

LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: REFLEXÕES ATUAIS

Pedro Paulo Murce Meneses*

Thaís Zerbini**

Resumo: Tradicionalmente, o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento visa à identificação de lacunas das competências requeridas para um desempenho humano adequado no trabalho. Apesar de as prescrições teórico-metodológicas, desde há 30 anos, enfatizarem a importância de análises mais abrangentes como forma de se articular necessidades organizacionais e individuais, a prática usual se consolida em uma perspectiva que apenas considera objetivos e interesses estabelecidos no nível individual, mas não de grupos e organizacional. Neste cenário, o conceito de competência aproxima-se ao da qualificação, composto por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao cumprimento de tarefas pré-estabelecidas. O problema é que nem sempre as necessidades diagnosticadas vinculam-se ao negócio organizacional. Assim, é preciso também, na área de treinamento e desenvolvimento, que o conceito contemple resultados, produtos ou entregas na identificação das necessidades de treinamento. O presente artigo visa, portanto, discutir as implicações metodológicas da extensão do conceito de competência no processo de levantamento de necessidades de treinamento.

Palavras-chave: Treinamento. Desenvolvimento e Educação. Necessidades de Treinamento. Competências.

Abstract: Traditionally, training need evaluation process aims to identify gaps skills required for a proper human performance at work. Despite the theoretical and methodological requirements, since 30 years ago, emphasize the importance of organizational analysis, in order to link organizational and individual needs, the usual practice is based on results of analysis of tasks and individual, targeted only for individual needs. In this context, the concept of competence is close to the qualification, composed of sets of knowledge, skills and attitudes needed to meet the pre-set tasks. The problem is that not always the needs diagnosed could be linked to the business organization. Thus, on the training needs evaluation process, the concept of competence adopted by the area of training and development needs to embrace the concept of results or products. This article, therefore, aims to discuss the methodological implications of the extension of the concept of competence in the training needs evaluation process.

Key-words: Training, Development, and Personnel Education, Training Need Evaluation, Competences.

JEL Classification: M12 - Personnel Management

*Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professor na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e da Documentação (FACE), Universidade de Brasília. E-mail: pemeneses@yahoo.com

**Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professora na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho do Departamento de Psicologia e Educação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto (FFCLRP), Universidade de São Paulo. E-mail: thais.zerbini@gmail.com

1 Introdução

Atualmente, as mudanças contextuais advindas do progresso científico e tecnológico vêm alterando o cenário mundial e afetando substancialmente as organizações de trabalho. Obrigadas a atuarem em consonância com essas mudanças, ou mesmo a antecipá-las, as organizações, em busca de vantagens competitivas que permitam diferenciá-las de seus concorrentes, conferem à área de recursos humanos um posicionamento estratégico, ao mesmo tempo em que passam a exigir demonstrativos concretos da efetividade de suas ações.

Este cenário vem transformando o subsistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) em um instrumento de gestão de pessoas essencial na formulação de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas. É isso porque entre os principais propósitos de tal subsistema destacam-se, além da melhoria do desempenho dos empregados em tarefas cotidianas, a promoção do desempenho e da efetividade organizacional. Mas vale a ressalva de que treinamento é uma ação indicada apenas para remover lacunas nas competências do indivíduo, as quais não são devidas a condições inadequadas de trabalho, tampouco a baixos níveis de motivação dos empregados. Tradicionalmente, a área de T&D é constituída por três subsistemas que, caso bem articulados, provêm informações valiosas sobre a efetividade das ações e políticas de desenvolvimento de pessoas impetradas pelas áreas de recursos humanos. Esta abordagem advém de uma concepção de treinamento como um modelo de tecnologia instrucional, que enfatiza uma cuidadosa avaliação de necessidades, experiências de aprendizagem precisamente planejadas para alcançar objetivos instrucionais, e, por fim, a coleta de informações para fornecer feedbacks sobre os efeitos do sistema, etapa sobre a qual recai o interesse do presente relato de pesquisa (Goldstein e Gilliam, 1990).

Apesar dos benefícios de um sistema de T&D completo e integrado, na prática os processos de levantamento de necessidades de treinamento geralmente não levam em consideração o contexto de trabalho sob o qual os efeitos das ações instrucionais incidirão, centrando-se essencialmente nas tarefas e atividades desenvolvidas pelos indivíduos. Sobre o planejamento das ações instrucionais é comum observar que os programas de treinamento são desenvolvidos para atender às necessidades individuais apenas, de forma que muito pouco se sabe ainda sobre os processos de aprendizagem de grupos e equipes de trabalho. Por fim, no que diz respeito à avaliação dos efeitos de ações de treinamento, tanto em termos práticos quanto acadêmicos, quando muito, as iniciativas se propõem a sistematizar as percepções de indivíduos acerca do evento instrucional em si e dos processos de aprendizagem e transferência desta para o trabalho.

Em suma, a grande lacuna observada na área de T&D, que dificulta consideravelmente a vinculação entre os esforços despendidos pela área e o desempenho organizacional, refere-se à utilização predominante da perspectiva individual em detrimento de aspectos mais contextuais. Vale enfatizar que esta problemática não decorre da falta de prescrições teóricas ou metodológicas, ainda que em menor escala neste último sentido, que embasam a estruturação dos sistemas de T&D.

Talvez esta lacuna advenha de uma coexistência conflituosa, nos modelos contemporâneos de gestão de pessoas adotados em diversas e variadas organizações, de abordagens estruturalistas e humanistas. Em relação às ações de qualificação, capacitação etc., costuma-se adotar uma perspectiva mais humanística de atuação, pelo menos retórica e ideologicamente, ao passo que outros subsistemas de recursos humanos operam a partir de uma perspectiva mais bem orientada por objetivos e metas organizacionais, nem sempre coincidentes com anseios e aspirações individuais. Como com-

patibilizar então subsistemas programados em função de visões assim tão diferenciadas?

