

## A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO EDUCACIONAL COM BASE NO ANO DE 2008

Marília Matos Monteiro Gonçalves Ferreira, e-mail: mariliazinha@hotmail.com

David da Costa Barrozo, e-mail: david\_barrozo@yahoo.com.br

Diego Ventura Magalhães, e-mail: diego\_ventura25@yahoo.com.br

Luiz Reis Ferreira Neto, e-mail: lrneto\_bel@hotmail.com

588

**Resumo:** Este artigo teve como objetivo compreender a importância da capacitação do capital humano para melhoria do desenvolvimento das atividades desenvolvidas e da competitividade organizacional, tendo como locus da pesquisa o caso do Programa de Desenvolvimento Educacional, com ênfase no ano de 2008. Como teorias fundamentadoras da pesquisa utilizaram-se a perspectiva das Organizações que aprendem; a gestão do conhecimento e do capital humano; educação corporativa e a quinta disciplina.

**Palavras-Chave:** Capacitação. Capital humano. Competitividade Organizacional

### 1. Introdução

Esta pesquisa apresenta a proposta de identificar e analisar a política de capacitação profissional utilizada em uma Instituição Financeira do Estado do Pará, como fator incentivador da eficiência e eficácia no desenvolvimento organizacional, tomando como base o Programa de Desenvolvimento Educacional no ano de 2008.

A linha de pesquisa do curso foca-se na gestão de Recursos Humanos, habilidade tão importante para o bom desempenho da função de Administrador, e fator motivador do tema abordado neste artigo.

Como mecanismo de coleta e processamento das informações relevantes para o processo de estruturação do conteúdo escrito, utilizou-se a análise documental da Instituição de dados da Instituição Financeira e entrevistas com os funcionários contemplados pelo Programa.

### 2. Delimitação e Descrição da Unidade-Caso

A Instituição pesquisa caracteriza-se com uma Sociedade de Economia Mista, com a missão de ser uma Instituição moderna, autossustentável, comprometido com a excelência no

atendimento, com as políticas de fomento e desenvolvimento socioeconômico do Pará, atuando com ética e responsabilidade social.

Desde 1961, passou a atender a comunidade paraense e a contribuir para o desenvolvimento do Estado. E continua sua missão, criando mecanismos de transformação que lhe permita estar adequado aos tempos atuais.

Com a missão de ser uma Instituição moderno e comprometido com a excelência no atendimento, a Instituição vem buscando diversificar os produtos e serviços para melhor atender a necessidade dos clientes e manter a competitividade.

Com essa temática, busca-se identificar a importância do papel desenvolvido pelo capital humano e a maximização de seu potencial através de investimentos na capacitação, o que influencia diretamente no desenvolvimento e competitividade do ambiente organizacional.

Para melhor nortear a pesquisa, foi levantada a seguinte situação-problema: De que maneira a gestão estratégica de capacitação de recursos humanos da Instituição influenciou no desempenho tanto do funcionário quanto das atividades desenvolvidas no ano de 2008?

Assim sendo, tem-se como objetivo geral compreender de que maneira o Programa de Desenvolvimento Educacional contribuiu para o desenvolvimento funcional e influenciou na competitividade da instituição no ano de 2008.

Neste ambiente buscar-se-á analisar a importância da capacitação funcional como fator de eficiência e eficácia no desenvolvimento das tarefas. Na Instituição a política de capacitação, centra-se no desenvolvimento de seis eixos de capacitação, pautados em orçamentos:

- 1. Certificações** que consiste no curso, seguido de prova e certificação, exigido pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), fiscalizado pelo Banco Central do Brasil (BC), obrigatório aos Gerentes de Atendimento e Coordenadores de Postos de Atendimento;
- 2. Treinamento Introdutório** que consiste na capacitação e exposição das realidades organizacionais e tarefas a serem executadas para todos os funcionários que estão entrando no quadro funcional;
- 3. Excelência no Atendimento** que consiste no treinamento a todos os funcionários da Instituição que lidam diretamente com o público;

4. **Treinamento de Caixa**, ministrado a todos os técnicos bancários que ingressam na Instituição e que futuramente poderão exercer função de caixa executivo;

5. **Treinamentos Mensais**, que ocorrem por solicitação de cada área na busca de solucionar os problemas enfrentados diariamente, ou através de adesão aos cursos disponibilizados pela escola de governo;

6. **Programa de Desenvolvimento Educacional**, que consiste no estímulo à capacitação/qualificação funcional através dos programas: Programa de Cursos de Graduação e Programa de Cursos de Pós-Graduação.

