade do colaborador como fatores determinantes para a aprendizagem;
- O objetivo de ensinar para o desenvolvimento integral do aprendiz e sua atuação sobre a realidade.

Quando nos propusemos a analisar se a possível relação entre a aprendizagem e o desenvolvimento de pessoas pode ser vista como uma vantagem competitiva para as empresas, constatou-se que: quando se vislumbra uma vertente pedagógica na aprendizagem que ocorre nos programas T&D, percebe-se que, a relação conhecimento-ensino-aprendizagem, na verdade constitui a maior vantagem competitiva das organizações modernas, e à medida que os colaboradores se apropriam de tais processos cognitivos, ampliam a vantagem competitiva da empresa na qual atuam, em relação às demais. Uma vez que, esta aprendizagem visa melhorar a atividade das pessoas em cargos atuais, através da construção de talentos com conhecimento e habilidades necessárias, ou construir competências individuais, que à longo prazo preparem as pessoas para acompanhar as mudanças, o crescimento da organização e o desenvolvimento organizacional.

Assim, ao nos reportarmos à problemática central deste estudo, compreendemos que a aprendizagem no cenário organizacional, proporcionada pelos programas T&D, no modelo de Gestão por Competências, ocorre de maneira muito semelhante à que se desenvolve no caso do aprendiz adulto, em âmbito escolar, onde valorizar o conhecimento prévio de quem aprende e embasar o ensino a partir da sua realidade, leva o estudante a refletir sobre seu papel social e possibilita a formação de um sujeito crítico e reflexivo, dotado de capacidade para interferir em sua realidade positivamente. Da mesma forma, nas organizações, valorizar as competências individuais das pessoas e realizar programas de T&D para descobrir e desenvolver essas competências de forma a levar os colaboradores à prática reflexiva, oportuniza



o aparecimento do colaborador consciente, capaz de desenvolver-se como diferencial competitivo, de ascender profissionalmente e desempenhar com êxito as tarefas do cargo que ocupa e seu papel na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- Antunes, A. & Padilha, P. R. (2010). *Educação Cidadã: Educação Integral: fundamentos e práticas*, 6. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire.
- Bello, D. S. & Macedo, L. C. F. (2004). Reforma do Estado, descentralização e municipalização do ensino no Brasil: a gestão política dos sistemas públicos de ensino pós – LDB 9.394/96. *Revista ensaio – avaliação de políticas públicas educacionais*, 12 (45), 925-944.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4a ed.) Barueri: Manole.
- Díaz, F. (2011). *O processo de aprendizagem e seus transtornos*. Salvador: EDUFBA.
- Fontana, R. & Cruz, N. (1997). *Psicologia e trabalho pedagógico*. São Paulo: Atual.
- Gomes, M. O. N. & Leal, D. (2015). *Teorias da aprendizagem: um encontro entre os pensamentos filosófico, pedagógico e psicológico* (2a ed.). Curitiba: InterSaberes.
- Kanapik, J. (2008). *Gestão de pessoas e talentos* (2a ed.). Curitiba: Ibpex.
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm)
- Papalia, D. E., & Feldman, R. D. (2013) *Desenvolvimento humano* (12a ed.). Porto Alegre: AMGH.

Porter, M. E. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais* (2a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Prodanov, C. C. & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e trabalho acadêmico* (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale.

Taquette, S. R. & Borges, L. (2020). *Pesquisa qualitativa para todos*. Rio de Janeiro: Vozes.