A alternativa seria estender o nível de análise considerado na sistematização de ações educacionais para além do individual, em termos de grupos e equipes de trabalho e da própria organização. E para que isso ocorra, torna-se necessário repensar os conjuntos de metodologias, técnicas e procedimentos geralmente utilizados em cada um dos subsistemas de T&D enunciados anteriormente. É sobre essa necessidade, em especial de propor uma reflexão sobre o processo de levantamento de necessidades de treinamento, que o presente artigo pretende contribuir.

Mais especificamente, o artigo em questão propõe-se a incorporar os recentes avanços observados no campo da gestão de pessoas por competência como estratégia de tornar o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento mais precisamente alinhado ao negócio das organizações. Isso porque este modelo de gestão de pessoas, pelo menos hipoteticamente, garante articulações entre objetivos individuais e organizacionais mais harmoniosas do que os modelos precedentes, que atuavam em função de uma ou outra perspectiva de análise. A seguir, faz-se necessário aprofundar a discussão sobre o subsistema de levantamento de necessidades de treinamento (LNT).

2 Análise de Necessidades de T&D

No intuito de aproximar as ações de T&D dos objetivos organizacionais, conferindo assim estratégia à área em questão, é fundamental a compreensão das discrepâncias entre os desempenhos reais, manifestados pelos indivíduos, e os esperados pelas empresas. Reconhecer esta discrepância sistematicamente aumenta a probabilidade de sucesso das ações de treinamento. Brevemente, o reconhecimento destas discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, competências ou soluções desejadas, é realizado por meio de três con-

juntos de análises: organizacional, de tarefas e individual.

Estas análises têm como objeto de estudo o primeiro, e talvez mais conhecido, determinante do desempenho humano no trabalho, a saber, as competências individuais, tradicionalmente constituídas, no âmbito do processo em questão, por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). Tais competências constituem o foco de ação das práticas de T&D, que visam justamente o aprimoramento do capital humano em prol da efetividade organizacional. Falhas de desempenhos geradas por lacunas de CHAs ocorrem ou quando os colaboradores jamais apresentaram o desempenho solicitado ou quando o desempenho, ou mesmos as estratégias e os planos de ação, por serem poucos exigidos, foram esquecidos.

Mas vale ressaltar que o processo de LNT consiste em uma tentativa sistematizada de identificação de problemas de desempenho que podem ser solucionados por meio de ações educacionais, e somente por estas. Problemas determinados por condições de trabalho não se constituem em necessidades de treinamento, de forma que precisam ser devidamente analisados. Mais especificamente, condições de trabalho, na literatura de T&D, referem-se ao apoio oferecido pelo contexto organizacional, em termos tecno-estruturais, como a qualidade e quantidade de tecnologia disponibilizada, e psicossociais, como a relação entre gerência e subordinados. Mais uma vez, ações de T&D costumam não surtir efeito sobre condições de trabalho.

Outro fator que também necessita ser cuidadosamente analisado concerne ao nível de motivação dos colaboradores. Ações de T&D não devem ser utilizadas como estratégias de motivação dos funcionários de uma organização, visto que, conforme teorias cientificamente válidas, a motivação resulta de um contexto de trabalho bem organizado que não apenas delega metas claras, desafiadoras e factíveis a seus colaboradores (teoria de estabelecimento de metas), mas que também designa tarefas

significativas, que resultem em conseqüências almeçadas pelos colaboradores e cujos caminhos para sua plena realização sejam claros (teoria da expectativa). Vale ressaltar que existem outras estratégias menos onerosas para esta finalidade, como os programas de qualidade de vida ou sistemas de trilhas profissionais baseadas em competências.

A partir da consideração prévia destes dois importantes determinantes do desempenho humano - condições e motivação - a fim de serem levantadas necessidades de treinamento, e retomando a discussão proposta no início desta seção, torna-se necessário proceder às análises organizacional, de tarefas e individual. Conforme Goldstein (1991), há sempre uma tentação de se iniciar o treinamento sem uma análise completa de tarefas, comportamentos e ambiente. Caso estas análises não sejam realizadas, elevam-se as probabilidades de insucesso das ações educacionais.

Em relação à análise organizacional, devem ser considerados aqueles aspectos ambientais capazes de promoverem ou impossibilitarem a aplicação, no trabalho, dos conteúdos que serão desenvolvidos durante o treinamento. Trata-se da compreensão das condições organizacionais que se constituem, como apontado por diversas pesquisas nacionais e estrangeiras associadas à área de T&D, no principal determinante do desempenho humano.

Desta maneira, Tannenbaum e Yukl (1992) consideram a aprendizagem necessária, mas não essencial à mudança de comportamento no trabalho. Ambientes pós-treinamento desempenham papel importante na determinação desta mudança. Para Noe (1986), em situações de treinamento, de particular importância é o clima da organização relativo à mudança e ao grau no qual o contexto social do ambiente de trabalho fornece reforços e *feedback* a seus empregados. Em um clima favorável de trabalho, no qual reforço e *feedback* sejam fornecidos por supervisores e pares, é mais provável que ocorra a transferência de habilidades aprendidas no treinamento para o ambiente de trabalho.

De maneira similar, Goldstein (1991) afirma que a transferência de treinamento de um ambiente instrucional para o ambiente de trabalho envolve questões relacionadas à necessidade de se ter um clima positivo para transferência na organização de trabalho. Para o autor, este clima positivo deveria apresentar algumas características essenciais. Deveria existir um sistema que integrasse instrutor, treinando e gerente no processo de transferência. Antes do treinamento, as expectativas dos treinandos e dos gerentes deveriam estar claras. Seria necessário identificar obstáculos à transferência e fornecer estratégias para superá-los. E, por fim, seria necessário um trabalho conjunto com os gerentes para fornecer oportunidades para a manutenção dos comportamentos aprendidos.

Para Abbad (1999), clima ou suporte à transferência de treinamento é, sem dúvida, um componente crítico no estudo das variáveis que afetam a eficácia de programas instrucionais. Como descrito por Sallorenzo (2001), os resultados de pesquisas nacionais, tais como as realizadas por Abbad (1999) e Brito (1999), apontam para a presença de relacionamentos consistentes entre suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. Neste sentido, um ambiente organizacional que reconheça os interesses e objetivos individuais parece ser condição necessária para garantir o sucesso do treinamento em ambientes organizacionais. A finalidade, então, de se realizar a análise organizacional, é propiciar o remanejamento ambiental anteriormente ou durante o desenvolvimento da ação educacional, na tentativa de serem aumentadas as taxas de melhorias de desempenho pós-treinamento. Outra possibilidade de reversão de situações restritoras também possibilitada por este tipo de análise é a elaboração de módulos de ensino, geralmente disponibilizados ao final dos programas instrucionais, de estratégias de enfrentamento (*relapse prevention*).