Diante da política de capacitação, a pesquisa realizada abordou o Programa de Desenvolvimento Educacional, que teve início no ano de 2001, primeiramente sem muita procura pelos funcionários, e que atualmente há lista de espera devido às diversas solicitações e enquadramento ao orçamento anual de R\$-650.000.000,00, em Faculdades/Universidades cadastradas e reconhecidas pelo MEC e cursos à distância (*on line*).

Desde a sua implantação em 2001, o programa já incentivou a qualificação de 938 funcionários, dentre os lotados na capital e interior, priorizando a formação em nível de graduação, principalmente que ocupam cargos estratégicos.

O Programa de Cursos de Graduação tem como objetivo estimular o desenvolvimento contínuo dos funcionários participantes, através da capacitação/qualificação profissional, para melhoria do desempenho e aproveitamento funcional, através de curso de graduação.

O Programa de Cursos de Pós-Graduação (especialização, MBA, mestrado e doutorado), tem como objetivo aperfeiçoar a qualificação dos funcionários participantes, dotando-os de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho profissional de alto nível, dentro de uma perspectiva de educação permanente.

O Programa tem como público-alvo funcionários e diretores da Instituição, com ingresso condicionado à assinatura do termo de compromisso, no qual fica obrigado a permanecer em efetivo exercício pelo período de 2 anos, sob pena de ressarcir todas as despesas relativas ao benefício.

Os cursos enquadrados no Programa seguem uma ordem de prioridade em consonância com as áreas de atuação desenvolvidas na Instituição e estão atrelados a um percentual de ressarcimento sobre o valor da mensalidade, conforme descrita no quadro abaixo:

Nível Prioritário	Nível Secundário	Nível Terciário
Administração	Agronomia	Demais cursos de graduação
Economia	Estatística	
Ciências Contábeis	Direito	
Sistema de Informação	Matemática	
Tecnologia/ Informática	Comunicação Social: Jornalismo, Publicidade e Propaganda  Cursos de especialização de 2 anos: Gestão, Negócios e Tecnologia.	
<b>80%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>

Quadro: Níveis de prioridade e percentual de ressarcimento dos cursos contemplados no Programa.  
 Fonte: Aviso circular da Instituição nº 49/2007 de 12.06.2007.

### 3. Referencial de Análise Teórica

#### 3.1. A Gestão do Conhecimento e o Capital Humano

Não existe atualmente espaço para as organizações que não investem em novas metodologias de atuação no mercado, pois acreditam que os produtos e as práticas que fizeram seu sucesso no passado possam mantê-las competitivas no futuro. No livro “Gestão pela Formação Humana” de Valdez Ferreira Fraga (FRAGA, 2003. p.12), a ação administrativa como Gestão pela Formação Humana, ou Gestão do Conhecimento, implica maior complexidade do que atuação sobre coisas, maior desafio do que atuação sobre pessoas, implica, mais precisamente, ação com pessoas, e não sobre coisas ou pessoas que possam ser reduzidas a conceitos generalizáveis. Cada vez mais o ciclo de desenvolvimento de um produto e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Hoje, as organizações necessitam de qualidade, valor, bom atendimento, inovação e velocidade de chegada ao mercado para que possam ter sucesso, e esses fatores serão ainda mais críticos no futuro.

As organizações do futuro precisam focar-se naquilo que sabem, utilizando suas potencialidades como marco diferenciador; logo, essas serão organizações prósperas e que

saberão se destacar no ambiente em que estão inseridas, pois desenvolverão melhor e mais rápido novos produtos e serviços, respeitando as particularidades no seu setor de atuação.

Segundo Maximiano (1992. p. 24)<sup>1</sup>, "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações."