O segundo tipo de análise a ser realizada durante o processo de levantamento de necessidades de treinamento diz respeito à análise de tarefas.

Esta é executada para determinar os objetivos instrucionais que serão relacionados aos desempenhos de determinadas atividades ou trabalhos essenciais ao alcance dos objetivos e metas organizacionais. Trata-se, portanto, de uma descrição das tarefas, bem como das competências necessárias para sua adequada execução. Atualmente, este processo torna-se cada vez mais complexo haja vista as transformações do cenário mundial do trabalho decorrentes de aspectos como abertura de mercados, globalização da informação, crescente avanço tecnológico, entre outros. Se em tempos atrás predominavam tarefas de cunho psicomotor, repetitivas e burocratizadas por natureza, hoje em dia as atividades passam a exigir demasiadamente esforços cognitivos. Os trabalhadores deste novo cenário passam, ao invés de vender força de trabalho, a ser valorizados pelo que possuem de mais importante, seus conhecimentos e habilidades intelectuais. Neste sentido, torna-se necessário o domínio de uma série de estratégias de análise no intuito de descrever estas novas tarefas e competências requeridas.

Segundo Goldstein (1991), os passos para a realização da análise de tarefas seriam os seguintes: detalhamento das tarefas, formação de grupos funcionais de tarefas, elaboração de CHAs, determinação das tarefas e CHAs relevantes, estabelecimento de relacionamento entre CHAs relevantes e tarefas, planejamento do ambiente de treinamento a partir do relacionamento entre tarefas e CHAs e validação de conteúdo dos CHAs elaborados. Cumpridas estas etapas, tem-se um rico detalhamento das tarefas e das competências necessárias, em termos comportamentais, à sua execução, que permite com que os treinamentos sejam devidamente planejados, de acordo com as prescrições da teoria instrucional.

A última análise a ser executada concerne à análise individual. Nesta etapa, duas questões orientam as ações e estratégias empregadas: quem, dentro da organização, precisa ser treinado, e que tipo de instrução é necessária. De posse das informações sobre a adequação das ações de T&D aos

ambientes organizacionais em questão, bem como dos restritores e potencializadores organizacionais (análise organizacional), e ainda tendo sido detalhadas as tarefas e as competências essenciais na promoção da efetividade organizacional (análise de tarefas), resta identificar quais pessoas ou grupos necessitam de que treinamentos (análise individual). Conforme Tannenbaum e Yukl (1992), uma análise individual inadequada pode resultar em treinamentos direcionados para níveis ou pessoas inapropriadas. Esta análise, além de identificar as pessoas que precisam ser treinadas, pode ainda ser utilizada para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos em termos de atitudes, conhecimentos e motivação para se beneficiarem das ações. Para os autores, o reconhecimento destas características, anteriormente ao treinamento, possibilita o desenvolvimento de ações com o intuito de tornar as ações educacionais válidas para todos que delas participem.

Assim, torna-se fundamental nesta etapa, a identificação dos pré-requisitos para participação dos programas de T&D. Não reconhecer esta necessidade implica na formação de turmas de treinandos completamente heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais. No caso de treinamentos de natureza predominantemente cognitiva, situações como esta, dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese, os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos.

Em síntese, o sucesso dos sistemas de T&D depende fundamentalmente da realização de levantamentos sistemáticos de necessidades de treinamento, por meio, inicialmente, da investigação dos

determinantes do problema de desempenho observado (condições, motivação e competências) e, posteriormente, de três diferentes análises. A análise organizacional, que objetiva estabelecer condições ambientais adequadas para que a transferência de treinamento realmente ocorra. A análise de tarefas, cujo objetivo é identificar as exigências do cargo, trabalho, posto ou ocupação, bem como os conhecimentos, habilidades e atitudes associados aos desempenhos das tarefas. E, por fim, a análise individual, que pretende identificar os colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenhos, bem como escolher adequadamente o tipo de treinamento necessário.

Apesar das prescrições teóricas, poucas metodologias de levantamento de necessidades de treinamento foram desenvolvidas. Como ressaltado por Pilati (2006), a produção tecnológica nacional, sobretudo no que concerne às relações ente necessidades de treinamento nos níveis de análise organizacional, grupal e individual, encontra-se praticamente estagnada; algumas metodologias foram desenvolvidas nos últimos anos, mas permanecem ainda as dificuldades na articulação de necessidades de desempenho de indivíduos, de grupos e equipes e organizacionais.

Uma importante ferramenta elaborada para realizar as análises de tarefa e individual, mas não organizacional, foi desenvolvida por Borges-Andrade e Lima (1983), a saber, análise do papel ocupacional. Por papel ocupacional entende-se um conjunto de expectativas e prescrições associadas à execução de tarefas em ambientes organizacionais. De forma que a análise deste papel refere-se à identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho eficaz dos trabalhos e tarefas. E mais ainda, esta metodologia permite, a partir de cálculos aritméticos, a identificação das prioridades de treinamento, em outras palavras, dos conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes para a execução eficaz dos desempenhos em questão e menos dominados pelos ocupantes.

Como observado, os principais elementos considerados em um processo de diagnóstico de desempenho são as competências requeridas para os indivíduos realizarem, de forma adequada, continuamente suas tarefas e atividades. Na prática, a maioria das organizações não realiza análises organizacionais, conforme descrito, concentrando os esforços de diagnósticos de necessidades em análises de tarefas e individuais. Desta forma, acabam negligenciando o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional incidirão e, conseqüentemente, acabam por reduzir as chances de que esta ação contribua para a promoção da efetividade organizacional, principal objetivo de um programa de T&D. Se a prática vigente de LNT, como observado, apresenta uma série de dificuldades, as pesquisas sobre a temática também as enfrentam, ainda que em outra perspectiva.

Como ressaltado por Salas e Cannon-Bowers (2001), apesar de reconhecida a importância do levantamento de necessidades de treinamento, esta área é melhor caracterizada como uma arte do que como uma ciência. Em uma extensa revisão da literatura, os autores observam a quantidade insuficiente de trabalhos empíricos. Em relação à análise organizacional, somente nos últimos anos os pesquisadores começaram, frente às novas exigências das tarefas, a se concentrar na análise organizacional. Um avanço maior, porém ainda não representativo, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de novos métodos e tecnologias, pode ser constatado no que diz respeito à análise de tarefas. Por fim, concernente à análise individual, os autores chamam a atenção para a inexistência de pesquisa empírica, ainda que prescrições teórico-metodológicas, nesse caso, estejam disponíveis na literatura desde meados do século passado.

No Brasil, em um estudo publicado por Borges-Andrade e Oliveira-Castro (1996), observa-se uma tendência semelhante de preocupação com metodologias em detrimento da realização de pesquisas empíricas na área. Segundo os autores, ape-

sar de o levantamento de necessidades de treinamento por meio de diagnóstico organizacional ter sido bastante enfatizado pela literatura especializada, poucos artigos apresentam metodologias consistentes para sua consecução. O mesmo pode ser observado para a análise do comportamento individual, pelo menos em termos de metodologias propostas, já que este tema parece não atrair mais a atenção dos pesquisadores. Em primeiro lugar, não em termos de relevância, mas sim de metodologias propostas, encontra-se, como observado na literatura estrangeira, a análise de tarefas.

Mesmo frente a uma limitada quantidade de estudos empíricos sobre a avaliação de necessidades de treinamento, prevalece o indivíduo, na maioria das grandes discussões acerca do tema, como as propostas por Latham (1988), Tannenbaum e Yukl (1992) e Goldstein (1991), o principal nível de análise utilizado. Conforme enfatizado por Kozlowski et al (2000), talvez a crença na relação hipotética entre o nível individual e o organizacional tenha conduzido os esforços de trabalhos empíricos e práticos nos últimos anos para a consecução de análises baseadas unicamente no nível dos indivíduos.

Apesar desta forte crença, Ostroff e Ford (1989), tempos atrás, já enfatizavam a necessidade de se incorporar a perspectiva dos níveis de análise ao levantamento de necessidades de treinamento, como estratégia para o desenvolvimento conceitual da área, à época unicamente preocupada com a geração de metodologias de coleta e análises de dados.

Para os autores mencionados, a falha ao reconhecer a importância da noção de níveis múltiplos pelas pesquisas na área de T&D pode explicitamente resultar em confusão, interpretações equivocadas de dados e, principalmente, ineficiência na utilização de recursos. Mesmo assim, observa-se que as poucas pesquisas relativas ao processo de levantamento de necessidades de treinamento, bem como as práticas vigentes, freqüentemente focalizam o indivíduo como único nível de análise, des-

considerando outros mais elevados como os de grupos e equipes de trabalho e o das organizações. É justamente devido a esta recusa que os efeitos de programas de T&D não são capazes de gerar efeitos positivos sobre a eficácia organizacional.

Com o objetivo então de promover uma reflexão acerca do processo de LNT, de forma a torná-lo um instrumento estratégico para o sucesso das organizações, é que pode ser de grande valia apresentar alguns dos principais aspectos debatidos pela literatura especializada na temática de competências. A idéia é que a natureza multinível do conceito de competência, recentemente adotada em modelos estratégicos de gestão de pessoas, possa colaborar para o reconhecimento da importância de se levar em consideração níveis de análise mais elevados que o individual em diagnósticos de necessidades de treinamento. Mas vale enfatizar, trata-se apenas de uma tentativa de promover a reflexão sobre o tópico em questão, e não de contribuir para a reestruturação metodológica do processo.

3 Competência

Atualmente, a forma como as organizações lidam com os incessantes processos de transformação social, política e econômica determina, sobremaneira, sua sobrevivência em um mercado globalizado. Se até certo tempo, as organizações poderiam ser consideradas sistemas fechados, devido à necessidade ínfima de relacionamento com fatores externos à sua própria existência, hoje em dia, na busca pela sustentabilidade, as organizações não somente reconhecem a influência destes fatores, como também determinam muitas de suas políticas, práticas e estratégias em conformidade com as configurações de cenário do mundo do trabalho. Em uma época em que os insumos, bem como as alternativas para tratamento destes, encontram-se à disposição de toda e qualquer organização, sem muitas restrições, a responsabilidade pela criação ou manutenção de vínculos adequados com investido-

res, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, entre outros, passa a ser transferida para o capital humano. É neste cenário que os indivíduos passam a ser considerados elementos-chave na busca pelo diferencial competitivo, os quais precisam ser devidamente orientados, a fim de que possam contribuir para a realização da estratégia organizacional.

A necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa então a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevalentes. Somente levar em consideração as pessoas ou o negócio organizacional não mais é suficiente na elaboração de respostas organizacionais rápidas a transformações de mercado, tampouco à antecipação destas. Essa é a principal problemática do LNT, reconhecer somente a perspectiva individual no desenvolvimento do processo, tornando descontextualizada, ou melhor, desvinculada do negócio organizacional, qualquer ação educacional que dele decorra.

É neste sentido que pode ser interessante discutir as bases teórico-conceituais por detrás do conceito de competência, haja vista sua natureza multinível. A temática de competências assume, atualmente, posição central na literatura acadêmica e profissional de gestão de pessoas. Apesar de há quase 30 anos terem surgido as primeiras discussões acerca do tema em questão, somente recentemente é que o debate, estimulado pelas novas configurações do mundo do trabalho, ganha intensidade e atenção de acadêmicos e profissionais.