O que faz com que uma organização funcione é o conhecimento portado pelos indivíduos que a integram, canalizados para esses propósitos coletivos. O conhecimento não é algo novo. Na realidade, o novo é reconhecer o conhecimento como um ativo e entender a necessidade de geri-lo com o mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis.

Em seu livro “Capital Intelectual” Thomas Stewart (STEWART, 1998. p.120)<sup>2</sup>, menciona que o aspecto mais importante de um processo de gestão do conhecimento é o Capital Estrutural, ou seja, de forma bem resumida, como a empresa gerencia o conhecimento.

Os valores e crenças das pessoas exercem forte impacto sobre o conhecimento organizacional. Pessoas com diferentes valores percebem diferentes coisas em uma mesma situação e organizam seu conhecimento em função de seus valores. A organização moderna deve constantemente buscar formas de usar mais proveitosamente o que seus colaboradores sabem, como levar seus colaboradores a aprender mais, direcionando esse aprendizado para a própria organização e como a organização pode atrair, reter e mensurar a competência e o capital humano.

Segundo o mesmo autor, esta é a razão pela qual o conhecimento deve ser colocado em plano destacado no aspecto da gestão empresarial; no entanto, a gestão do conhecimento não deve ser vista apenas como um estilo de gestão ou uma metodologia, a gestão do conhecimento deve ser uma atitude natural nas organizações modernas, é na realidade um fator estratégico para sua sobrevivência e desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

<sup>2</sup> STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 15ª ed., São Paulo: Elsevier, 1998.

O conhecimento é fator básico, e várias outras ações organizacionais têm origem nesse ponto, como o caso da gestão por competências, da retenção de talentos e o da aprendizagem organizacional. O mais importante é que esse conhecimento existe dentro dos colaboradores da organização, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana e é passado e repassado através de meios estruturados, tais como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa inseridos nos contextos das organizações formais e informais, além das relações de aprendizado.

Estamos passando de uma força de trabalho braçal para uma força de trabalho intelectual. A gestão do conhecimento na empresa é algo que deve ser tratado com bastante atenção, pois ela será um fator estratégico, não só contribuindo para a sobrevivência das organizações.

### **3.2. A Importância do Conhecimento para as Organizações**

A informação e o conhecimento são as ferramentas competitivas mais poderosas da atualidade, em todos os setores. As empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz, transformando-as em conhecimento.

Em seu livro “A Quinta Disciplina” Peter M. Senge (SENGE, 2008. p.75)<sup>3</sup> capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe propicia vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados como propriedades, fábricas, equipamentos, dinheiro e outros, o capital intelectual é intangível como o conhecimento da força de trabalho, o treinamento, a equipe de funcionários, a rede eletrônica que transporta a informação, a cooperação, o aprendizado compartilhado entre a empresa e seus clientes.

Hoje as organizações precisam aprender a gerenciar o conhecimento, precisam ter em seus níveis estratégicos, táticos e operacionais, colaboradores que saibam aproveitar positivamente o capital intelectual corporativo.

### **3.3. Aprendizagem Organizacional**

---

<sup>3</sup> SENG, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende.** 23ª ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

Em seu livro “Gestão pela Formação Humana” Valdez Ferreira Fraga (FRAGA, 2003. p.56)<sup>4</sup>, para que a aprendizagem organizacional possa ser um processo contínuo, alguns aspectos, entretanto, precisam ser observados no âmbito da organização, tais como a estratégia competitiva, a cultura organizacional e a gestão de pessoas. Em sua perspectiva, aprendizagem organizacional é aquela que estimula a organização e pessoas a adquirirem, criarem, disseminarem e usarem o conhecimento de modo mais eficiente, nesse sentido, ao se pensar em aprendizagem organizacional, é necessário atentar para a relevância do aprendizado individual para a eficácia da formação do conhecimento organizacional. A aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional, precisam estar conectadas ao fato de que o alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio.

### 3.4. Usando Mais o que as Pessoas Sabem

Para que a organização possa liberar o capital humano já existente, é preciso eliminar ao máximo as tarefas irracionais, o trabalho excessivamente burocrático e as competições internas nocivas. O local de trabalho taylorizado<sup>5</sup> desperdiçou ativos humanos nessas atividades.