De um lado, a escola estadunidense, composta de psicólogos e administradores, define competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) responsáveis pelo desempenho superior. Nesta vertente, segundo Fleury (2002), o parâmetro para o conceito de competência decorre da tarefa e as atribuições de um determinado cargo. Aproxima-se assim, na opinião da autora, do conceito de qualificação, ao definir uma série de requisitos necessários ao cumprimento das atribui-

ções atreladas a cada posição na organização. Esta aproximação entre os conceitos de competência e qualificação, segundo Ruas (2005), decorre principalmente das características que marcavam o mundo corporativo há quase 30 anos, tais como a prevalência do emprego formal, o trabalho predominantemente industrial, atividades previsíveis e forte base sindical. Em conjunto estas características determinavam o foco da competência em conjuntos de capacidades voltados para processos organizacionais previstos e bem controlados. Conforme o autor, o problema é que, atualmente, em face da aceleração da concorrência, da lógica predominante das atividades de serviços, do trabalho informal e sazonal e da baixa previsibilidade dos negócios e serviços, não mais basta que os indivíduos possuam tais conjuntos de competências, mas, sim, que eles sejam capazes de mobilizá-los em resposta a determinada demanda organizacional. É neste contexto que outra escola de pensamento assume papel de destaque na discussão da temática de competências.

Do outro lado então, em uma tentativa de se contrapor ao conceito de competência associado ao de qualificação, a escola francesa estende a preocupação única com a definição de conjuntos CHAs para as relações possíveis entre estes – o saber – e o saber agir. Trata-se de uma suposta nova perspectiva na qual se valora mais intensamente os resultados da aplicação de determinados repertórios tradicionalmente especificados nas descrições de cargo usadas como base para seleção e avaliação de desempenho, por exemplo. Conforme Ruas (2005), a noção de competência é associada à capacidade de um indivíduo de mobilizar seus conjuntos de conhecimentos e habilidades em conformidade com as exigências de situações específicas.

Apesar de grande parte da discussão acerca da temática de competência, haja vista o próprio início deste debate, referir-se ao nível individual de análise, recentemente níveis mais elevados de análise passaram a ser considerados. E isso porque as empresas passaram a perceber que somente enfo-

car o indivíduo, em termos de suas necessidades, objetivos ou aspirações, proposta típica das escolas comportamentalistas de administração, não mais possibilitava a adoção de modelos de gestão de pessoas capazes de auxiliar as empresas a anteciparem as exigências de um mercado em constante transformação. Desta forma, a seguir, o conceito de competência será discutido em cada um dos níveis de análise possíveis em uma organização.

Assim, no nível organizacional de análise, as competências devem permitir a consecução eficaz do planejamento estratégico de uma organização (realização de missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais). O conceito é aqui entendido como um conjunto de capacidades e tecnologias que conferem à organização um diferencial frente ao mercado competitivo, de forma que são três os critérios a serem obedecidos: a. deve refletir na forma como os clientes são atendidos; b. deve permitir um nível adequado de diferenciação frente aos concorrentes e; c. deve ser de difícil imitação (Prahalad e Hamel, 1990). Alcançados estes critérios, têm-se as denominadas *core competence*, conforme nomeadas pelos autores supramencionados.

Apesar de o conceito de *core competence* ser atraente e instigante, segundo Ruas (2005), são raríssimas as empresas que conseguem satisfazer os três critérios mencionados, em especial o terceiro, relacionado ao fato de ela ser de difícil imitação. Para o autor, esta dificuldade, essencialmente determinada pela alta competitividade do mercado nacional e internacional, pode ser superada pelo desdobramento do conceito de *core competence* em um outro conceito menos excludente, o de competência organizacional, dividido nos seguintes tipos: a. básica: contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo; b. seletiva: diferenciam a organização no espaço onde compete e; c. essenciais: diferenciam a organização no espaço de concorrência internacional.

Outra proposta menos criteriosa de determinação e classificação das competências organizacionais

é apresentada por Mills *et al apud* Fernandes (2002), que as dividem em: a. competências essenciais: competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, chaves para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia; b. competências distintivas: competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas; c. competências das unidades de negócio: competências e atividades-chave esperadas da organização ou de cada uma de suas unidade de negócio; d. competências de suporte: Atividades que são valiosas para apoiar um leque de competências organizacionais, distintivas ou essenciais e; e. capacidades dinâmicas: capacidades de uma organização de adaptar suas competências no decorrer do tempo, diretamente relacionadas aos recursos importantes para a mudança.

Como observado, no nível de análise organizacional, as competências visam de forma geral permitir com que as organizações, em maior ou menor grau, diferenciem-se de seus concorrentes. Mas é preciso que essas competências sejam clarificadas para os indivíduos que, de fato, tornarão suas empresas capazes de competir em um mercado globalizado. É nesse sentido que o conceito precisa também ser estendido ao nível de grupos. Conforme Ruas (2005) é comum a afirmação de que as competências organizacionais devem ser apropriadas por todas as áreas e todas as pessoas da empresa. Entretanto, na prática, embora essas competências possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa, são apropriadas nelas de forma desigual, na medida em que certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras. Apesar da relevância deste nível, pesquisas realizadas pelo autor mencionado não constataram ainda iniciativas referentes a esta configuração da noção de competências. Possivelmente a carência de ações nesse âmbito decorra das dificuldades para identificar e caracterizar os recursos que compõem esse tipo de competências coletivas.

Definidas as competências organizacionais e de grupo, é chegado o momento de se estabelecer competências individuais. Se até então o objetivo era traduzir o plano estratégico em termos de necessidades organizacionais e de grupos/unidades, neste momento, a finalidade é identificar conjuntos de capacidades individuais que permitam a emergência de resultados entre os níveis da organização. Segundo Dutra (2001), as competências organizacionais somente são concretizadas pelo fato de as pessoas colocarem em prática, de forma contextualizada, suas habilidades e conhecimentos.

Neste nível de análise, talvez estimulado pelo acalorado debate acerca da temática de competência travado entre as duas escolas de pensamento, são várias as formas que o mundo do trabalho têm compreendido o conceito em foco: i. competência de tarefas: associadas às descrições de tarefas e atividades, como as que constituem as descrições de cargo, essa definição tem como prerrogativa reduzir a variabilidade do desempenho humano nas organizações; ii. competência de resultado: mais raro do que a forma anterior, este tipo de competência atenta para a habilidade de gerar um resultado; iii. competência de *output*: difere da competência de resultado, pois não interessa a habilidade do indivíduo em gerar produtos, mas, sim, nos reais produtos que este entrega para a organização; iv. competência de CHA: tradicionalmente associada ao conceito de qualificação, esta definição de competência contempla conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes; v. competência diferenciadoras do desempenho superior: geralmente este formato de competência baseia-se na capacidade do indivíduo em se destacar, pelo sucesso, em suas atividades e; vi. competência híbrida: formada pela combinação dos formatos de competência apresentados anteriormente (McLangam, 1997).

Apesar das possibilidades apresentadas, é possível concluir, em vista às recentes definições do conceito de competência, que o termo refere-se tanto a conjuntos de conhecimentos, habilidades e

atitudes necessários para que o indivíduo desempenhe bem suas atividades, como à capacidade de mobilizar ou canalizar inteligentemente estes aspectos (CHA) objetivando o sucesso em sua tarefa. A partir desse reconhecimento é que se torna fundamental a vinculação entre a competência individual e os objetivos organizacionais. É sobre essa necessidade, e a partir da aplicação do conceito de competência nos níveis de análise organizacional, de grupos e individual, que, na seção seguinte, propõe-se uma reflexão acerca das práticas tradicionais de LNT.

4 Repensando o LNT

Como observado, a prática de LNT, apesar das prescrições teóricas e metodológicas, tem concentrado seus esforços, sobremaneira, em análises de tarefas e individuais, desconsiderando, parcial ou totalmente, aspectos contextuais capazes de determinarem os resultados de ações educacionais. Mas somente levar em consideração os aspectos ambientais – tecno-estruturais ou psicossociais – capazes de aumentar a probabilidade de que os novos conhecimentos e habilidades sejam transferidos para o local de trabalho não bastará para que os programas de T&D sejam realmente bem sucedidos a ponto de contribuir na promoção do desempenho e da efetividade organizacional. É preciso também, e principalmente, que as competências individuais enfocadas nas ações educacionais estejam alinhadas com o negócio da organização.

Mas esse alinhamento, entre o negócio organizacional e as competências individuais, consiste em uma tarefa um tanto complexa, haja vista algumas particularidades inerentes aos tradicionais processos de LNT, a saber: i. o conceito de competência tradicionalmente utilizado contempla unicamente os recursos necessários (CHAs) à execução de determinadas tarefas ou atividades e; ii. as prescrições teórico-metodológicas assumem as definições de cargo, posto de trabalho ou papel ocupacional

como ponto de partida para definição das necessidades a serem diagnosticadas. A discussão desses dois tópicos constitui-se no objeto da presente seção.

Em relação ao conceito de competência tradicionalmente adotado no processo de LNT, composto por conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, pode ser observado, então, que se aproxima dos conceitos propostos e disseminados pela corrente estadunidense de competência. Mas vale lembrar que esta forma de se compreender o conceito de competência, do mesmo modo que as prescrições teórico-metodológicas acerca do processo de diagnóstico de necessidades de treinamento, emergiu em um contexto, conforme relatado por Ruas (2005), marcado, sobremaneira, pelo emprego formal, atividades previsíveis e forte base sindical.

Neste cenário, em face da baixa influência de cenários externos – político, econômico, social, etc. – sobre os contextos de trabalho, os processos organizacionais, então bem previsíveis, podiam ser facilmente controlados por indivíduos capacitados ou qualificados. A preocupação de se criar ambientes de aprendizagem contínua, haja vista então a pequena frequência de processos de mudanças e transformação organizacional, ainda não havia sido estabelecida, de forma que o conceito de competência como conjuntos de CHAs mantinha-se válido. É nesse cenário que surgem também as primeiras, e talvez as mais aceitas até hoje em dia, prescrições acerca do processo de LNT, baseadas, assim, nas noções de competências associadas à de qualificação.

Se por um lado o conceito de competência, em decorrência da instalação de um cenário turbulento, caracterizado, principalmente, pela baixa previsibilidade dos negócios e atividade organizacionais, parece ter evoluído desde seu surgimento – o reflexo dessa evolução pode ser observado nas propostas de definição de competências da escola francesa e inglesa e, mais recentemente, nos conceitos híbridos de competência adotados, ente outros, por

pesquisadores brasileiros (e.g., Ruas, 2005; Dutra, 2004; Fleury, 2002), por outro, o processo de LNT parece não ter acompanhado tais modificações, permanecendo assim fundamentado na noção de CHA.

Alguém poderia então questionar se a definição utilizada no processo de LNT, de fato, não deveria ser a apresentada, haja vista seu principal interesse – o de subsidiar a formulação das condições e das estratégias adequadas de qualificação profissional. Como acontecido com o conceito de competência ao longo das últimas décadas, sugere-se, então, não o abandono da utilização dos conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas, sim, a inclusão dos conceitos de resultado ou *output*, tais como relatados por McLangan (1997). A idéia então, formulada com o intuito de propiciar a aproximação do diagnóstico de necessidades de treinamento ao negócio das organizações, é de que o levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes estejam vinculados, ou melhor, decorram das demandas organizacionais estipuladas, em termos de *outputs* tangíveis e claramente definidos. Mas então surge a questão sobre como, em um processo de LNT, estender o conceito de competência como CHA para o de resultado ou *output*.

Como apresentado, o conceito de competência, independentemente da forma como ele for entendido, é por natureza multinível. Para que as ações e políticas de recursos humanos possam devidamente atender às necessidades individuais e organizacionais é preciso que as competências sejam trabalhadas no nível organizacional, de grupos e individual. E é justamente onde a prática e a pesquisa sobre o assunto são lacunosas – segundo Ruas (2005), ainda não há evidências que comprovem o desenvolvimento de competências no nível de grupos – que se pretende agir.