Na atual era da Informação, as organizações não podem usar o capital humano de forma ineficiente. Um exemplo bem claro da utilização produtiva da capacidade intelectual dos colaboradores é o programa “Work-out”<sup>6</sup> da GE – uma séria interminável de reuniões nas quais os funcionários propõem mudanças nos processos de trabalho e os chefes são solicitados a aprová-las ou rejeitá-las imediatamente – é uma das formas de extrair idéias de um maior número de pessoas. Esse programa da GE, como outros, funcionam porque oferecem um lugar seguro onde as pessoas podem trocar idéias sobre o trabalho. Para usar mais o que as pessoas sabem, as organizações precisam criar oportunidades de tornar público o conhecimento privado.

---

<sup>4</sup>FRAGA, Valdez Ferreira. **Gestão pela Formação Humana**: uma abordagem fenomenológica. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

<sup>5</sup>Que passou por processo de taylorização [F.: taylorizar + -ado].

<sup>6</sup> Uma ferramenta administrativa, elaborada na General Electric, que tem como objetivo eliminar a burocracia e solucionar os problemas organizacionais rapidamente.

### 3.5. Como Desenvolver e Reter Talentos

O treinamento, no sentido mais tradicional do termo está fadado ao fracasso, às organizações modernas têm que propiciar aos seus colaboradores novas formas de crescimento profissional e pessoal. Hoje, se fala em o próprio colaborador ser dono de seu desenvolvimento e de sua carreira, através de mapas de competências, eles são responsáveis por aprender novas competências e obter oportunidades de carreira por meio de salas de aprendizado, cursos, participação em projetos, times de melhoria, etc.

Contudo, a iniciativa pode e deve partir de todos os níveis da organização, ocasionando a construção de um espaço, em que os colaboradores aprendem o que precisam para desenvolvimento de suas funções e as organizações atribuem mais eficiência e eficácia ao produto/serviço disponibilizando ao mercado, passando a medir os efeitos e não apenas a participação e os resultados. Esse acontecimento deixa de ser mais um custo operacional e passa a ser um processo de competência aprendida.

Ainda sob a visão do autor Valdez Ferreira Fraga (FRAGA, 2003. p.72)<sup>7</sup>, para manter os colaboradores nos quadros organizacionais, seus gestores não podem mais considerá-las apenas funcionários. Para manter as pessoas na empresa é preciso haver algum tipo de continuidade e uma noção de pertencer a algo. Os trabalhadores do conhecimento mais valiosos são também os mais prováveis de sair da organização, levando junto seu talento e seu trabalho. Esses talentos permanecem na organização, desde que estas lhes forneçam os recursos necessários para trabalhar em projetos interessantes, e se isso não ocorrer, eles procurarão espaços maiores para desenvolver suas ideias e aplicar seu talento.

Outra forte ferramenta muito utilizada nos dias de hoje para retenção de talentos é a participação do colaborador na estrutura acionária e opções sobre ações da organização, sendo mais utilizada por organizações que fazem uso intensivo do conhecimento do que as tradicionais. Reconhecendo a propriedade virtual do colaborador nos sistemas de remuneração e administração, as organizações podem proteger seus próprios ativos intelectuais.

## 4. Análise e Interpretação de Dados

---

<sup>7</sup> FRAGA, Valdez Ferreira. **Gestão pela Formação Humana: uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.



Da população total de 177 pessoas beneficiadas pelo Programa em 2008, foi selecionada a amostra de 89 funcionários, com o objetivo de medir o grau de eficiência atribuída aos participantes às atividades desenvolvidas e estabelecer um parâmetro analítico e comparativo com os fatores potenciais e limitadores identificados.

Para definição dessa amostra, foi utilizado o método de seleção de amostra aleatória simples, ou seja, do total da população a ser estudada, selecionamos o percentual de 50% por cento para representar o todo.

A partir da análise e interpretação dos dados, podemos aferir:

Quanto ao número de participantes em relação ao sexo, o feminino é superior ao sexo masculino, representando percentualmente, 56% e 44%, respectivamente.