Assim, após a realização da análise organizacional, sugere-se a definição dos *outputs* a partir dos quais os conhecimentos, habilidades e atitudes serão mapeados. Se por um lado, estabelecer conjuntos de *outputs* no nível organizacional não é ade-

quado, pois esses não serão capazes de reconhecer as particularidades de todos os processos produtivos dos quais participam os colaboradores de determinada empresa, por outro, defini-los no nível individual de análise também não é, uma vez que a diversidade emergida de *outputs* impossibilitaria qualquer tomada de decisão sobre ações educacionais com vistas à promoção do desempenho ou da efetividade organizacional. Dessa forma, recomenda-se que os conjuntos de *outputs* sejam definidos

no nível de grupos. Com isso, torna-se viável o estabelecimento de ações de T&D que promovam o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes individuais necessários para que determinados produtos ou serviços, vinculados aos planos de ações e metas de cada unidade, área ou departamento, sejam adequadamente gerados ou prestados. A Figura 1 ilustra a comparação entre a prática vigente de LNT e a proposta no presente artigo.

Figura 1

Comparação entre prática vigente e sugerida de LNT.

Prática Vigente				Prática Sugerida
X	←	Nível organizacional	→	Fatores Tecno-Estruturais Fatores Psicossociais
X	←	Nível de grupos	→	<i>Outputs</i>
Conhecimentos Habilidades Atitudes	←	Nível individual	→	Conhecimentos Habilidades Atitudes

Fonte: Os autores.

Como observado na Figura 1, sugere-se que a prática de LNT, conforme enfatizado pelas prescrições teóricas sobre o assunto, seja iniciada, de fato, pela análise organizacional. Como sabido, em decorrência de mais de 30 anos de pesquisas conduzidas pela área de avaliação de treinamento, os efeitos das ações educacionais são determinados, principalmente, pelas condições de que dispõem os colaboradores ao retornarem, após um treinamento, para seus ambientes de trabalho. Evitar esse passo implica na probabilidade de fracasso da ação de capacitação. Se o ambiente, conforme evidenciam as pesquisas, é de fundamental importância na determinação de resultados de T&D no nível do indivíduo, em relação aos efeitos desse tipo de ação no

nível de grupos ou da organização, espera-se que sua importância seja ainda mais elevada.

Realizada a análise organizacional, passa-se à definição dos *outputs* demandados pela organização de cada uma de suas áreas, departamentos ou unidades de negócio. Trata-se da análise de tarefas, modificada, conforme comentado adiante. A idéia é que o planejamento estratégico organizacional seja contextualizado, em termos de produtos e serviços, a partir dos principais processos e atividades neste nível de análise – de grupos. Determinados os principais *outputs*, a partir desses, são então definidos os CHAs necessários. Cumpridas essas etapas, chega então o momento de realizar a análise individual requerida para o sucesso do processo de LNT.

Quanto à análise de tarefas ou a determinação de *outputs*, sua discussão vai de encontro ao fato de as principais prescrições teórico-metodológicas assumirem as definições de cargo, posto de trabalho ou papel ocupacional como ponto de partida para definição das necessidades a serem diagnosticadas. A partir deste momento, passa-se ao debate do segundo tópico proposto no início da presente seção. Conforme já discutido, geralmente as análises de tarefas, em um processo de diagnóstico de necessidades, assumem como ponto de partida na definição dos CHA as atividades contempladas em cargos, postos de trabalho ou papéis ocupacionais. O problema de tal procedimento, se não transparente à época em que as primeiras prescrições sobre o assunto foram elaboradas, atualmente, é que cada vez mais as atividades e tarefas tornam-se complexas, exigindo dos indivíduos diversas outras competências até então não relacionadas às formais descrições de cargos.

Como enfatizado por Dutra (2004), há praticamente duas décadas já podia ser observado um distanciamento entre as concepções dos cargos e postos de trabalho e aquilo que, de fato, as pessoas faziam em prol de suas organizações. É nesse sentido que o autor referido propõe a expressão espaço ocupacional, para se referir, a partir da ruptura constatada, a um conjunto de atribuições e responsabilidades individuais dinâmicas, delimitadas pelas exigências organizacionais e pela capacidade das pessoas de atendê-las prontamente.

A apropriação, pela prática de LNT, do conceito de espaço ocupacional, então, torna-se essencial não somente em face da dificuldade de as prescrições teóricas, mas também, as metodológicas reconhecerem a ampliação do leque de competências requeridas atualmente pelos funcionários de uma organização, mas, essencialmente, ante a urgência de que os programas de T&D passem a contribuir para a promoção do desempenho e da efetividade organizacional. Conforme Cooke (2001), essa urgência decorre do fato de, em uma visão globali-

zada da economia que direciona os olhares dos gestores para estratégias de curtíssimo prazo, algumas organizações estarem paulatinamente substituindo ações de T&D por estratégias alternativas, como o *outsourcing*. A pressão organizacional pela efetividade de seus subsistemas torna insuficiente a mera demonstração da ocorrência de aprendizagem ou de transferência de treinamento para o trabalho (Burrow e Berardinelli, 2003).

Nesse sentido, de tornar a ferramenta de LNT uma importante estratégia na promoção do desempenho ou da efetividade organizacional, é que o conceito então de espaço ocupacional pode ser de grande utilidade. Isso porque caso os processos de levantamento continuem a ser pautados pela perspectiva do cargo ou do posto de trabalho - visto que tais perspectivas apenas prescrevem um conjunto mínimo de capacidades, atribuições etc. necessários ao desempenho regular no trabalho - na melhor das hipóteses, apenas melhorias dos desempenhos individuais em tarefas já executadas, mas não nos padrões exigidos, seriam garantidas. Se o diagnóstico de necessidades não for capaz de reconhecer a ampliação do espaço ocupacional dos indivíduos em uma organização, então, pode ser que os treinamentos jamais contribuam para a geração de resultados organizacionais.

No caso específico do diagnóstico de necessidades, e tendo em vista o objetivo de que os programas educacionais promovam efeitos no nível organizacional, a observação da ampliação do espaço ocupacional associa-se, essencialmente, à noção de transversalidade de competências individuais. Essa expressão implica, assim, na necessidade de se reconhecer a interdependência das competências dos colaboradores de uma organização. Não reconhecer essa interdependência implica, assim, na crença na suposição de que os efeitos dos comportamentos individuais no trabalho emergem para gerar resultados em níveis mais elevados. Entretanto, pouco se sabe sobre como os treinamentos, com objetivos centrados nos individuais, geram resulta-

dos em níveis mais elevados (Kozlowski et al, 2000). Caso essa crença continue a ser aceita, conforme os autores asseveram, corre-se o risco de se negligenciar a influência de fatores contextuais na eficácia de treinamentos. E assim, a prática de LNT continuará a basear-se somente em resultados de análises de tarefas e individuais e, conseqüentemente, a propiciar o planejamento de ações de T&D desvinculadas dos reais negócios da organização.

5 Conclusão

O presente artigo, conforme proposto em seu início, tinha como objetivo principal promover a reflexão acerca das práticas vigentes de diagnóstico de necessidades de treinamento. Como observado ao longo da primeira seção, a situação atual do uso da ferramenta de LNT, apesar das orientações teóricas, quando muito, tende a ser problemática.

Primeiro, porque tendem a desconsiderar o ambiente no qual os indivíduos, após terem participado das ações educacionais promovidas, serão inseridos, elevando, assim, as chances de que sequer as pessoas apliquem em suas atividades seus novos conhecimentos e habilidades. Se a observação de efeitos do treinamento, então, torna-se improvável, o que dizer da contribuição dos programas de T&D para geração de desempenho organizacional. Segundo, pois as práticas de LNT ainda enfatizam a necessidade de se considerar descrições formais de atividades e responsabilidades individuais, que não mais são capazes de reconhecer devidamente as diferenças na forma como os indivíduos atendem às demandas e exigências organizacionais.

Foi a partir dessas duas considerações que o artigo em questão procurou estimular o debate acerca das necessidades de se repensar, em termos teóricos e metodológicos, o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento. Nesse ínterim, após breve elucidação da temática de competência, importante pelo seu caráter multinível, algumas propostas, com o intuito de tornar o diagnóstico de necessidades uma ferramenta estratégica, foram então apresentadas.

Entre os principais pontos dessa proposta, foram discutidas duas necessidades. Uma, de se reconhecer a ampliação do espaço ocupacional dos indivíduos em suas organizações, abandonando assim as descrições de cargos e postos de trabalho como ponto de partida do processo de diagnóstico. Outra, de se promover a investigação acerca de competências individuais transversais, de forma a permitir a emergência de efeitos de T&D em níveis mais elevados de análise. Por fim, apesar das sugestões elucidadas, vale novamente ressaltar que o presente artigo não tinha como pretensão definir novas metodologias para a realização de um diagnóstico de necessidades de treinamento alinhado com a estratégia organizacional, mas, sim, de promover uma discussão sobre as práticas vigentes de LNT. Desta forma, espera-se que profissionais e pesquisadores, após o debate eliciado, busquem contribuir para o desenvolvimento de metodologias de diagnósticos de necessidades que, de fato, contribuam para o planejamento de ações de T&D que visem elevar o desempenho organizacional e, conseqüentemente, garantir o status estratégico alcançado atualmente pela área responsável pelo desenvolvimento humano nas organizações.

Referências

- ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. *Tese de Doutorado*, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BORGES-ANDRADE, J. E. e LIMA, S. M. V.. Avaliação de necessidades de treinamento: um método de análise do papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, v.12, n. 54, p.6-22, 1983.

- BORGES-ANDRADE, J.E. e OLIVEIRA-CASTRO, G.A. Treinamento e desenvolvimento: Reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), pp. 112–125, 1996.
- BRITTO, M.J.P. Avaliação de impacto de treinamentos na área de reabilitação: Preditores individuais e situacionais. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- BURROW, J. e BERARDINELLI, P. Systematic performance improvement – Refining the space between learning and results. *Journal of Workplace Learning*, v.15, n.1, pp. 6–13, 2004.
- COOKE, F.L. Human resource strategy to improve organizational performance: a route for firms in Britain? *International Journal of Management Reviews*, v. e, n.4, pp. 321–339, 2001.
- DUTRA, J. Gestão de pessoas com base em competências. In: J.S. Dutra (Org.): *Gestão por competências: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. A gestão de pessoas na empresa moderna: Abordagem conceitual e instrumental à luz dos conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. *Tese de Livre-Docência*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FERNANDES, B. H. R. Competências e performance organizacional: Um estudo empírico. *Tese de Doutorado*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.
- FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: M.T.L. Fleury (Org.): *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GOLDSTEIN, I.L. Training in work organizations. In: Dunnette e Hough (Orgs.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p. 507-619). Palo Alto, California: Consulting Psych, 1991.
- GOLDSTEIN, I.L. e GILLIAM, P. Training system issues in the year 2000. *American Psychologist*, 45, 134-143, 1990.
- KOSLOWSKI, S.W.J.; BROWN, K.G.; WEISSBEIN, D.A.; CANNON-BOWERS, J.A. e SALAS, E. A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing horizontal and vertical transfer. In: K.J. Klein e S.W.J. Koslowski (eds.): *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 157-210, 2000.
- LATHAM, G.P. Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, p. 545-582, 1988.
- MCLAGAN, P. Competencies: The next generation. *Training & Development*, pp. 40-47, 1997.
- OSTROFF, C. e FORD, J.K. Introducing a levels perspective to training needs assessment. In I.L. Goldstein (ed.), *Training and Career Development*. San Francisco: Jossey-Bass, p.25-62, 1989.
- PILATI, R História e importância de TD&E. In: Borges-Andrade, J.E., Abbad, G.S. & Mourão, L. (org.): *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Art-med, pp. 159-176, 2006.
- PRAHALAD, G. K e HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, p. 79-91, 1990.
- RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: Ruas; C.S. Antonello; L.H. Boff (Orgs.): *Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SALAS, E. e CANNON-BOWERS, A. The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, p. 471-499, 2001.
- SALLORENZO, L. H. Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: Analisando e comparando modelos de predição. *Dissertação de Mestrado*, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.
- TANNENBAUM, S.I. e YUKL, G. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, n. 43, pp. 399-441, 1992.