Em relação à idade, detectou-se que o maior número de entrevistados apresenta faixa etária superior aos 42 anos, representando 55% da amostra selecionada, seguida de 27% dos que possuem de 37 a 41 anos, e com 6% por cento, cada, os respondentes que possuem entre as faixas etárias de 18 a 23, 24 a 29 e 30 a 36 anos.

Com esta pergunta pode-se identificar a preponderância dos beneficiados pelo Programa como idade superior a 42 anos, devido o quadro funcional ser composto intensamente por funcionários mais experientes e com antiguidade na Instituição.

Referente ao conhecimento específico, 72% dos funcionários estão enquadrados em cursos considerados prioritários às atividades desenvolvidas pela Instituição, como Ciências Contábeis, Administração e Economia, seguido de 17% nos cursos considerados como terciários, no curso de Engenharia de Segurança do Trabalho e 11% nos cursos caracterizados como secundários.

Neste momento da pesquisa, percebeu-se a consonância entre os objetivos da Administração da Instituição e o perfil buscado pelos funcionários que são contemplados pelo Programa, pois a maioria dos participantes está obtendo capacitação e conseqüentemente desenvolvendo habilidades em cursos ligados prioritariamente as atividades de fins.

Quanto ao percentual de participantes do Programa, estão ligados as atividades relacionadas diretamente com o atendimento ao Cliente, detectou-se que apenas 33%, exercendo atividades como caixa operativo e técnico bancário – atendimento, os restantes

estão lotados em atividades meios<sup>8</sup>, como Gerente de Serviços Internos, Gerente de Patrimônio, Projetos e Rede Comercial, Engenheiros, dentre outras funções.

A partir desse tópico, confirmou-se um dos aspectos limitadores abordados no início dessa pesquisa, pois a maioria dos respondentes não atua em áreas ligadas diretamente ao atendimento ao cliente final e foco da Instituição, logo não está sendo atribuída uma qualificação em graduação a esses funcionários, de relevante importância, no ambiente organizacional estudado.

Em relação à aplicabilidade dos conhecimentos obtidos com o curso escolhido nas atividades de desenvolvidas diariamente, identificou-se que 45% dos respondentes aplicam 70% do conhecimento adquirido em suas atividades rotineiras, 22% aplicam 50% e 27% aplicam 100%.

Com essa pergunta, ratificou-se a principal ideia abordada nessa pesquisa da importância do desenvolvimento de programas e atividades ligadas à capacitação e treinamentos pelas Organizações, pois através disso são desenvolvidas habilidades e competências necessárias no dia-a-dia do colaborador, atribuindo ao esse maior segurança e eficácia.

Quanto à possibilidade de promoção funcional após ingressar ou concluir a Graduação ou Pós-Graduação, detectou-se que apenas 28% dos contemplados recebiam propostas de promoção, passando a exercer funções mais estratégicas e que necessitavam do conhecimento adquirido.

Iniciando a análise qualitativa da pesquisa, foi proposta uma questão aberta, com objetivo de investigar a contribuição dos conhecimentos adquiridos no curso custeado pelo Programa na rotina profissional dos contemplados, no qual se percebeu, que as resposta se relacionam, focando que o principal subsídio encontra-se na obtenção de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades relacionadas à melhoria nos processos rotineiros, através da ampliação da visão no sentido de entender onde, como e para que a Instituição está inserido no mercado em que atua. Neste momento, fortalecendo as informações adquiridas empiricamente no dia-a-dia de suas atividades, agregando maior confiabilidade, responsabilidade e visão sistêmica da Organização ao funcionário/participante.

---

<sup>8</sup> Atividade meio: atividades que suporte ao desenvolvimento da atividade principal de uma Organização, também denominada atividade-fim.

Outra questão aberta proposta, buscava identificar qual a importância da ajuda de custo disponibilizada pelo Programa para realização da Graduação ou Pós-Graduação escolhido pelo funcionário/participante, nesta perspectiva, novamente as respostas se interligavam, destacando que essa ajuda é de relevante importância para o desenvolvimento do curso, pois sem ela, esses jamais teriam condições financeiras para arcar com as despesas. Esse fato deve-se a atual conjuntura financeira, salários defasados com a realidade inflacionária do País e outros gastos relacionados com o desenvolvimento do curso, que oneram a realização do mesmo, acabando por inviabilizar a realização do curso se custeado apenas pelo funcionário.

## **5. Metodologia de Atuação Estratégica Junto ao Problema**

Fundamentado na análise e interpretação dos dados coletados e no conhecimento da realidade organizacional, como metodologia para aplicação estratégica levando-se em consideração o tema defendido, a situação-problema delimitada e nos aspectos potenciais e limitadores identificados, foi proposto um conjunto de medidas para o fortalecimento dos primeiros e superação dos segundos, a saber:

a) A premiação e reconhecimento dos funcionários que se destacam em sua vida acadêmica e que efetivamente apresentarem melhorias ao setor atuante, considerando o já identificado interesse por parte da Administração da Instituição na capacitação e qualificação de seus funcionários visando à eficiência e eficácia no desenvolvimento de suas atividades, e que são através de projetos e ações como o Programa, que são desenvolvidos talentos humanos contidos dentro do corpo funcional da Organização e a potencialização de competências, conseqüentemente retendo e maximizando seu capital intelectual.

b) A elaboração de plano para alocação em cargos estratégicos desses funcionários que se destacam, o qual retira-se o caráter apenas de Projeto de capacitação e potencialização da melhoria de rotina, mas que se valoriza e remaneja-se o talento e as competências desenvolvidas pelo funcionário/participante.

c) Considerando que o percentual de participantes do Programa ligado diretamente ao atendimento ao público é de apenas 33% e que há necessidade de excelência no atendimento ao cliente, sugere-se a priorização de vagas a funcionários que atuam nas atividades fins da Instituição.

d) A extensão da ajuda de custo para despesas que incidem diretamente e influenciam no desenvolvimento e conclusão do curso pelo funcionário contemplado pelo Programa, como transporte, aquisição de livros, atividades curriculares e extras curriculares – palestras, seminários, workshops, etc., fator que muitas vezes faz com que o funcionário reflita se realmente terá suporte financeiro e psicológico para finalizar o curso.

## 6. Conclusões

Com o estudo desenvolvido, pode-se responder à problemática inicialmente proposta, quanto à importância de aplicação de programas de capacitação funcional para a melhoria no desempenho das atividades organizacionais, considerando que através da aplicação de treinamentos é agregado ao colaborador habilidades e competências exigidas para desenvolvimento com eficiência e eficácia de suas atribuições, ao mesmo tempo em que é um mecanismo de motivação e incentivo do capital humano.

Durante o desenvolvimento da pesquisa a equipe encontrou limitações na coleta de dados, devido à resistência por parte da área de Recursos Humanos em prestar informações referente aos funcionários que integram o Programa. De acordo com os resultados apurados, identificou-se a inexistência de um remanejamento dos funcionários capacitados em 2008, para áreas que maximizem a utilização do conhecimento obtido, atribuindo um caráter mais racional e aplicativo ao Programa estudado.

Em relação às teorias que fundamentaram a elaboração e discussão desse artigo, pôde-se concluir que as mesmas confirmaram a conclusão obtida baseada na problemática proposta, que após a análise e interpretação dos dados provaram a importância da capacitação funcional para manutenção da competitividade Organizacional.

Em consonância com os atuais estudos na área de Gestão com Pessoas, que priorizam o desenvolvimento funcional e destacam a importância da capacitação do capital humano, constatou-se que essas atividades acabam por potencializar as habilidades e competências desse funcionário, que ao mesmo tempo se auto desenvolve e atribui maior competitividade a sua atividade-fim e aumentar sua participação no mercado.

## Referências

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Aprendizagem Organizacional**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BUSSAB, Wilton de O; MORETTIN, Pedro A. **Estatística básica**. 5ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil**. Mitos e verdades. 3ª ed., São Paulo: Gente, 2004.

FETECC. **Matérias**. Disponível em:

[http://www.feteccn.com.br/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=3375](http://www.feteccn.com.br/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=3375). Acesso em: 08 mar . 2009, 22:35:29.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 23ª Ed., Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 15ª ed., São Paulo: Elsevier, 1998.